

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

EL CPA Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO MEDIO DE APOYO

EN LA EFICIENCIA EMPRESARIAL

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

POR

OVIDIO BALAN PEREZ

PREVIO A CONFERIRSELE EL TITULO DE
CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR

EN EL GRADO ACADEMICO DE
LICENCIADO

Guatemala, Agosto de 1,996.

**HONORABLE JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

cano:	Lic. Donato Santiago Monzon V.
cretario:	Licda. Dora Elizabeth Lemus Q.
sal Primero:	Lic. Jorge Eduardo Soto.
sal Segundo:	Lic. Jose Efrain Aguilar T.
sal Tercero:	Lic. Victor Hugo Recinos Salas
sal Cuarto:	Bach. Carlos Luna Rivara.
sal Quinto:	P.C. Carla Macnott R.

**TRIBUNAL QUE PRACTICO EL
EXAMEN GENERAL PRIVADO**

esidente:	Lic. Pedro Rolando Brol Luiti
cretario:	Licda. Esperanza Tan Ordoñez
aminador:	Licda. Esperanza de Morales
aminador:	Lic. Danilo Epinoza
aminador:	Lic. José Adan de Leon
aminador:	Lic. Edgar Cristiani

Guatemala, 22 de enero de 1.996

Licenciado
Donato Monzón Villatoro
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Guatemala, Ciudad.

Señor Decano:

En atención a la designación efectuada por medio de Oficio del 02 de junio de 1,995 para asesorar al señor OVIDIO BALAN PEREZ. en el trabajo de investigación denominado "EL CPA Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO MEDIO DE APOYO EN LA EFICIENCIA EMPRESARIAL". tengo el agrado de dirigirme a usted para informarle que procedí a orientar al mencionado en el contenido de dicho trabajo y revisar la Tesis elaborada en base al mismo.

En ese sentido, considero que el tema desarrollado llena los requisitos necesarios para ser un material de consulta para toda aquella persona interesada en realizar la actividad descrita en él. Por lo antes indicado solicito su aprobación para que dicho trabajo sea utilizado en el Examen General Público de tesis, previo a optar el Título de Contador Público, en el grado de licenciado, del señor BALAN PEREZ.

" DID Y ENSEÑAD A TODOS "

Lic. Adolfo José Arroyave
Contador Público y Auditor
Colegiado Activo No 3408

ADOLFO J. ARROYAVE O.
CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR
COLEGIADO No. 3408



DE
NOMICAS
S-8"
a, zona 12
roamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS:
GUATEMALA, TREINTA DE JULIO DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y
SEIS.

Con base en el dictamen emitido por el Lic. Adolfo José Arroyave, quien fuera designado Asesor y la opinión favorable del Director de la Escuela de Auditoria, se acepta el trabajo de Tesis denominado: "EL CPA Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO MEDIO DE APOYO EN LA EFICIENCIA EMPRESARIAL", que para su graduación profesional presentó el estudiante OVIDIO BALAN PEREZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑANZA A TODOS"

Lic. DORA ELIZABETH LEMUS QUEVEDO
SECRETARIA

Lic. DONATO MONZON VILLATORO
DECANO



ACTO QUE DEDICO

- A DIOS : Por su infinita grandeza.
- A MI MADRE: Catalina Pèrez
Por haberme dado la vida. y sembrar la
semilla que en mí creció
- A MI ESPOSA: Adriana Victoria Camey (Q.E.D)
Con mucho amor, por la ayuda y el apoyo
que siempre me brindó.
- A MIS HIJOS: Jairo Alejandro, Jonathan Enmanuel y
Adderly Efren
Como un ejemplo para su mañana.
- A MIS HERMANOS: Carlos y Amalia
Con mucho cariño.
- A MIS SOBRINOS: Willy, Betty y Ricardo.
Por su comprensión.
- A MIS AMIGOS Por haber compartido conmigo los momentos
más difíciles.

I N D I C E

	Pág.
Introducción	1
CAPITULO I	
Naturaleza y propósitos de una Auditoría Administrativa	6
.1 Tipos de Auditoría	7
.1.1 Auditoría Financiera	7
.1.2 Auditoría de Operaciones	10
.1.3 Auditoría Administrativa	12
.1.4 Otras Auditorías	15
.2 Beneficios de una Auditoría Administrativa	17
.3 Problemas de la Auditoría Administrativa	18
CAPITULO II	
La Auditoría Administrativa una Herramienta para el apoyo empresarial.	20
.1 Objetivos Básicos.	23
.2 La Auditoría Administrativa y su relación con la Reingeniería.	25
CAPITULO III	
La CPA y las técnicas de una Auditoría Administrativa	34
.1 Estudio General	35
.2 Inspección	36
.3 Análisis	36
.4 Investigación	37
.5 Cuestionarios	37
.6 Flujoograma de sistemas	38
CAPITULO IV	
Planeación de la Auditoría Administrativa	
.1 Generalidades	41
.2 Personal	48
.3 Cuestionarios	49
.4 Papeles de Trabajo	51
.5 Análisis de la Información	53
.6 Informe de la Auditoría Administrativa	56

CAPITULO V

	Pág.
CASO PRACTICO	
Entorno	59
Indice de Papeles de Trabajo	64
Conclusiones	85
Recomendaciones	88
Bibliografia	90

INTRODUCCION

En los últimos tiempos, debido al grado de desarrollo que van alcanzando las empresas, se ha observado un incremento de las operaciones necesarias para conseguir sus objetivos. Estos cambios también generan situaciones que escapan al control administrativo y como consecuencia de ello surge la necesidad de nuevos sistemas, procedimientos, controles, políticas, etc., y por consiguiente de cambios importantes en la dirección. Asimismo el área productiva se ve incrementada y obliga a llevarle un adecuado control, para poder tener en disponibilidad los bienes y servicios que requieren los consumidores.

El CPA ha enfocado su profesión sobre todo en la auditoria de estados financieros, que consiste en la evaluación del control interno y en el examen objetivo de la contabilidad, con el fin de emitir una opinión acerca de la situación financiera y de los resultados de operación de una empresa.

Sin embargo, los campos del Contador Público y Auditor se ha extendido hasta exceder el concepto de Auditoría Financiera propiamente. El área de trabajo del CPA comprende, además de sus servicios de auditoría, servicios de asesoramiento a la gerencia, servicios financieros, administrativos, etc., y de ahí la importancia cada vez mayor que está mereciendo dentro del área de servicios del CPA la realización de la Auditoría Administrativa, que no es más que la actividad que realiza un CPA para valorar la calidad de los administradores o, más precisamente, su habilidad para alcanzar metas específicas cumplir con las tareas asignadas.

Mediante la aplicación de un programa de auditoría administrativa pueden encontrarse algunas causas que dan origen a una mala situación en los rendimientos por el mal uso de los recursos de una empresa, como son las siguientes.:

a) Deficiencias organizativas en sus bases o principios,
como:

- Ausencia de manuales de instrucción.
- Falta de gráficas de organización.
- Falta de evaluación del trabajo realizado.
- b) Recursos financieros insuficientes por falta de:
 - Una adecuada planeación financiera.
 - Precisión por parte del personal responsable de la ejecución presupuestaria.
 - Informes de control presupuestario.
- c) Distribución poco efectiva de productos y servicios por:
 - Falta de coordinación entre producción, ventas e inventarios.
 - Falta de políticas de venta y de investigación de mercadeos.
 - Inadecuados sistemas de distribución.
 - Inadecuados sistemas de embarque.
 - Inadecuado método de determinación del costo.

Por las actuales circunstancias y por la importancia que reviste el tipo de servicio que ofrece el CPA, es relevante que se dé más énfasis a la utilización de la Auditoría Administrativa, ya que es una herramienta valiosa para la

realización de programas tendientes al incremento de la productividad.

La presente tesis está dividida en cinco capítulos desarrollados así:

El capítulo I comprende los conceptos de las distintas clases de auditoría existentes, así como el propósito y la naturaleza de una Auditoría Administrativa. También los problemas que conllevan la realización de una auditoría de este tipo.

En el capítulo II se presenta a la Auditoría Administrativa como una herramienta para el apoyo empresarial y su relación con la Reingeniería.

En el capítulo III se hace un análisis a las técnicas que se utilizan en la aplicación de una Auditoría Administrativa.

En el capítulo IV se presenta la planificación de una Auditoría Administrativa así como las fases que la componen y el elemento humano u operativo que participa en su

lización.

el capítulo V contiene el caso práctico de la empresa ABC
acionada con la actividad de aire acondicionado, así como
eles de trabajo y el informe correspondiente.

CAPITULO I

NATURALEZA Y PROPOSITOS DE UNA AUDITORIA

ADMINISTRATIVA

La Auditoría tradicionalmente se ha orientado hacia los aspectos financieros de las empresas y se han concentrado en la corrección de los registros contables y en lo adecuado de las actividades específicas de dichos registros, así como en la evaluación del control interno con el objetivo de emitir una opinión acerca de la situación financiera y de los resultados de las operaciones.

Sin embargo, el énfasis ha venido cambiando a lo largo de

los años. Ahora responde a una demanda de mayor información útil que no se puede encontrar en los estados financieros; hoy en día los inversionistas, accionistas, entidades del gobierno y público en general, buscan información con el fin de juzgar "la calidad de la Administración".

Como resultado de este renovado interés de personas ajenas a la organización para juzgar los méritos de ésta, surgió un movimiento similar dentro de las empresas, tendiente a juzgar los resultados de sus operaciones y del desempeño de sus directivos, evaluándolos a través de la llamada Auditoría Administrativa.

1.1 TIPOS DE AUDITORIA

Con base en la orientación anterior, se presentan diversos enfoques de la Auditoría siendo éstos los siguientes:

1.1.1 AUDITORIA FINANCIERA

Es el tipo de Auditoría más antiguo, y todavía el más común, ésta puede ser realizada por auditores internos ;

externos. Desde el punto de vista de auditores externos independientes, la revisión y evaluación del sistema informático contable y financiero de un cliente constituye la base de la opinión del auditor sobre la razonabilidad de los estados financieros. Si la revisión y evaluación de los Contadores Públicos y Auditores no descubre irregularidades materiales en los estados financieros preparados por el cliente se estará dando una opinión Standard o limpia, es decir que los auditores concluirán que los estados financieros son correctos y se encuentran preparados de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados y aplicados en forma consistente. Sin embargo, si existieran diferencias importantes los auditores independientes pueden dar una opinión, ya sea con salvedad, negativa o abstenerse de opinar, dependiendo de la magnitud de las deficiencias. Además, dentro de la revisión a los estados financieros que realizan los auditores externos se encuentra la evaluación al control interno, para lo cual se utilizan cuestionarios. El cuestionario está diseñado para señalar con precisión las áreas débiles del control contable.

Como resultado de la auditoría financiera, surgió la auditoría interna, la cual estuvo originalmente orientada sobre temas contables y financieros. Sin embargo, a medida que se le ha ido necesitando, se le ha dado un enfoque más amplio evaluando también las operaciones de las empresas. Utilizando el personal de la compañía como auditores internos la empresa puede revisar sus registros y operaciones de manera más continua y no solamente cuando los auditores externos lleve a cabo una revisión. Además, los auditores internos están en la posibilidad de familiarizarse por completo con políticas y prácticas de la empresa y comprenden las peculiaridades de su ambiente y personal. Asimismo los auditores internos pueden dedicar su atención a problemas administrativos y operacionales, los cuales se encuentran, por lo general, fuera del área de trabajo de los auditores externos. Además, es probable que los servicios de los auditores sean menos costosos que los de los auditores externos. La función de la auditoría interna dentro de cualquier compañía está diseñada para cumplir con las necesidades de la organización en particular.

1.1.2 AUDITORIA DE OPERACIONES

Es la llamada auditoría operacional, ésta evolucionó a partir de la auditoría financiera. El objetivo de la auditoría de operaciones es revisar, apreciar operaciones y procedimientos. Implica también información a la gerencia de problemas operativos que necesitan corregirse para lograr una mayor eficiencia y economía de las operaciones. Robert Thierauf define la auditoría de operaciones de la siguiente manera:

"El examen de la auditoría operacional cubre una revisión de los objetivos de la empresa, del medio en el que opera, de la estructura organizativa, de los planes y políticas operativas, del personal y las instalaciones físicas.

Todo esto es revisado en términos de su contribución (o falta de ella) a la eficiencia operativa al ahorro de costos".¹

De esta manera la auditoría operacional está orientada hacia la eficiencia de las actividades operacionales, y no a las actividades estrictamente gerenciales.

¹ Robert Thierauf, Auditoría Administrativa, Limusa, México, 1,995 Pág. 18

Para evaluar las áreas operacionales se utilizan cuestionarios, los cuales funcionan como una lista de control para revisar los métodos y procedimientos operacionales. En continuación se presentan los diferentes tipos de preguntas usadas en un cuestionario de auditoría de operaciones y en uno de control interno.*

Cuestionario de Auditoría de Operaciones

¿Cuáles son las responsabilidades del Departamento de compras?

¿Qué tipos de informes se preparan en este departamento?

¿Cómo se determinan las cantidades por comprar?

Cuestionario de Control Interno

¿Está la función del jefe completamente separada de otras funciones sobre todo de contabilidad, embarque y recepción?

¿Se preparan requisiciones de compra?

¿Se numeran los pedidos por anticipado?

* *Ibíd* Pág. 18

En este tipo de auditoría no sólo se usan cuestionarios sino también se emplean flujogramas de sistemas y de procesos para definir las áreas de operaciones en las que la atención a la gerencia puede ser provechosa. Por lo tanto las herramientas del auditor operacional son cuestionarios, flujogramas, y estudios de tiempo, junto con los informes tradicionales, tablas gráficas y manuales. El producto final de toda auditoría de operaciones es un informe escrito a la gerencia (como la carta a la Gerencia de los auditores internos). Este informe recomienda y bajo tal luz debe ser interpretado. El enfoque del informe debe estar en mejorar las prácticas, procedimientos operativos, reducir los costos y mejorar los resultados.

1.3 AUDITORIA ADMINISTRATIVA

En la próxima década habrá un incremento de la demanda de formación acerca del funcionamiento administrativo. Esto puede manifestarse en requerimientos formales como una evaluación imparcial que podría pedirse del funcionamiento administrativo, más profunda de la que es proporcionada por

los resultados históricos formulados de conformidad por los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Definición

"Es aquella que tiene que ver con la apreciación del cumplimiento de los objetivos por parte de la gerencia, de sus funciones de planeación, organización, dirección y control, de lo adecuado de las decisiones y las acciones de la gerencia en su avance hacia los objetivos establecidos".²

Esta demanda de evaluaciones administrativas probablemente surgirá de diferentes fuentes, los analistas de inversiones hoy por hoy reconocen que la evaluación del funcionamiento administrativo es de importancia crucial y al mismo tiempo extremadamente difícil para que la empresa alguien ajeno a la empresa; por lo tanto exigirán que la administración presente más datos sobre este tema. Igualmente los accionistas que controlan compañías grandes y pequeñas quieren asegurar que sus capitales sean usados eficazmente. Y por otro lado, hay una tendencia creciente por parte del público a considerar que

² ibid. Pág. 19

la administración de las compañías, en las cuales invierten sus ahorros, no sólo implica una responsabilidad económica sino también social en cuanto a utilizar con eficacia los valores bajo su control.

Si los consultores y auditores son llamados no sólo para dar testimonios del resultado del movimiento financiero, sino también sobre la calidad y eficacia de la administración, se hace necesario examinar su gestión a través de la Auditoría Administrativa.

La auditoría administrativa no debe confundirse con servicios administrativos, ya que entre ambas existen diferencias, entre las que se pueden mencionar.

Servicio Administrativo	Auditoría Administrativa
Propósito:Auxiliar a la Gerencia	Evalúa a la Gerencia
Orientación:Hacia una tarea	Hacia el individuo.
Método: Diseñado para una tarea específica	Diseñado para permitir alguna estandarización, como

uso de cuestiona-
rio y otros mate-
riales.

Repetición: Rara vez, limitada a Frecuente, promueve
la terminación de la una evaluación
tarea específica. periódica.-

Objetivo: Específico Hacia lo general o lo
específico*

En la actualidad, los profesionales más indicados para
realizar una auditoría administrativa son los Contadores
Públicos y Auditores, por su capacidad profesional.

1.1.4 OTRAS AUDITORIAS

Existen otros tipos de auditoría, sin embargo en nuestro
medio, se ven muy limitadas, pero en países avanzados, como

*ibíd. pág.20

los EE.UU, se han estado utilizando constantemente, siendo
estos los siguientes:

AUDITORIA DE FUNCIONAMIENTO

Definición:

"Es la evaluación de los resultados en forma tal que el consejo pueda evaluar con pleno conocimiento los objetivos de las estrategias y funcionamiento que la gerencia propone, su propósito real es crear un diálogo informado entre el presidente y los directores acerca de los futuros criterios de los cuales el presidente es responsable".⁵

AUDITORIA SOCIAL:

Definición:

"Es un intento por vigilar evaluar y medir el funcionamiento social del negocio".⁶

⁵ibid. pág. 22

⁶ibid. pág. 26

1.2 BENEFICIOS DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Al momento de realizar una auditoría de estado financieros los auditores externos se encuentran con la información financiera del año anterior y esto es mirar hacia atrás. Sin embargo, la Auditoría Administrativa representa un enfoque más positivo con la mirada hacia adelante, que evalúa la forma en que la gerencia cumple con los objetivos basados en la organización, dirección y control de las actividades de la organización, así como lo adecuado, de las decisiones de la gerencia en relación a los objetivos a largo plazo. Es por eso que la razón principal de llevar a cabo una auditoría administrativa es la necesidad de detectar y superar deficiencias administrativas existentes y los problemas operacionales que la acarrearán. Esta evaluación de funcionamiento administrativo se logra con la ayuda de cuestionarios de auditoría administrativa.

Un beneficio de la Auditoría Administrativa es que los problemas y dificultades administrativas y operacionales se pueden detectar antes de que sucedan. Esta característica de anticiparse a los problemas es análoga al concepto de

mantenimiento preventivo, es decir que las Auditorías Administrativas periódicas pueden señalar los problemas conforme crecen a partir de una pequeña escala, en comparación con detectar los mismos problemas más tarde cuando generalmente significarían más costos para la organización en el cumplimiento de los objetivos deseados. En gran parte los fracasos en las empresas son causados por una pobre administración. Si ciertos gerentes son ineficientes en sus puestos actuales se debe corregir adecuadamente los errores.

Otro de los beneficios de la auditoría administrativa es que al aplicar los cuestionarios el enfoque se traduce en una apreciación objetiva, que no se basa en una opinión personal. Como en la mayoría de los trabajos de evaluación, los mejores resultados se obtienen con el uso de un marco objetivo de referencia.

1.3 PROBLEMAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Para lograr componer situaciones y corregir deficiencias el auditor necesita poseer cierta habilidad para enfrentar distintas clases de problemas y como toda herramienta

administrativa, las auditorías de este tipo deben ser comprendidas y utilizadas apropiadamente para obtener resultados satisfactorios. Dos de sus principales limitaciones son el tiempo necesario para llevarlas a cabo su costo. Ya que a la administración se le debe aconsejar acerca de las deficiencias encontradas en la empresa las auditorías administrativas deben realizarse regularmente, de tal forma que los problemas administrativos y de operación puedan ser detectados antes que sean aplastantes. Asimismo los costos de dichas auditorías deben ser presupuestados al igual que otros gastos de la empresa, de manera que siempre estén bajo control.

Sin embargo el problema principal es el trato con las personas, ya que puede influir en los administradores negativamente, por lo que se requiere el mayor tacto y diplomacia por parte del evaluador, es decir, el auditor debe saber actuar, o de lo contrario la auditoría administrativa causará efecto disfuncional en el área que revise. Así "el problema humano" surge como el factor más importante al emprender una auditoría administrativa.

CAPITULO II

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA UNA HERRAMIENTA PARA EL APOYO EMPRESARIAL

Debido al grado de desarrollo que van alcanzando ciertas actividades económicas y en particular las empresas que las desarrollan, las funciones del Contador Público y Auditor se han extendido hasta exceder el concepto de una auditoría financiera propiamente. De ahí que el área de trabajo del CPA comprende ahora servicios de asesoramiento a la gerencia, servicios financieros, administrativos, etc; en tal virtud la importancia que cada vez mayor está mereciendo la realización de las Auditorías Administrativas por parte de un Contador Público y Auditor, ya que ésta se identifica con la evolución

experimentada por la profesión, pues se ha llegado al convencimiento que al realizar una Auditoría de este tipo le servirá a los múltiples usuarios y en especial a la administración como una herramienta más para la buena conducción del negocio o empresa, cualquiera que sea su actividad.

Los empresarios han llegado al convencimiento de que los informes que expresan únicamente la situación financiera no dan una idea adecuada de las posibilidades de la empresa para hacer frente a futuros compromisos financieros y tampoco son una guía suficiente para lograr un alto grado de competitividad por parte de las empresas. Los informes adicionales, los cuales en su mayoría no pueden ser directamente representados en términos monetarios, son de mucha utilidad para determinar si una empresa está bien o mal administrada. Estos informes son característicos y propios de la Auditoría Administrativa y por medio de ellos se busca señalar las mejoras posibles tendientes a subsanar cualquier deficiencia operativa y administrativa.

Al mismo tiempo que las empresas se van desarrollando aumenta el número de sus problemas. Entre otros desafíos a la capacidad administrativa las empresas se ven en la necesidad de afrontar una serie de dificultades que requieren tomar decisiones, por ejemplo:

Deficiencias Organizativas en sus Bases o Principios como:

- Mala organización administrativa.
- Deficientes manuales de instrucción.
- Falta de evaluación del trabajo realizado.
- Inadecuada planeación financiera.
- Información a la gerencia insuficiente o excesiva.
- Falta de atención a la información recibida por la gerencia.
- Información contenida no significativa.
- Falta de control de rendimiento del equipo.
- Falta de mantenimiento, etc.

Aplicando programas de Auditoría Administrativa pueden encontrarse los motivos que dieron origen a una situación en los rendimientos como las enumeradas anteriormente.

2.1 OBJETIVOS BASICOS:

De acuerdo a su alcance así como su contenido conceptual la auditoría administrativa está llamada a cumplir con ciertos objetivos básicos que son los siguientes:

- Determinar las deficiencias operativas, así como las pérdidas originadas por las mismas.
- Mejorar las formas de control.
- Implementar métodos y procedimientos.
- Mejorar las operaciones.
- Optimizar el uso de los recursos físicos, humanos y económicos.

Cuando la Auditoría Administrativa cumple con sus objetivos estamos ante una empresa que se encuentra ventajosamente superior a otras empresas de la misma actividad económica, e donde la eficiencia es indispensable para mantener cierto grado de competitividad. Todo esto es porque la Auditoría Administrativa trata de descubrir las fuerzas que actúan en u

ámbito cuyo resultado final depende del grado de esfuerzo de la eficiencia operativa, es la que establece los parámetros más adecuados para mejorar los resultados.

En la medida que la Auditoría Administrativa permita hacer un mejor uso de las herramientas que posee para cumplir con sus objetivos, en esa medida éstos habrán de reflejarse en términos cuantitativos, por ejemplo, al implantar métodos y procedimientos se está en disposición de realizar un estudio de éstos que necesariamente conlleva el registro, análisis y examen crítico de lo métodos existentes y los propuestos para llevar a cabo un trabajo y el desarrollo y aplicación de procedimientos más sencillos y eficaces. Además el empresario descansará en la opinión y sugerencias que el CPA haya hecho del examen realizado a la organización, tomando en cuenta la disposición general de todos los recursos que la empresa posee.

Entonces, la auditoría administrativa está concebida más para prevenir que para curar, esta auditoría promueve la

pronta acción correctiva, debido a que ayuda a la Gerencia a detectar las señales de peligro que presagian problemas serios en el futuro.

Es decir que la administración debe mirar a la auditoría administrativa como un instrumento que permite medir la eficiencia de la dirección de las empresas, entendiendo desde luego por dirección, a todo el grupo de ejecutivos que es responsable de ellas.

Siendo así, el profesional de la Contaduría Pública al evaluar el conjunto de procedimientos realizados por la empresa verifica la posición de ésta en relación al mercado y cual ha sido el resultado de la gestión administrativa y si los objetivos están bien dirigidos y bien comprendidos o si es necesario rectificarlos o actualizarlos

2.2 LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y SU RELACION CON LA

REINGENIERIA

Cuando se empiezan a experimentar los efectos de la competencia, vemos que uno de ellos es la exigencia del mejoramiento de la productividad, y de allí la importancia que revisten los servicios que ofrecen los CPA para alcanzar los

objetivos que son relevantes para la administración.

Aplicando Auditorias administrativas y la Reingeniería que son herramientas para el incremento de las operaciones.

ORIGEN HISTORICO:

En el año de 1899, la marina de los Estados Unidos llevó a cabo una exhibición de práctica de tiro para referenciar su rendimiento.

En un total de 25 minutos de fuego contra un blanco que era un buque a 1.6 km. de distancia se registraron dos impactos, y éstos en las velas del buque que servía de blanco, pero en 1902 la marina de los Estados Unidos podía dar en el blanco la mitad de las veces que disparaban el cañón.

¿Qué había ocurrido en tan corto tiempo para lograr un rendimiento espectacular? Esta se debió a un oficial de artillería Naval llamado William Sowden Sims. Se puede decir que Sims cambio el mundo. Lo cambio en virtud de un proceso

que hoy se denomina reingeniería.

Sims observó los avances decisivos que los artilleros ingleses habían logrado, precisión en el tiro con tan sólo ligeras modificaciones en la manera de apuntar y disparar. Sims se preguntó que ocurriría si esas innovaciones se manejaran más aún y se llevaran a bordo de los barcos de los Estados Unidos, Sims descubrió una manera muy sencilla de mejorar espectacularmente la puntería compensando la elevación y el tiempo del balanceo del barco. Lo primero que sugirió fue reglar la relación de los engranajes de tal manera que el artillero pudiera elevar o bajar fácilmente el cañón siguiendo el blanco en los balanceos del buque. En segundo lugar se cambió la mira del cañón para que el artillero no fuera afectado en el retroceso al disparar. Esta innovación le permitiría conservar el blanco en la mira durante todo el acto del disparo. El resultado sería el fuego de puntería continua.

El fuego de puntería continua cambió toda la estructura organizacional de la marina de los Estados Unidos y más

delante, la de todas las armadas del mundo.

Ante tal situación podemos decir que:

Reingeniería e innovación no son cosas nuevas;

Los avances decisivos ocurren por una visión; y

Una mejora al 3000 por ciento es posible.

DEFINICION:

"Es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como calidad, servicio y rapidez".⁷

Ante tal definición la Reingeniería transforma la forma de observar las cosas y no le importa la desmembración o separación de tareas. El hacer separación del proceso ha provocado que se necesiten de medios o vínculos que de nuevo reúnan las partes elaboradas en el proceso productivo para que finalmente puedan obtenerse el artículo o servicio propuesto.

⁷ Michael Hammer & James Champy, Reingeniería, Editorial, 1994, Pág. 34

Con la Reingeniería muchas cosas cambian ya que implica necesariamente un rediseño total de como realizar los procesos internos que concluyen con un producto, un servicio o ambos a la vez; un trabajador, de subordinado supervisado y controlado pasa a facultado para la toma de decisiones, cualquiera que sea su nivel jerárquico dentro de una estructura organizacional; los departamentos cambian de funcionales a equipos de proceso; el desempeño del trabajo se evalúa en razón de resultados y se promueve por la habilidad demostrada.

El cambio radical conlleva el rediseño de políticas, normas y procedimientos, el rehacer la organización es empezar de nuevo. El proceso se debe iniciar con el convencimiento de que es necesario realizarlo, para poder cumplir con los siguientes objetivos:

- Permanecer en el negocio atendiendo cada día mejor al mercado, la administración es la más interesada en llevarlo a cabo.
- Cambiar la estructura de costos aun cuando se esté en buenas condiciones frente a la competencia, pues tal situación no es invulnerable en el tiempo menos aún en cuanto a precios.

fluctuantes, calidades u otros.

- Estar preparado para los cambios o exigencias que el medio en que se desarrollan promueven ya por exigencia de los clientes, por reglamentaciones fiscales, estatales u otras.

La novedad de este enfoque de Reingeniería en que se pone en ejecución el cambio fundamental de conceptos tradicionalistas de formas y métodos de trabajo, es el cambio de raíz de todo lo que se hace y de la forma en que se hace. Velocidad, atención, alta calidad, buen servicio, satisfacción total es la consigna.

PROCEDIMIENTOS DE REINGENIERIA:

Debido a que esta tesis no es específicamente de Reingeniería, solamente se incluye como una referencia en forma de sumario.

El modelo implementado por Raymond L. Manganelli y Mark M. Klein establecen un método de efectuar la reingeniería a los que los autores han llamado Rápida Reingeniería. Este

procedimiento consta de los siguientes pasos:⁸

-Preparación

-Identificación

-Visión

-Solución

-Transformación

PREPARACION

Se empieza con el desarrollo de un consenso ejecutivo sobre las metas y los objetivos que se buscan como avance decisivo del negocio y que son la justificación del proyecto de reingeniería. En esta etapa también se establece claramente el vínculo esencial entre las metas decisivas de la empresa y el rendimiento de procesos rediseñados y define los parámetros del proyecto relativos a programación, costos, riesgos y cambio organizacional. En la preparación se reúne el equipo de reingeniería, se le capacita y se produce el plan inicial de la gestión del cambio.

⁸ Raymond L. Manganelli / Mark M. Klein, "Como Hacer Reingeniería", Editorial Norma, 1995, Pág. 35.

IDENTIFICACION

En esta etapa se desarrolla un método orientado al cliente; la identificación produce definiciones de clientes, procesos y medidas de rendimiento e identificación del valor entregado. Producto típico del trabajo de esta etapa son:

Diagramas de procesos organizacionales.

Lista de recursos.

Datos de volumen de frecuencias; y

La designación de procesos que se van a rediseñar.

VISION

El propósito de esta actividad es desarrollar una visión de los procesos capaz de lograr avances en el rendimiento de los que se escogen para ser rediseñados. Se identifican elementos del proceso, problemas y cuestiones actuales; medidas comparativas de los rendimientos actuales y oportunidades de mejoramiento y objetivos; definiciones de los cambios que se requieren y que producen una nueva visión del sistema.

SOLUCION

Se divide en dos Sub-Etapas paralelas: Una para desarrollar el diseño "técnico" necesario para implementar las visiones y la otra, el diseño "Social", que organiza y estructura los Recursos Humanos que tendrán a su cargo el proceso de diseño.

TRANSFORMACION

Esta etapa final produce versiones piloto y de producción completas de los procesos de rediseñados y los mecanismos de cambio continuo.

En conclusión podemos decir que la reingeniería tiene relación con la Auditoría Administrativa ya que ambas actividades tratan de mejorar las actividades de las empresas encaminadas a la obtención de mejores resultados y por ende más productiva.

CAPITULO III

EL CPA Y LAS TECNICAS DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Para llevar a cabo una efectiva auditoría administrativa, el Contador Público y Auditor debe conocer y aplicar las técnicas esenciales en la realización de este tipo de trabajo. Así como las técnicas que se aplican en la auditoría financiera, también pueden ser utilizadas en esta clase de auditoría. Debe destacarse que el alcance de la Auditoría Administrativa es en forma vertical, de manera inductiva (Análisis de sistemas y procedimientos para juzgar las políticas y logros de objetivos), o deductivo (Evaluación del proceso administrativo en el nivel directivo más amplio y descendiendo a los niveles funcionales para juzgar de lo particular a lo general).

De acuerdo con el boletín No. 2 sobre Normas y Procedimientos del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, las técnicas a emplear en un trabajo de Auditoría Administrativa, son las siguientes:

3.1 ESTUDIO GENERAL

Es la apreciación que el Contador Público y Auditor hace del perfil de la empresa, de su estructura administrativa y de los métodos y sistemas de control establecidos, para el desarrollo de las operaciones.

Cuando el auditor aplica la técnica del estudio general en una Auditoría Administrativa, se familiariza con la estructura organizativa y procedimientos administrativos y contables establecidos, y de las operaciones que se realizan dentro de la empresa.

Realizando esta actividad, el auditor administrativo está en capacidad de diseñar una parte de la planificación de

trabajo, así mismo, puede detectar problemas especiales o posibles deficiencias que puedan tener implicación durante el desarrollo del trabajo.

3.2 INSPECCION:

En una auditoría financiera, la inspección implica el examen físico de los bienes y documentos que emparan una operación o el activo de una empresa; en una auditoría administrativa, comprende, además, el examen de manuales y procedimientos administrativos contables que regulan el desarrollo de transacciones normales de la empresa.

El auditor administrativo debe aplicar esta técnica constantemente al revisar los documentos, manuales y otra información que se utilice en el proceso operativo de la empresa.

3.3 ANALISIS

Desde el punto de vista de una auditoría financiera, este

método se aplica al análisis de los saldos y movimientos de cuentas; al aplicar esta técnica en una Auditoría Administrativa, se debe clasificar y agrupar los distintos elementos que integran el estudio que se está realizando. De acuerdo al análisis realizado por el auditor de toda la información, dependerá que las recomendaciones sean implantadas con éxito.

3.4 INVESTIGACION

Esta es una herramienta que utiliza el Contador Público y Auditor para obtener toda la información que le será útil para la ejecución de su trabajo; esta técnica proporciona un respaldo importante sobre las deficiencias detectadas y por lo tanto se debe aplicar en todo momento.

3.5 CUESTIONARIOS

El auditor frecuentemente utiliza en la realización de Auditorías Administrativas, los cuestionarios. Es conveniente señalar que estos cuestionarios son diferentes a los aplicados en auditorías financieras, ya que el objetivo que se persigue

es diferente.

Los cuestionarios están basados en el conocimiento específico de como se realizan las operaciones en la empresa y de la aplicación de otras técnicas como observación, investigación, etc. Esta técnica es utilizada por el auditor para poder evaluar el adecuado funcionamiento de las operaciones de la organización. Asimismo deberá el auditor profundizar únicamente en las respuestas negativas.

3.6 FLUJOGRAMA DE SISTEMAS

La flujogramación puede mostrar en un momento determinado y en forma detallada, cada uno de los pasos a realizar para llevar a cabo una operación, transacción o procedimiento.

Existen varias presentaciones de los flujogramas, sin embargo, la presentación en forma gráfica ha sido considerada desde hace mucho tiempo como el método más eficaz para la interpretación y presentación. Igualmente es importante el hecho que una gráfica puede servir para aclarar un problema

complejo ya que puede revelar factores ocultos que tal vez se aprecian al examinar los datos originales. Es conveniente que el auditor administrativo se familiarice con todos los tipos de gráficas y que haga la elección correcta cuando necesite preparar una.

En conclusión, las técnicas antes descritas constituye un elemento importante que, al aplicarlas en una empresa dedicada a la prestación del servicio de aire acondicionado al realizar una Auditoría Administrativa, se espera mejore la eficiencia operacional de la misma y, en especial, lo relacionado en el Control Administrativo, proporcionando los elementos más adecuados para poder ser competitivas a nivel nacional e internacional, evitando omitir aspectos relacionados con:

- Comparaciones del desempeño real vrs lo planificado;
- Preparación de informes del desempeño real vrs lo planificado;
- Análisis de las variaciones de lo real vrs lo planificado;

- Desarrollo de cursos de acción para la corrección de deficiencias;
- Hacer una selección de diversas alternativas para luego ponerlas en práctica; y
- Seguimiento necesario para la evaluación efectiva de las correcciones.

Ante tal situación, el CPA y la Auditoría Administrativa constituyen los medios más adecuados para mejorar la eficiencia administrativa, desde el punto de vista de Control Administrativo y el éxito en este campo de las empresas de aire acondicionado.

CAPITULO IV

PLANEACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

4.1 GENERALIDADES

Para poder desarrollar una eficiente Auditoría Administrativa, es esencial que se haga una planeación del trabajo. En el proceso de planeación el auditor debe desarrollar la estrategia de auditoría que conduzca a decisiones apropiadas acerca de la naturaleza, oportunidad y alcance del trabajo.

De acuerdo con la Norma de Auditoría No. 3 del Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores, se define a la planeación de la siguiente manera:

"La planeación es el proceso de identificar lo que del hacerse, por quién, cuándo y cómo".⁹

A continuación, se presentan los principales elementos que componen la planeación de una Auditoría Administrativa, siendo éstos los siguientes:

1. Personal Asignado
 - 1.1 Especialistas
 - 1.2 Gerencia del Cliente
 - 1.3 Asuntos para Seguimiento
 - 1.4 Fecha de Reuniones
 - 1.5 Fecha del Informe
2. Comprensión del Negocio del Cliente
 - 2.1 Naturaleza del Negocio del Cliente
 - 2.2 Principales Características
 - 2.3 Factores Externos
3. Programas de Auditoría y Papeles de Trabajo
 - 3.1 Cuestionarios
 - 3.2 Papeles de Trabajo

⁹ Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos Auditores, Normas de Auditoría, Recopilación, 1992. Pág 11.

3.3 Análisis

4. Informes

4.1 Oral

4.2 Escrito

Debe mencionarse que el plan de Auditoría debe ser aprobado antes de iniciar los procedimientos de Auditoría significativos.

A continuación, se presentan los cuadros a llenar en una planificación de Auditoría Administrativa.

Audidores S.C.

Cliente _____ Año Terminado _____
Preparado por _____ Iniciales _____ Fecha _____

Personal Asignado al Trabajo

Nombre	Años en Este Trabajo a Nivel Actual	Años de Experiencia en la industria del Cliente
Socio de Servicio al Cliente		
Socio Encargado de la Auditoria		
Gerente Encargado de la Auditoria		
Auditor Encargado		
Socio/Gerente de Consultoria		

Especialistas

Socio de Industria Especializada		
Especialista en Auditoria de PED		
Especialista en PED de Consultoria		
Otros		

Información del Cliente

Nombre	Título

Actividades para Seguimiento

Asunto	Seguimiento Planificado	Referencia

Lista de Reuniones

Reunión	Propósito	Fecha Aproximada

Tabla de Informe

Informe	Fecha de Emisión Esperada



Comprensión del Negocio del Cliente

Naturaleza del Negocio del Cliente

Principales Características del Negocio del Cliente

Factores Externos

Programas de Auditoría y Papeles de Trabajo

<u>Questionarios</u>	Hecho por	Referencia
Recursos Humanos		
Producción		
PED		
Finanzas		
Mercadotecnia		

istración

--	--

Hecho por Referencia

es de Trabajo

amas

--	--

lización de los Papeles
portancia

--	--

sis

rmes

información recabada y considerar
viene platicarlo con el cliente,
o a su presentación en forma escrita

Hecho por Referencia

--	--

to

rar el Informe respectivo

--	--

4.2 PERSONAL

La calidad del trabajo depende de la integridad, competencia y motivación de las personas que ejecutarán el trabajo, así como el que lo supervise. Por lo tanto, existe a nivel de firmas de auditoría, programas para la selección de personal, siendo éste el factor primordial de la calidad de los trabajos de auditoría.

En nuestro medio las técnicas que se utilizan para la contratación del personal, son diversas, dependiendo de las necesidades a convenir, además, se requiere que proporcionen la información que permita la decisión final respecto al candidato elegido.

Con respecto a la selección del personal para la relación de una Auditoría Administrativa, deberá asignarse al personal de mayor experiencia en la firma y que cuente desde luego con la adecuada supervisión del auditor en jefe. Es por eso que al planear adecuadamente la auditoría administrativa, se deben

finir en forma clara los objetivos a obtenerse y también el
sea sujeta a examen.

Dentro del programa de trabajo de una auditoría
administrativa, el auditor encargado tiene que tomar en cuenta
factores que son necesarios para alcanzar los objetivos y
definir los métodos a utilizar, así como seleccionar las
personas idóneas para hacerse cargo del trabajo a realizar.

Para obtener los resultados que se desean, el alcance o
proyección es básico en el programa de auditoría, por lo
tanto, toda firma estará en capacidad de encargarse de varios
trabajos si cuenta con el personal calificado en número
suficiente.

3.3 CUESTIONARIOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Un cuestionario de auditoría administrativa, pretende un
examen exhaustivo y constructivo de la administración de una
organización y de las tareas que le son asignadas. Un
cuestionario se dedica a la evaluación de las acciones de la

gerencia en el logro de los objetivos de la organización. Su objetivo principal es sacar a luz las debilidades y deficiencias de la organización sujeta a examen, para intentar proporcionar posibles mejoras. Más específicamente, un cuestionario incluye una revisión de lo bien o mal que son desempeñadas las funciones administrativas; planeación, organización, dirección y control. El cuestionario proporciona un medio para evaluar las operaciones de la organización, el funcionamiento al examinar sus principales áreas de funciones.

Un cuestionario de auditoría administrativa no proporciona respuestas, simplemente hace preguntas, que pueden ser respondidas "sí", "no" y "N:A" (no aplica). Una respuesta "sí" indica que el área específica o función bajo estudio está funcionando de manera aceptable y por lo tanto no necesita explicación escrita. Por otra parte, una respuesta "no" indica un funcionamiento inaceptable y deben ser explicados por escrito los comentarios del cuestionario acerca de respuestas negativas, no sólo proporcionando documentación para futuras referencias, sino dando información de fondo para

tomar acciones correctivas.

Las preguntas que deben ser ignoradas, por no proceder son aplicadas en la columna "N/A". Las preguntas están diseñadas para ayudar a una persona a evaluar situaciones del mundo real, de cualquier manera deben ser abordadas desde un marco de referencia orientado a la investigación de un cuestionario de auditoría administrativa que nos va a dar respuesta a los problemas que enfrenta la organización, su propósito fundamental es ayudar a definir los problemas en términos de las situaciones específicas en que existen.

4.4 PAPELES DE TRABAJO

Los papeles de trabajo consisten en registros de datos y materiales pertinentes, es por eso que para poder comprobar plenamente todos los acontecimientos deberán registrarse en los papeles de trabajo. Estos tienen el valor adecuado para un auditor porque constituyen la historia de los hechos, además son de gran utilidad para consultas y auditorías subsecuentes. Si en algún momento existiera alguna discrepancia entre lo informado por el auditor y las afirmaciones del personal,

estará en condiciones de comprobar sus aseveraciones, ya que cuenta con el respaldo de la documentación de la auditoría, es por eso que ciertas declaraciones del personal clave deben ser refrendadas con la firma en el informe, de esta forma no quedarán dudas.

Todos los datos de una determinada fase de la auditoría, debe registrarse en una hoja de papel y si fuese necesario en hojas auxiliares, cabe mencionar que los cuestionarios utilizados en una Auditoría Administrativa son importantes, constituyen los papeles principales en este tipo de trabajo.

Al concluir la Auditoría deben registrarse los documentos en el índice general del programa utilizando para ello letras y números con un ordenamiento adecuado y su respectiva secuencia. Al realizar y ordenar de esta manera los papeles de trabajo cualquier miembro del equipo que se encuentre realizando la auditoría podrá comprenderlos fácilmente y obtener la información que necesite.

Al finalizar el trabajo de campo y una vez completo el informe, los papeles de trabajo, el programa y cualquier otro

material auxiliar, se colocarán en archivos de auditoría para que queden a disposición de consultas posteriores.

4.5 ANALISIS DE LA INFORMACION

Consiste en recabar y clasificar toda la información documentada en los papeles de trabajo, para contar con los elementos necesarios de análisis y evaluación de los hechos en forma crítica, sobre la base del conocimiento real de como están desarrollándose los procedimientos administrativos. Este análisis deberá determinar los cambios, modificaciones o implementaciones de procedimientos más adecuados o en su caso hacerlos más eficientes.

Un aspecto esencial para mejorar una función, un procedimiento o un método, es que hay que descomponerlo en sus elementos más simples, para así poder analizarlos objetivamente.

El análisis se desarrolla fundamentalmente para detectar todas aquellas deficiencias significativas, que se encuentran

afectando una determinada función, actividad o procedimiento etc. Todo análisis exige un estudio a conciencia de la información, examinando cada una de las fases que la integra y siguiendo un ordenamiento lógico para no dar demasiada énfasis a asuntos que puedan llevar a un resultado de recomendación equivocada por parte del auditor.

El auditor en esta fase del análisis de la información debe tener una mente abierta, libre de prejuicios para poder descubrir deficiencias y sugerir recomendaciones objetivas. Estas recomendaciones se pueden lograr a través de ELIMINAR, COMBINAR Y CAMBIAR, algunas de las actividades sujetas a análisis.

Al eliminar algunos procedimientos u operaciones, el auditor debe identificar plenamente que dichos procedimientos u operaciones son innecesarios. Los procedimientos innecesarios pueden originarse cuando la gerencia decide implantar un sistema por primera vez y no ha efectuado un estudio adecuado, permitiendo de esta manera que el procedimiento resulte deficiente.

El auditor al eliminar un procedimiento u operación implantada, debe analizar detalladamente la misma, para lo cual deberá investigar:

- Cuál ha sido el propósito del procedimiento?
- Los resultados han sido satisfactorios?
- Ha cubierto las necesidades que dieron origen a su creación?
- Se podrán obtener eficientemente los objetivos en otras formas?
- Cómo se debe eliminar?.

Asimismo, el auditor al analizar la información puede determinar que, una adecuada combinación de varios elementos, lo podrá llevar a una mejor actividad o procedimiento.

De igual manera el auditor debe considerar la posibilidad de realizar cambios, lo cual puede conducir a proponer ciertas mejoras, combinando o cambiando el orden de los elementos que se analizan. Debe revisarse la forma de simplificarse la ejecución del trabajo y las bases de las anteriores modificaciones, las cuales pueden darle el auditor el

parámetro para presentar a la gerencia alternativas para corregir las deficiencias detectadas en el trabajo.

4.6 INFORME DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

La preparación del informe de Auditoría Administrativa que comprende los detalles de la investigación y la recomendaciones de los auditores administrativos, representa la parte importante de la conclusión de la auditoría.

Para preparar el informe final, el auditor se entrevista con la gerencia y con el personal vinculado a ella, con el propósito de hablar libremente de cualquier aspecto o hallazgo relativo a la auditoría, también ayuda a aclarar cualquier malentendido que el personal de la organización tenga respecto a una solución en particular.

En la presentación oral se discutirán las recomendaciones que contiene soluciones factibles y que se espera serán aceptadas sin mucha dificultad.

Sin embargo, se deberá observar que, si ciertas recomendaciones no son aceptadas en el curso de la presentación oral, es aconsejable ofrecer otras alternativas, lo cual se conoce como "la ruta de escape". En otras palabras "protege tu ruta y prepárate para toda las circunstancias."

El contenido y la extensión del informe de la auditoría administrativa, se puede presentar en varias formas. Los factores importantes son: el alcance de la auditoría; la capacidad de la administración; los términos del compromiso, y las recomendaciones de la auditoría. De cualquier forma el informe debe contener ciertos elementos esenciales siendo éstos los siguientes:

- Una sección del alcance y propósito de la auditoría.
- Una declaración sobre los procedimientos utilizados por los auditores durante el desarrollo de la Auditoría administrativa.
- Un informe sobre los hechos sobresalientes que condujeron a problemas administrativos y operativos.
- Detalle de la recomendaciones apropiadas y la certificación.

CONTENIDO DE UN INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

- PARTE. I Propósito y Alcance de la Auditoría Administrativa.
Se centra en la razón para iniciar la auditoría y en las áreas funcionales.
- PARTE. II Procedimientos utilizados en Auditoría Administrativa.
Se enfoca en la utilización de las secciones adecuadas del cuestionario de auditoría administrativa, así como las limitaciones que se encontraban durante la auditoría.
- PARTE. III Exposición de hechos y problemas importantes.
Exposición exhaustiva de hechos ligados a los problemas.
Debe haber un equilibrio adecuado entre la claridad y la brevedad del informe.
- PARTE. IV Recomendaciones para resolver problemas.
Centrado en recomendaciones respaldadas por análisis favorable en costo utilidad y calidad.
También se ofrecen recomendaciones alternativas en caso de controversia.
Se anexa un calendario al informe con el objeto de implementar recomendaciones.
- PARTE. V Evaluación de las auditorías administrativas sobre funcionamiento gerencial.
Expresa la opinión de los Auditores Administrativos sobre las áreas investigadas.*

* Robert J Thierauf, Auditoría Administrativa, Limusa, Mexico, 1995, Pág. 46

CAPITULO V
CASO PRACTICO

Para Ejemplificar la aplicación de una Auditoría Administrativa, se expondrá un caso práctico que considere solamente la función de producción de una empresa de Aire acondicionado, ya que exponer la totalidad de las funciones de este tipo de empresas, requeriría demasiado espacio y tiempo. Además de que sus operaciones de administración no difieren de las de otro tipo de empresas. La evaluación se realizó a la "Empresa ABC" con el objetivo de descubrir problemas en la función de producción así como para proponer soluciones tentativas dirigidas a la superación de los problemas encontrados.

INTORNO:

La compañía ABC es una empresa que se dedica a la prestación de los siguientes servicios: diseño, fabricación, reparación, servicio de mantenimiento preventivo e instalación de

sistemas de Aire Acondicionado, refrigeración, ventilación industrial, comercial y residencial; ventas de equipo de aire acondicionado, refrigeración, ventilación, repuestos y accesorios, así como asesoría y cálculo de capacidades de los equipos mencionados.

Se encuentra ubicada en la ciudad capital de Guatemala, por ser una de las pocas empresas dedicadas a esta actividad que ofrecen sus servicios a nivel nacional y ser la ciudad capital en donde se encuentran ubicadas la mayor parte de empresas que pueden requerir de sus servicios. El número de empleados es de 120 y para sus operaciones cuenta con los siguientes departamentos de apoyo, que son:

A Taller de fabricación de cuartos fríos, tanto para coolers como para freezers.

Estos se fabrican de lamina galvanizada calibre 24, en moldes de inyección de poliuretano. Este taller fabrica los cuartos bajo pedido y a las especificaciones del cliente. Cuenta con un total de 8 trabajadores de los cuales 4 se dedican a la fabricación de los paneles de aislamiento de poliuretano y 4 a la instalación de estos paneles y montaje de los aparatos frigoríficos que van dentro. Todos tienen niveles de educación hasta la primaria.

Taller de fabricación de ductos de lámina galvanizada y de fibra de vidrio importado para equipo de aire acondicionado

enta con un total de 46 trabajadores entre técnicos pteros y ayudantes. Estos fabrican y luego instalan los ctos para un proyecto dado. La experiencia en talleres de jalateria es un elemento importante para poder laborar en ta área.

Talleres de reparación de equipos de aire acondicionado y refrigeración.

enta con 25 trabajadores que se dedican a la instalacion de s sistemas de aire acondicionado y de refrigeración y a ectuar los servicios de mantenimiento preventivo y a las paraciones de los equipos. .

nivel de educación en este taller llega hasta técnicos aduados en aire acondicionado y refrigeración.

Taller de herrería.

este taller se llevan a cabo trabajos varios de herrería mo: fabricación de bases y soportes para los equipos de re acondicionado y refrigeración, así como piezas peciales y estructura para cuartos fríos grandes.

nivel educacional en este taller varía de, sin primaria,

con primaria, hasta tercero básico.

Pesa mucho el tener experiencia prácticas de talleres de herrería.

E Servicio de transporte.

Cuenta con una flota de 4 vehículos con igual número de choferes. Su misión es proveer transporte a los técnicos y los materiales hacia las obras de la empresa. También se dedica a la compra y transporte de materiales a la bodega.

F Servicio de compras, recepción y bodega

Cuenta con tres personas, su función principal es proveer a los técnicos materiales adecuados en el momento justo.

G Servicio de importación de equipos, repuestos y accesorios.

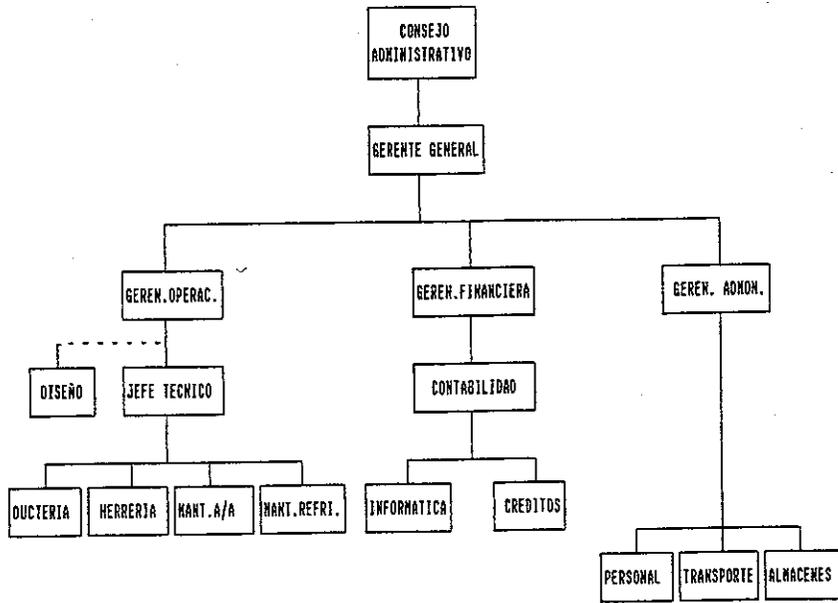
Este servicio lo lleva a cabo la Gerencia General, ya que es quien cuenta con los contactos en el exterior y conoce los trámites necesarios para importar mercadería.

A continuación se detalla el organigrama simplificado de la empresa evaluada.

VER CUADRO A

CUADRO A

ORGANIGRAMA
EMPRESA A B C



AUDITORES Y CONSULTORES

JUAREZ

Indice de papeles de trabajo de Auditoria Administrativa

Empresa A B C

al 31/10/95

Planeación

Programa de Trabajo

Cuestionario de Trabajo

Análisis de la información

Informe de Auditoría

auditores S.C.

Cliente A.B.C Año Terminado 1995
Preparado por Oscar Blanco Iniciales O.B. Fecha _____

Personal Asignado al Trabajo

	Nombre	Años en Este Trabajo a Nivel Actual	Años de Experiencia en la industria del Cliente
Gerente de Servicio al Cliente	R. López	2	10
Gerente Encargado de la Auditoría	O. Blanco	2	8
Gerente Encargado de la Auditoría	V. González	-	5
Auditor Encargado	R. Gómez	3	8
Gerente/Encargado de Consultoría	B. Aguilar	2	7

Especialistas

Especialista de Industria especializada	N/A	-	-
Especialista en Auditoría de PED	N/A	-	-
Especialista en ED de Consultoría	N/A	-	-
Otros			

Gerencia del Cliente

Nombre	Título
M. Robles	Gerente Operaciones
M. Pérez	Jefe Técnico

Asuntos para Seguimiento

Asunto	Seguimiento Planificado	Referencia
Ninguno		

Fecha de Reuniones

Reunión	Propósito	Fecha Aproximada
M. Robles	Coordinar visita interina	31/10
M. Pérez	Acordar fecha entrevistas	
	a empleados	31/10

Fecha de Informe

Informe	Fecha de Emisión Esperada
a. Informe Auditor (oral) 31/10/95	20/11/95
b. Carta a la gerencia	15/12/95

Comprensión del Negocio del Cliente

Naturaleza del Negocio del Cliente

La empresa A.B.C. es una compañía dedicada a la prestación del servicio de aire acondicionado, en la ciudad capital de Guatemala, sus servicios incluyen reparaciones, mantenimiento, equipo e instalación de aire acondicionado. La Cía. empezó operaciones en junio de 1980.

Principales Características del Negocio del Cliente

La compañía ha experimentado un rápido crecimiento de operaciones rentables desde su establecimiento. Este crecimiento se debe a un agresivo esfuerzo del personal de ventas y expansión de sus líneas de productos. Estos factores han contribuido al aumento en la participación del mercado de Guatemala.

Factores Externos

Históricamente la Cía. ABC ha resistido los fuertes cambios económicos debido a su demanda. La demanda de la industria se ha visto disminuida en el último año.

Programas de Auditoría y Papeles de Trabajo

	Hecho por	Referencia
<u>Questionarios</u>		
Recursos Humanos	N/A	--
Producción	O.B.	"B"
PED	N/A	--
Finanzas	N/A	--

Mercadotecnia

N/A	--
-----	----

Administración

N/A	--
-----	----

Papeles de Trabajo

Hecho por Referencia

Programas

--	--

Actualización de los Papeles
de Importancia

O.B.	Varios
------	--------

Análisis

Se documentará la información recabada en los papeles de trabajo, y se
determinarán si existen deficiencias, las cuales se plasmarán en el res-
pectivo informe de Auditoría.

Informes

Oral

la información recabada y considerar
si conviene platicarlo con el cliente,
previo a su presentación en forma escrita

Hecho por Referencia

O.B.	C.G.
------	------

Escrito

Preparar el Informe respectivo

O.B.	C.G.
------	------

Audidores y Consultores
Juárez

Area Producción
Período Octubre/95
Entidad Compañía ABC

No.	Procedimiento	P.T.	Hecho por.
1	Realice una visita de campo al área de producción conociendo los métodos utilizados en el proceso productivo y converse informalmente con algunos directivos para identificar la magnitud de las operaciones.	A	OB
2	Realice entrevistas y aplique cuestionarios a los directivos de la producción con el objetivo de detectar posibles deficiencias operativas.	B	OB
3	Verifique o solicite al director del área de producción el organigrama relacionado con su departamento.	C	OB
4	Solicite al director del área, los perfiles de puestos de cada uno de los trabajadores de campo, así como del personal administrativo.	D	OB
5	Agregue cualquier procedimiento adicional de auditoría administrativa que se considere necesario según las circunstancias.		

HECHO POR DBFECHA 31/10/95REVISADO POR JAFECHA 31/10/95

EMPRESA "ABC"

Visita de Campo:

Los talleres de producción de ductería para aire acondicionado, están ubicados en los sótanos del edificio e donde se encuentran las oficinas centrales. Este espacio es arrendado a la administración del edificio por cierta cantidad de dinero e incluye un espacio para la bodega de materiales, parqueo para los vehículos que se encargan de transportar los elementos para los proyectos, así como las mercaderías solicitadas.

Métodos Utilizados:

Para la elaboración del ducto, el personal encargado recibe la boleta de producción (planos elaborados por el departamento de diseño), sirviéndole de guía para las distintas formas en que serán elaborados.

El equipo que utilizan es manual, propiedad de los mismos trabajadores y por los cuales la empresa les cancela semestralmente cierta cantidad de dinero por su uso. También existe maquinaria dobladora de lámina la cual es antigua pero funciona para las necesidades actuales.

HECHO POR OB

FECHA 31/10/95

REVISADO POR JA

FECHA 31/10/95

EMPRESA "ABC"

Magnitud de las Operaciones:

De acuerdo con el Gerente Técnico, se estima que el porcentaje de participación de la empresa en el mercado oscila entre el 12% y el 15%.

Observaciones:

- Se verificó que en el taller de ductería se encuentra también el taller de herrería.
- No existe espacio para colocar el producto terminado (ducto) teniendo que utilizar cierta área del taller, robándole espacio al mismo.
- El material que no se logra custodiar en bodega se almacena en el área del parqueo o del taller.
- No existe iluminación natural y se basa únicamente en energía eléctrica.
- El área del taller es muy pequeño para todas las actividades que se realizan en ella.

HECHO POR DB
FECHA 31/10/95

REVISADO POR JA
FECHA 31/10/95

EMPRESA ABC
CUESTIONARIO DE TRABAJO
AREA PRODUCCION

- | | SI | NO | N.A. |
|---|----------|----------|------|
| 1. Se planea la producción con tiempo suficiente para asegurar la disponibilidad de los materiales y mano de obra? | <u>X</u> | | |
| 2. Se lleva con control presupuestal de la producción y está debidamente coordinado con las de ventas y/o finanzas? | | <u>X</u> | |
| 3. Cuenta el departamento de producción con información histórica para hacer más precisa la planeación.? | | <u>X</u> | |
| 4. Se toman medidas para expandir la producción.? | <u>X</u> | | |
| 5. Existen programas para entrenar empleados que no están trabajando eficientemente.? | <u>X</u> | | |
| 6. Hay un programa para promover al personal de la empresa.? | | <u>X</u> | |
| 7. Existe un programa para remediar altas tasas de desperdicio.?
Altas tasas de rechazo.? | | <u>X</u> | |
| 8. Se someten los métodos de producción a un escrutinio constante para mejorarlo? | | <u>X</u> | |
| 9. Se controla la distribución de los materiales comprados para las áreas productivas.? | <u>X</u> | | |
| 10. Se le enseña a los nuevos trabajadores las áreas donde trabajarán.? | <u>X</u> | | |

- 11. Se averiguan las causas de por qué los trabajadores no alcanzan ciertas normas de desempeño? _____ X _____

- 12. Las condiciones y ambiente de trabajo son adecuados en cuanto a:
 - ventilación suficiente y uniforme _____ X _____
 - nivel de ruido _____ X _____
 - polvo _____ X _____
 - equipo y accesorio _____ X _____

- 13. Existe equipo de protección personal? _____ X _____

- 14. Se cuenta con manuales e instructivos de operación para la utilización de la maquinaria y equipo? _____ X _____

- 15. Se realizan estudios de tiempo y movimiento? _____ X _____

- 16. Existe control del manejo de los artículos obsoletos y sobrantes? _____ X _____

- 17. Son adecuadas las técnicas de control de calidad? _____ X _____

- 18. Está preparado el personal para una emergencia? _____ X _____

HECHO POR OB

FECHA 31/10/95

REVISADO POR JA

FECHA 31/10/95

EMPRESA "ABC"

RESPUESTAS NEGATIVAS DEL CUESTIONARIO

- 2- No existe un adecuado control de presupuestos actualmente se está trabajando a manera de implementarlos.
- 3- La información no se encuentra a la mano, por lo tanto no existe información de estadísticas, ventas, volúmenes de producción, etc.
- 6- La contratación y promoción del personal se hace con base a la amistad y no mediante una evaluación objetiva de la eficiencia del trabajador.
- 7- Los controles que se llevan no incluyen métodos específicos sobre los desperdicios, por lo tanto no se puede determinar si en un determinado proyecto existió un alto grado de material desperdiciado.

- 3- No se realiza un escrutinio constante de los métodos de producción, se está adecuando al trabajador a realizarlo.

- 11- No existen parámetros para evaluar el rendimiento de los trabajadores.

- 12- El área de trabajo es muy pequeña y ruidosa además de no contar con iluminación y ventilación adecuada, pudiendo ser una causa de bajo rendimiento laboral.

- 14- La maquinaria utilizada en el proceso productivo es antigua y su utilización se basa en el empirismo de los trabajadores.

- 16- Normalmente se desperdicia por falta de control y una adecuada capacitación del personal de planta.

- 17- No existe control de calidad, sin embargo se les cancela bonificación mensualmente por productividad.

- 18- No se encuentran procedimientos adecuados aplicables en casos de emergencia; sin embargo, se ha empezado a trabajar conjuntamente con INTECAP cierta capacitación de los trabajadores.

HECHO POR OBFECHA 31/10/95REVISADO POR JAFECHA 31/10/95**EMPRESA "ABC"**

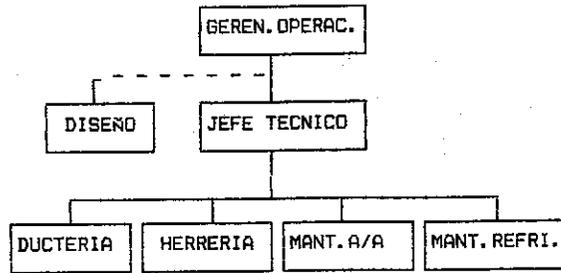
Según el Gerente Técnico de Operaciones, no existe un organigrama del departamento. Sin embargo, la forma en que se encuentra desglosado el departamento es el siguiente;

- Gerente de Operaciones (Ingeniero Mecánico)
- Gerente Técnico (Ingeniero Mecánico)
- Diseño (Estudiante de Ingeniería)
- Departamento de Ductería.
- Departamento de Herrería.
- Departamento de Mantenimiento de Aire Acondicionado.
- Departamento de Mantenimiento de Refrigeración.
- Departamento de Refrigeración.

Nota:

Para cada departamento (Producción y Mantenimiento) existe un supervisor quien se encarga de controlar viáticos, calidad del trabajo, transporte y cancelación de la bonificación por productividad.

ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO OPERACIONES



HECHO POR OB

FECHA 31/10/95

REVISADO POR JA

FECHA 31/10/95

EMPRESA "ABC"

Gerente de Operaciones:

Tiene a su cargo la planificación de los proyectos de la empresa, realiza cálculos y visitas a proyectos aprobados y los posibles clientes, firma órdenes de compra de materiales, presupuesta los proyectos y selecciona equipos a instalar, convoca y maneja sesiones con los supervisores de los diferentes departamentos o secciones.

Requisitos:

Deberá poseer experiencia en aire acondicionado y refrigeración, además deberá estar graduado de ingeniero mecánico.

Gerente Técnico:

Se encargará de controlar la planeación en conjunto con los supervisores, hace cálculos, resuelve problemas a nivel de ejecución de proyectos, revisa y firma proyectos y se involucra en la verificación de costos vs. lo presupuestado.

Requisitos:

Poseer el grado de ingeniero mecánico con experiencia en aire acondicionado y refrigeración.

Ducteros:

Es la persona encargada de interpretar los planos de fabricación de un sistema de ductos. Cuando el ducto ya se encuentra fabricado el ductero lo instala en donde lo indique el supervisor y coloca los difusores para la salida de aire. Asimismo coloca los equipos de aire y fabrica las ventanas de extracción, rejillas difusores y cajas de lámina galvanizada y de aluminio. Además, fabrica ductos de fibra de vidrio rígido y pinta los ductos cuando así se lo soliciten, luego los aísla internamente o externamente con fibra de vidrio, cuando así se lo solicite el supervisor. También coloca rejillas de retorno del aire hacia el equipo especial.

Este trabajo deberá hacerse con mucho cuidado, ya que un agujero traería como consecuencia fugas de aire, para lo cual se deberá poseer cierta habilidad en la utilización de los materiales y las herramientas adecuadas.

No existe por escrito el perfil del puesto.

Descripción:

En el departamento de ductería se lleva a cabo la fabricación de ductos de aire, los cuales se fabrican con lámina

galvanizada lisa de distintos calibres, según el tamaño d ducto y de fibra de vidrio rígida de 1" de espesor. S fabricados de acuerdo con planos de fabricación proporcionad por el departamento de diseño. Estos a su vez son elaborad de acuerdo a un levantamiento del ambiente a acondicionar y cálculo térmico que determine el equipo a usar.

Esta evaluación la realizan las personas del departamento de diseño bajo la supervisión del gerente técnico.

Los pasos a seguir son:

- 1- Recepción de los planos del proyecto a realizar.
- 2- Discusión del plano de fabricación y resolución de dudas con el gerente técnico.
- 3- Obtención de los materiales (lámina) adecuada, de las bodegas.
- 4- Traslado de la hoja de planos al trabajador.
- 5- Dibujado de la pieza a fabricar en la lámina.
- 6- Cortado de la lámina de acuerdo con el dibujo.
- 7- Doblado de la pieza.
- 8- Cerrado del ducto con herramienta especial (dobladora) y la lámina luego se sella con sikaflex o cinta de aluminio.

Comentario:

Esta información no existía en forma documentada antes de la realización de este trabajo y fue proporcionada por el gerente técnico.

HECHO POR DB
FECHA 31/10/95

REVISADO POR JA
FECHA 31/10/95

EMPRESA "ABC"

Análisis Preliminar:

Se realizaron entrevistas con los hombres claves del departamento de fabricación, obteniéndose información suficiente que permitió conocer los objetos o planes, programas, sistemas y entrevistas, obteniéndose los siguientes resultados.

Área del taller:

Se observó que el objetivo de esta área es multifuncional y se ubicaron las siguientes secciones.

Bodegas de Materiales

Parqueo

Taller de Dutería y Herrería.

Cuestionarios:

Existen debilidades administrativas entre las cuales se pueden mencionar:

- falta de control de la utilización de los materiales.
- falta de controles, de estadísticas de producción y de costo.
- falta de organización y métodos, no existe organigrama ni manuales de puestos.
- falta de capacitación.
- falta de programación de la producción.
- falta de espacio para el almacenaje de materia prima y producto terminado.

Fecha realización	Hora Inicio	Hecho por
31.10.95	08:00	O.B.

ANALISIS DE LA PROBLEMÁTICA Y RECOMENDACIONES

INEFICIENCIA	CAUSAS	CONSECUENCIA	RECOMENDACIONES
Falta de Control de Costo y Estadísticas	Inexistencia de sistemas de Control y malos sistemas de Costeo	Costo Mayores, pérdidas en proyectos, malversación de Recursos. Desconocimiento de la información para toma de decisiones.	Deberá implementarse adecuado control de Costos verificando lo vs. lo presupuestado así como las Estadísticas
Falta de Organización y Métodos.	Existe desorden en todas las Actividades Operativas de la Organización	Empresa mal organizada, pérdida de materiales y otros activos, tiempos ociosos, no se respetan los tiempos de entrega, pudiéndose perder clientes	Creación de un comité encargado de la aprobación de métodos procedimientos para cada una de las actividades que se realizan en la empresa. Realización de una reingeniería o implementación de técnicas de Calidad Total
Espacio limitado en el área de producción	Utilización de áreas inadecuadas para las funciones establecidas	Peligro de accidentes a nivel laboral, incluso la muerte. Condición insegura para trabajar.	Ampliar adecuadamente el área destinada para cada centro productivo
Espacio limitado en la bodega de materiales	Utilización de áreas inadecuadas para las funciones establecidas	Existencias sin control; peligro de robos, extracciones indebidas.	Ejercer control adecuado de las existencias a través de un Kardex, así como adecuada utilización de formas prenumeradas, además de implementar una área específica para el almacenaje.

Fecha realización	Hora Inicio	Hecho por
31.10.95	08:00	O.B.

ANALISIS DE LA PROBLEMATICA Y RECOMENDACIONES

CIENCIA	CAUSAS	CONSECUENCIA	RECOMENDACIONES
Iluminación adecuada en el área de producción.	Utilización de un sistema de iluminación no planificado y escaso.	Accidentes a nivel laboral.	Incorporar más luminarias que iluminen adecuadamente el área.
Equipo utilizado para almacenar el producto.	Falta de espacio físico.	Accidentes, extravíos de equipo, herramienta, materiales y otros.	Utilizar adecuadamente el área destinada para vehículo e implementar bodega
Falta de capacitación y promover al personal.	Personal sin capacidad para dirigir.	Producto terminado en mal estado, baja calidad pérdida de potenciales clientes debido a ésto, además de falta de motivación en el personal.	Promover las plazas existentes tratando de que sean para personas capacitadas y no por afinidad
Falta de programación	No se sabe con exactitud que se va a producir.	Desperdicio de materiales, robos, extravíos, pérdidas de tiempo y costo más altos.	La planeación de la producción deberá basarse en los requerimientos o proyectos aprobados y trasladarse adecuadamente a los trabajadores para que se utilice únicamente el material adecuado o presupuestado.

INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

A: Consejo de Administración

Empresa ABC

presente

Hemos realizado la auditoría administrativa del área de producción de la empresa ABC; el objetivo de esta actividad fue el de verificar el adecuado cumplimiento de sus actividades. Durante el desarrollo del trabajo se efectuaron los procedimientos adecuados para realizar de este tipo de auditoría, que fueran aplicables al área de producción; también fueron aplicados cuestionarios para evaluar la eficiencia administrativa. La apertura comercial de las empresas de aire acondicionado requiere de gran competitividad a nivel nacional e, incluso, internacional, y las áreas de producción son un instrumento adecuado para el fortalecimiento de este tipo de empresas, sobre todo en el desarrollo de nueva tecnología de producción. Por los grandes logros obtenidos por la empresa desde su creación, a través de su especialización en el ramo de aire acondicionado, es necesario que el área de producción descentralice sus actividades y agruparles de acuerdo a sus necesidades de mediana empresa en una área habilitada para el efecto. Sin embargo, para hacer factible este planteamiento estratégico, se tiene que pasar primero por un reordenamiento interno, tanto administrativo como técnico que le permita consolidarlo mediante el restablecimiento

controles.

Otras de las deficiencias que se encontraron durante el desarrollo de la auditoría administrativa al área de producción son las siguientes;

- Controles inadecuados de costos
- Deficiencia en el manejo de personal
- Falta de una adecuada programación de producción
- Carencia de controles de producto terminado y materia prima
- Inexistencia de políticas salariales y de capacitación.

Además, una de las conclusiones importantes es que el problema más frecuente en el área de producción, es la falta de claridad de sus necesidades específicas de desarrollo tecnológico: es común que los que laboran (trabajadores) no se encuentren al corriente de las técnicas modernas que permitan que la empresa se mantenga al nivel de otras empresas que operan, incluso localmente.

RECOMENDACIONES:

- Redistribuir las áreas asignadas a cada centro productivo, dotándoles de iluminación y ventilación adecuada.
- Establecer manuales de procedimientos tanto en administración como en la producción para realizar una mejor utilización de recursos.
- Realizar una programación de la producción para poder establecer metas a corto y mediano plazo y estimar los

requerimiento de materiales y laborales, tanto para los servicios como para la producción.

- Implementar controles adecuados de consumo de la materia prima que permita medir la eficiencia del personal.
- Elaborar programas de capacitación al personal e implementar evaluaciones de puesto que permitan tener un personal adecuado, selección de personal.
- Establecer un comité de apoyo en administración que analice exclusivamente temas administrativos, presupuestales y financieros, y rinda un informe al consejo directivo para su aprobación.
- Implementar sistemas y procedimientos que permitan tener en las áreas productivas, altos índices de eficacia y productividad (sistemas de información, costos etc.).

Ante tal situación y basados en los resultados de la información expuesta, consideramos que la empresa ABC necesita mejorar su eficiencia administrativa en todas sus áreas para poder mantener el nivel que tiene actualmente en el mercado local.

Atentamente
OSCAR BLANCO
C.P.A.

CONCLUSIONES

1. El avance de la ciencia y de la tecnología en los países desarrollados y, principalmente, en aquellos con los cuales las empresas guatemaltecas tienen mayores relaciones comerciales, está haciendo evidente el señalamiento de deficiencias operativas que prevalecen en nuestro medio, las cuales deberán de subsanarse para poder competir con las transnacionales.
2. Los empresarios están reconociendo que la calidad de sus productos y el control de costos de producción, es lo más importante para competir con otras empresas. Sin embargo, se debe recordar que lograr productos de calidad conlleva un gran número de necesidades específicas que sólo pueden ser satisfechas por entidades que generen investigación aplicada a solucionar necesidades de su entorno.

3. Las empresas de Aire Acondicionado son unidades de producción, en las que su proceso productivo se ha visto deficiente por no contar con una asesoría adecuada.
4. Por la informalidad de algunos empresarios, las empresas de Aire Acondicionado operan sin llevar controles adecuados, por lo que su participación en el mercado es un poco dudoso.
5. Para poder realizar una auditoría administrativa con éxito, es indispensable una adecuada planeación de la misma. Por lo tanto, el auditor debe ser hábil para la elaboración de los procedimientos que proporcionen los datos necesarios, y poder de esta manera formular las recomendaciones que constituyan las mejores opciones para la empresa.
6. En el área de producción de una empresa de aire acondicionado, existen dos aspectos sobresalientes sobre los cuales se deben concentrar los procedimientos definidos:
 - a) Las políticas para la obtención de equipo, y
 - b) Las políticas para la elaboración del producto e instalación del mismo.

7. Los directivos de las empresas de Aire Acondicionado necesitan contar con registros y controles adecuados, y sencillos, con el objetivo que le permitan en un momento dado contar con la información de las diferentes actividades que se realizan.

RECOMENDACIONES

1. Involucrarnos como profesionales de la Contaduría Pública y Auditoría, al proceso de Globalización (calidad total Reingeniería) mediante una adecuada preparación específica a los requerimientos que de nosotros existe por parte de las empresas que actualmente y en un futuro cercano se encuentren en la problemática que desde el punto de vista competitivo puedan continuar en el mercado.
2. A las empresas que se dedican a prestar servicios de Aire Acondicionado, se les recomienda evaluar su proceso administrativo y, en especial, lo relacionado al área del control administrativo, a través de una Auditoría Administrativa, y evaluada por un CPA para mejorar la eficiencia de las mismas.

Sabiendo que las políticas de obtención de equipo y elaboración de productos de las empresas de aire acondicionado, tienen interdependencia, el auditor al evaluarlos podrá determinar el desempeño de los mismos y, si fuera inadecuado su rendimiento, sugerir medidas apropiadas según cada caso en particular.

Que el Contador Público y Auditor, por la preparación académica y experiencia que posee, es el profesional más idóneo para realizar el diagnóstico administrativo y reingeniería de procesos.

4. Que las empresas en nuestro medio deben solicitar los servicios de profesionales para poder evaluar las deficiencias administrativas y los procesos para poder continuar como negocio en marcha.
5. Que el esfuerzo profesional sea capitalizado, dándole énfasis a la utilidad que presenta para nuestra empresa la aplicación de programas de Auditoría Administrativa, a fin de que el beneficio de la misma se proyecte a través de ella en el desarrollo económico y social del país.

BIBLIOGRAFIA

Cook J.W Y Winkle G.M.; Auditoría 3a Edición, México:
Nueva Editorial Interamericana, S. A. DE C.V. 1987.

Fleitman Jack; Evaluación Integral; México: McGraw-
Hill/Interamericana 1994.

Hammer Michael y Champy James; Reingeniería; Colombia;
Grupo Editorial Norma, 1994.

Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y
Auditores; Normas de Auditoría: Recopilación,
Guatemala, 1993.

Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y
Auditores; Normas de Etica para Graduandos en
Contaduría Pública y Auditoría Guatemala 1990.

6. Lewis Gilroy; Evaluación del Desempeño; trabajo de investigación Universidad Francisco Marroquín ESEADE, Guatemala 1995.
7. Lewis Gilroy; Análisis Crítico de la Administración de una Empresa; trabajo de investigación Universidad Francisco Marroquín ESEADE Guatemala 1995.
8. Lázaro Víctor; Sistemas y Procedimientos 2da. Edición México: Editorial Técnica, 1987.
9. Manganelli Raimond L y Klein Mark M; Como Hacer Reingeniería; Colombia: Grupo Editorial Norma 1995.
10. Norbeck Edwar F; Auditoría Administrativa 2a Edición México; Editorial Técnica 1986.
11. Thierauf Robert J; Auditoría Administrativa 7a Edición México; Editorial Limusa 1994.
12. Yip George S; Globalización; Colombia; Grupo Editorial Norma 1995.