

# Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

UNAN CUR MATAGALPA



**Seminario de graduación para optar al título de Licenciados en  
Administración de Empresas.**

**Tema: Auditoría Administrativa práctica natural del Licenciado en  
Administración de Empresas**

**Subtema: Auditoría Administrativa en la Dirección de Servicios  
Municipales de la alcaldía municipal de Jinotega.**

**Tutor: Lic. Lilliam Lara.**

**Autores:  
Rebeca Magali Úbeda Blandón.  
Rubén Isaac Úbeda Blandón.**

**V año de Administración  
Matagalpa, 2006**

## **DEDICATORIA**

### **Dedico este trabajo a:**

Dios quien es mi fortaleza, a mi madre Maura Blandón quien ha sido incondicional y me ha llevado de la mano a lo largo de mi vida, a mi hijo Winston por ser mi mayor fuente de inspiración, a mi esposo Álvaro Lanzas por brindarme su amor y apoyo para lograr mis metas, a mi abuelita Sara, a mis hermanos Rubén y Margarita por que siempre están a mi lado cuando mas los necesito y a todos los profesores que me brindaron sus conocimientos.

**Rebeca Magali Úbeda Blandón**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por brindarme el milagro de vivir, por no abandonarme y por concederme la dicha de concluir mis estudios universitarios, a mi madre por que ha sabido educarnos e impulsarnos a ser cada día mejor brindándonos su amor y comprensión, a mi abuelita Sara por que me ha brindado todo su apoyo, a mi esposo Álvaro Lanzas por brindarme su cariño y comprensión y por facilitarme lo necesario para concluir mis estudios, a mis hermanos Rubén y Margarita por que juntos hemos compartido y superado obstáculos apoyándonos mutuamente, a mi familia, a mis profesores y a todas las personas que directa o indirectamente contribuyeron a lograr esta meta.

**Rebeca Magali Úbeda Blandón**

## **DEDICATORIA**

### **Dedico este trabajo a:**

Dios ser supremo, dador de todas las cosas, a mi mamá Maura Blandón, quien siempre ha estado a nuestro lado apoyándonos e impulsándonos a alcanzar las metas que nos hemos propuesto y a superar las dificultades que se nos presenten a lo largo de nuestra vida, a mi tío Juan Blandón quien me brindo todo su apoyo, también a todas las personas que me han apoyado a lo largo de mis estudios, a mi padre Guillermo Úbeda, a mi novia Jany Montenegro, a mi abuelita Sara, a mis dos hermanas Margarita y Rebeca, y a mis sobrinitos.

**Rubén Isaac Úbeda Blandón.**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por darme vida y me ha permitido obtener mis logros y mis desaires y aprender de ellos para enfrentarme a la vida, a mi madre quien nos educa y nos motiva a estudiar y a prepararnos, a mi tío Juan Blandón por brindarme las facilidades para poder estudiar, a mis hermanas y mi novia las que me han motivado y me han ayudado en todo momento, a todos los que de una u otra manera ayudaron en este propósito, a mi padre, mi abuelita y toda mi familia que siempre me han brindado su cariño y su apoyo.

**Rubén Isaac Úbeda Blandón.**

## INDICE

<b>I.</b>	<b>Resumen .....</b>	<b>1</b>
<b>II.</b>	<b>Introducción al Tema y Subtema .....</b>	
	2	
<b>III.</b>	<b>Justificación .....</b>	<b>3</b>
<b>IV.</b>	<b>Objetivos .....</b>	
	4	
<b>V.</b>	<b>Desarrollo del Subtema .....</b>	<b>5-</b>
	103	
	<b>5.1 Auditoría Administrativa .....</b>	<b>5-</b>
	59	
	5.1.1 Concepto de Auditoría Administrativa.	
	5.1.2 Teoría de la auditoría administrativa.	
	5.1.3 El control	
	5.1.4 Conceptos de Auditoría Administrativa.	
	<b>5.2 Alcaldía Municipal de Jinotega .....</b>	<b>59-</b>
	62	

<b>5.3 Dirección de Servicios Municipales .....</b>	<b>63-</b>
80	
<b>5.4 Ventajas y desventajas de la Auditoria Administrativa ...</b>	<b>81-</b>
96	
5.4.1 Ventajas de la Auditoria Administrativa .....	81-
84	
5.4.2 Desventajas de la Auditoria Administrativa.....	85-
96	
<b>5.5. Importancia de la Auditoria Administrativa .....</b>	<b>97-</b>
104	
<b>VI. Conclusiones .....</b>	<b>105-</b>
106	
<b>VII. Bibliografía .....</b>	
107	
<b>VIII. Anexos .....</b>	
108	

## **I. RESUMEN.**

Auditoria Administrativa en la Dirección de Servicios Municipales de la Alcaldía Municipal de Jinotega.

El propósito de este trabajo fue analizar las ventajas, desventajas e importancia de la Auditoría Administrativa en la Dirección de Servicios Municipales de la Alcaldía Municipal de Jinotega durante el primer semestre del año 2006. Se identificaron las ventajas y desventajas de la Auditoría

Administrativa y se trató de conocer la importancia de esta práctica para ésta dirección. Entre los temas abordados están diferentes conceptos y definiciones de auditoría administrativa, también aspectos referentes a la Alcaldía Municipal de Jinotega y la manera en que está estructurada la Dirección de Servicios Municipales, su objetivo, principales funciones, así como algunos antecedentes que pueden tomarse en cuenta para llevar a cabo una auditoría administrativa en dicha dirección. Posteriormente se mencionan las ventajas de la Auditoría Administrativa para la Dirección de Servicios Municipales, considerando que esta permite a la gerencia municipal evaluar la gestión del responsable de esta dirección, la efectividad de su planeación, la manera en que organiza al personal y la forma en que dirige las actividades con mira en la consecución de los objetivos tanto de su dirección como de la municipalidad; además se identifican las desventajas que se pueden presentar en la práctica por no aprovechar los recursos, las oportunidades que brinda el control interno o por no contar con el equipo auditor adecuado. Por último se presenta la importancia de la auditoría administrativa como herramienta fundamental para impulsar su crecimiento y superar obstáculos: su naturaleza como parte integrante del área de control que permite superar una administración con deficiencias, y su finalidad que es sacar a la luz irregularidades o deficiencias y ayudar a la dirección a lograr una administración eficaz y eficiente para lo que se debe considerar todos los factores y elementos a evaluar.

## **I. INTRODUCCION.**

La presente investigación consiste en analizar las ventajas, desventajas así como la importancia de la Auditoría Administrativa, herramienta administrativa que se encarga de verificar, evaluar y promover el cumplimiento y apego al correcto funcionamiento de las fases del proceso administrativo y una revisión crítica de los métodos y procedimientos utilizados por la organización, para realizar sus actividades y alcanzar sus

objetivos, es decir, para constatar el grado de efectividad y de conveniencia de la estructura orgánica y funcional de la empresa que se audita. Este tipo de auditoría resulta beneficiosa, puesto que permite a las empresas ejecutar sus labores y/o actividades y alcanzar sus objetivos, con un mínimo de tiempo y esfuerzo por lo que principalmente se trata de analizar las ventajas que brinda, las desventajas que se pueden encontrar y la importancia del proceso de auditoría administrativa como una herramienta que puede ayudar a las empresas a conocer su situación actual y detectar sus fallas para que puedan tomar las medidas correctivas que les permita alcanzar los objetivos que se han propuesto. Para el presente trabajo se utilizó el método empírico de forma general y el método técnico de análisis de los resultados de las entrevistas y encuestas realizadas con un universo de trescientas personas, una muestra de sesenta personas y con el objetivo de medir las siguientes variables: la auditoría administrativa, la dirección de servicios municipales y las secciones que la conforman. Este trabajo fue realizado en el segundo semestre del año 2006 en la alcaldía municipal de Jinotega y en el CUR Matagalpa, por dos estudiantes egresados de la carrera de administración de empresas y se utilizó recursos materiales como papel, lapiceros, tinta (impresiones), y recursos de capital para acceder al uso de MSW e Internet y se contó con todo el apoyo por parte de los funcionarios del área administrativa de la alcaldía municipal de Jinotega y del responsable de la unidad de auditoría interna en lo que respecta a material bibliográfico y sus conocimientos laborales.

## **II. JUSTIFICACION**

La presente investigación consiste en analizar las ventajas que brinda, las desventajas que se pueden encontrar y la importancia del proceso de auditoría administrativa como una herramienta que ayuda a las empresas de cualquier tamaño sean grandes, medianas, pequeñas, públicas o privadas a conocer su situación actual y detectar sus fallas para de esta forma tomar las medidas correctivas que contribuyan al logro de sus objetivos. Este trabajo

fue realizado con el propósito de conocer el tema de auditoría administrativa como una práctica natural del licenciado en administración de empresas porque se ha determinado la necesidad que tienen las empresas de evaluar no solo los aspectos financieros sino también el proceso administrativo y los sistemas de información administrativos para que la gerencia elabore sus planes de manera eficiente y eficaz para que se alcancen los beneficios esperados por sus directivos, sus clientes y beneficiarios. El desarrollo de esta investigación fue enfocado hacia la Dirección de Servicios Municipales de la Alcaldía Municipal de Jinotega, como un aporte que permita a la gerencia municipal y a los encargados de las diferentes direcciones de la alcaldía conocer los aspectos mas importantes en materia de auditoría administrativa de modo que ellos puedan llevar a la práctica estos conocimientos y así satisfacer la necesidad existente de realizar evaluaciones a la gestión de sus directivos.

Esta investigación será útil para nosotros como egresados de la carrera de licenciatura en Administración de Empresas y futuros profesionales ya que habiendo logrado consolidar nuestros conocimientos podemos dar respuesta a la necesidad que existe por parte de los funcionarios de cualquier institución de contar con alguien que sea capaz de llevar a cabo esta práctica, y como un aporte a las pequeñas y micro empresas para ayudar a su desarrollo y al del país. También puede ser de utilidad para futuros estudiantes que requieran información acerca de auditoría administrativa y a otras personas que puedan estar interesadas en este tema.

### **III. OBJETIVOS**

**Objetivo General:**

- Analizar las ventajas, desventajas e importancia de la Auditoría Administrativa en la Dirección de Servicios Municipales de la Alcaldía Municipal de Jinotega durante el primer semestre del año 2006.

**Objetivos Específicos:**

- Identificar las ventajas de la Auditoría Administrativa en la Dirección de Servicios Municipales de la Alcaldía Municipal de Jinotega.
- Identificar las desventajas de la Auditoría Administrativa en la Dirección de Servicios Municipales de la Alcaldía Municipal de Jinotega.
- Conocer la importancia que tiene la Auditoría Administrativa en la Dirección de Servicios Municipales de la Alcaldía Municipal de Jinotega durante el primer semestre del año 2006.

**IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA****5.1 AUDITORIA ADMINSTRATIVA****5.1.1. Concepto de auditoría Administrativa.**

Es la que se encarga de verificar, evaluar y promover el cumplimiento y apego al correcto funcionamiento de las fases o elementos del proceso

administrativo y lo que incide en ellos es su objetivo también el evaluar la calidad de la administración en su conjunto.

Podemos definir a la auditoría administrativa como el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora<sup>1</sup>.

Según William P. Leonard la auditoría administrativa se define como:

“Un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de la empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que de a sus recursos humanos y materiales”.

Mientras que Fernández Arena J.A sostiene que es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución.

El aspecto distintivo de estos diversos usos del término, es que cada caso de auditoría se lleva a cabo según el sentido que tiene esta auditoría para la dirección superior. Otras definiciones de auditoría administrativa se han formulado en un contexto independiente de la dirección superior, a beneficio de terceras partes.

### **5.1.2 Teoría de la Auditoría Administrativa**

<sup>2</sup>El concepto de eficiencia y eficacia está ligado a otros conceptos que tienen aceptación en todo pensamiento administrativo y económico contemporáneo.

---

<sup>1</sup><http://www.monografias.com/trabajos14/auditoria/auditoria.shtml>

<sup>2</sup> Rodríguez Valencia Joaquín, Sinopsis de auditoría Administrativa

Se le vincula a denominaciones tales como: racionalidad, rentabilidad, productividad, desarrollo, etc.

En la teoría administrativa, el concepto de eficacia ha sido heredado de la economía y se considera como un principio rector. La evaluación del desempeño organizacional es importante pues permite establecer en que grado se han alcanzado los objetivos, que casi siempre se identifican con los de la dirección, además se valora la capacidad y lo pertinente a la práctica administrativa. Sin embargo al llevar a cabo una evaluación simplemente a partir de los criterios de eficiencia clásicos, se reduce el alcance y se sectoriza la concepción de la empresa así como la potencialidad de la acción participativa humana, pues la evaluación se reduce a ser instrumento de control coercitivo de la dirección para el resto de los integrantes de la organización y solo mide los fines que para aquella son relevantes. Por tanto se hace necesario una recuperación crítica de perspectivas y técnicas que permiten una evaluación integral, es decir, que involucre los distintos procesos y propósitos que están presentes en las organizaciones.

En nuestro caso concreto se tratará la técnica de auditoría administrativa, para llevar a cabo un examen y una evaluación sistemáticos e integrales de problemas administrativos sus causas y las posibles soluciones. Por tanto, en lo sucesivo nuestro propósito será el de plantear una estructura teórica para la auditoría administrativa, que tanta falta hace en el quehacer de nuestra profesión, y se analizarán otros intentos al respecto, con el fin de constituir puntos de partida par el desarrollo de una teoría.

### **Significado de auditoría administrativa**

En todo el campo del conocimiento, los crecientes avances tecnológicos tornan desactualizados conceptos o denominaciones empleadas sin reservas hasta entonces. Así ha ocurrido específicamente con la auditoría: la extensión de algunas tareas o funciones, como consecuencia del desarrollo

tecnológico, ha hecho que los expertos se vieran obligados nuevas designaciones para las resultantes. En nuestro medio se recurre, casi siempre, al término con el cual se caracteriza la primitiva área de actuación, con la adición del concepto que trata de precisar la novedad producida. De esta manera, el término auditoría se ha adicionado la palabra administrativa, par denotar la expansión de las actividades de examen y evaluación a ciertas áreas o funciones operacionales, no relacionadas directamente con aspectos cubiertos por la auditoría financiera (tradicional).

El American Institute of Management (Instituto Americano de Dirección) aplica la expresión auditoría administrativa (Management audit.) a tareas que se realizan para la evaluación de la gestión administrativa de ciertos organismo. Por otra parte, en algunas reuniones nacionales e internacionales especializadas se ha empleado con frecuencia el término.

El presente trabajo es producto de varios años de actuación profesional desarrollada paralelamente con investigaciones sobre el tema; es un intento de esquematizar el estado actual de la teoría de la auditoría administrativa con el fin de indicar vías a través de las cuales, en nuestra opinión, podría lograrse un principio de solución a las dificultades planteadas en la práctica.

Con el propósito de que tenga sentido una teoría sobre auditoría administrativa es necesario presentar un clara definición del termino. La expresión se ha usado de diferentes maneras por personas con intereses profesionales variados.

Al respecto, los autores H. Q. Langenderfer y J. C. Robertson nos dicen: Los consultores administrativos han aludido a la auditoría administrativa en el contexto de la evaluación organizacional, con el propósito de definir y explicar áreas problema. Los auditores frecuentemente aluden a sus auditorías internas o auditorías operativas denominándolas en ocasiones auditorías administrativas.

El aspecto distintivo de estos diversos usos del término, es que cada caso de auditoría (funcional, procesal o analítica) se lleva a cabo según el sentido que tiene esta auditoría para la dirección superior. Otras definiciones de auditoría administrativa se han formulado en un contexto independiente de la dirección superior, a beneficio de terceras partes.

A continuación se presentan las definiciones sobre auditoría administrativa expresada por algunos autores.

### **William P. Leonard**

Es un examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución o de cualquier parte de un organismo, en cuanto a los planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus equipos humanos y físicos.

### **E.Hefferon**

Es el arte de evaluar independientemente las políticas, planes, procedimientos, controles y practicas de una entidad con el objeto de localizar los campos que necesitan mejorarse y formular recomendaciones para el logro de esas mejoras.

### **Chapman y Alonso**

Es una función técnica, realizada por un experto en la materia, que consiste en la aplicación de diversos procedimientos, encaminados a permitirle emitir un juicio técnico.

### **Fernández Arena J. A.**

Es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución.

En este contexto, la auditoría administrativa se halla más en el carácter de una auditoría de la dirección superior. En consecuencia, se percibe a la auditoría administrativa en el campo de auditorías independientes de la administración; se usan términos que tienen la intención de connotar el contexto de atestiguación de la auditoría administrativa. Atestiguación se define como aquel proceso por el cual se atribuye credibilidad a las aclaraciones y exposiciones de una parte a otra mediante la acción de una tercera.

El autor E. Salomón ha colocado la función de atestiguación sobre una base firme al expresar lo siguiente: la atestiguación como tal, posee un sentido social...porque tiene una utilidad fundamental. Esta idea sobre la utilidad de la atestiguación, surge del complejo medio ambiente económico que genera requisitos de información respecto a las operaciones de un organismo. Tal información la requieren diversas personas, tanto internas como externas, a una organización determinada, con el propósito de tomar decisiones bien formadas con respecto a tal organismo.

Cabe aclarar que no en todos los casos existe claridad respecto a la auditoría administrativa; esta, como herramienta de control y evaluación, comenzó a difundirse en nuestro medio hace algunos años y ya se advierten algunos indicios de aplicación integral. Sin embargo, ya hemos analizado contribuciones destacadas, donde las denominaciones si responden a enfoques y concepciones aplicadas a nuestro medio.

En resumen, el apéndice “administrativo” a la palabra auditoría que, aun con los problemas conocidos, cuenta con la aceptación general dentro del ambiente profesional, ha traído como resultado un concepto confuso, fuente de discusiones y confusiones tanto para los instruidos como para los inexpertos en el tema.

## **Necesidad de la auditoría administrativa**

En las dos últimas décadas hubo enormes progresos en la tecnología de la información, en la presente década parece ser muy probable que habrá gran demanda de información respecto al desempeño de los organismos sociales. La auditoría tradicional (financiera) se ha preocupado históricamente por cumplir con los requisitos de reglamentos y de custodia, sobre todo se ha dedicado al control financiero. Este servicio ha sido, y continúa siendo, de gran significado y valor para nuestras comunidades industrial, comercial y de servicio, a fin de mantener la confianza en los informes financieros.

Con el desarrollo de la tecnología de sistemas de información ha crecido la necesidad de examinar y evaluar lo adecuado de la información administrativa, así como su exactitud. Además de auditar también los medios de que se vale la dirección superior, con el fin de poder determinar la pertenencia de la información que se le suministra para la planeación (estratégica y táctica), la organización, el control administrativo y el sistema operativo de la empresa.

Es importante tomar en cuenta que en las organizaciones no solamente existe necesidad de realizar auditorías financieras sino que también se ha determinado la necesidad de evaluar el proceso administrativo, los sistemas de información administrativos para que la gerencia elabore con exactitud sus planes para la consecución de los objetivos.

El Gerente Municipal de la Alcaldía Municipal de Jinotega afirma que en la actualidad se realizan Auditorías Administrativas ya que la Administración actual considera que es una actividad necesaria para valorar o examinar como están trabajando hacia la consecución de sus metas y objetivos; por lo que se nos orientó dirigirnos al jefe de la dirección de servicios municipales quien a través de una entrevista que le realizamos nos confirmó que si se

realizan Auditorías Administrativas ya que existe un manual de control interno el cual mandata la realización de estas.

En la actualidad es cada vez mayor la necesidad por parte de los funcionarios, de contar con alguien que sea capaz de llevar a cabo el examen y evaluación de:

- La calidad, tanto individual como colectiva, de los gerentes (auditoría administrativa funcional, procesal ),
- La calidad de los procesos mediante los cuales opera un organismo(auditoría analítica)

Y que cubran la totalidad o una parte del organismo, en cuanto a planes y objetivos, estructura organizacional, sistemas y procedimientos, información, métodos de control, etc.

La Alcaldía Municipal de Jinotega cuenta con una sección de staff de auditoría interna la cual realiza las auditorías administrativas a las diferentes direcciones que forman parte de ésta alcaldía y también en ocasiones se realizan este tipo de auditorías por un auditor externo que obedece a La Contraloría General de la República.

Los organismos sociales en general, sean industriales, comerciales o de servicios, grandes, medianos o pequeños, pertenezcan al sector público o al sector privado, se encuentran en distintas ocasiones a lo largo de su vida, con la necesidad de examinar su situación.

### **Campo de Aplicación de la auditoría administrativa**

<sup>3</sup>En cuanto a su campo, la auditoría administrativa puede instrumentarse en todo tipo de organización, sea ésta pública, privada o social.

---

<sup>3</sup> <http://www.monografias.com/trabajos14/auditoria/auditoria.shtml>

En el Sector Público se emplea en función de la figura jurídica, atribuciones, ámbito de operación, nivel de autoridad, relación de coordinación, sistema de trabajo y líneas generales de estrategia. Con base en esos criterios, las instituciones del sector se clasifican en:

1. Dependencia del Ejecutivo Federal (Secretaría de Estado)
2. Entidad Paraestatal
3. Organismos Autónomos
4. Gobiernos de los Estados (Entidades Federativas)
5. Comisiones Intersecretariales
6. Mecanismos Especiales

En el Sector Privado se utiliza tomando en cuenta la figura jurídica, objeto, tipo de estructura, elementos de coordinación y relación comercial de las empresas, sobre la base de las siguientes características:

1. Tamaño de la empresa.
2. Sector de actividad.
3. Naturaleza de sus operaciones.

En lo relativo al tamaño, convencionalmente se las clasifica en:

1. Microempresa
2. Empresa pequeña
3. Empresa mediana
4. Empresa grande

Los directores saben que constantemente hay que adaptarse a nuevas situaciones que le impone la realidad. Y no son solo los periodos de crisis sino también los de éxito, los que originan cambios a los que necesariamente hay que adaptarse.

---

Toda empresa necesita evaluar el desarrollo de sus actividades independientemente de su tamaño, giro o de el sector al cual pertenece, ya sea publico o privado; y de la situación en la que se encuentre.

En la Alcaldía de Jinotega o mas bien en todas las municipalidades del país se ha comprobado que estas pueden adaptarse a cambios constantes en su ambiente interno y externo, según información obtenida en una entrevista el director de servicios municipales de esta alcaldía considera que están sometidos a cambios externos en su mayoría económicos y políticos ya que la administración cuenta con un periodo en el cual realizarán todas sus actividades y proyectos y al realizarse el cambio de gobierno son sometidos nuevamente a cambios.

Muchas veces se hace no solo necesario sino imprescindible analizar detalladamente los problemas y las causas que están dificultando el desarrollo operativo de la empresa. Posiblemente habrá necesidad de redefinir objetivos y planes, políticas y presupuestos, y los sistemas y procedimientos administrativos, ya que la organización debe ser analizada y evaluada en todos sus aspectos.

La empresa puede encontrarse por diversas causas frente a situaciones delicadas. Una gestión deficiente o condiciones externas muy desfavorables pueden situarla en una posición muy difícil; si todavía hay tiempo de detectar las principales causas de los problemas, encontrar soluciones e implantarlas, se puede llevar a cabo una auditoría administrativa del medio ambiente, que abarca aspectos como mercados, competencia, calidad de la función social etc.

En los casos anteriormente citados, es conveniente examinar y evaluar los problemas, detectar sus causas, valorar la importancia de cada uno y llegar a proponer recomendaciones adecuadas.

En cada tipo de auditoría administrativa (funcional, analítica y del medio ambiente) y según sea quien la aplique, habrá una metodología por seguir, también podrán variar el alcance y la profundidad del examen, que dependerán básicamente del objetivo de la auditoría.

Pero en todos los casos se trata de llevar a cabo un análisis sistemático e integral de los problemas, sus causas y soluciones. Si consideramos a los organismos sociales como entes dinámicos, con sus problemas de crecimiento y adaptación al medio ambiente, comprenderemos entonces por qué a ese examen y evaluación se le denomina auditoría administrativa.

Lo que realmente interesa destacar, es que realmente existe una necesidad de examinar y evaluar los factores internos y externos de la empresa y ello debe hacerse de manera sistemática, abarcando la totalidad de la misma.

Las empresas deben estar conscientes que siempre es bueno conocer los problemas y las necesidades existentes ya que esto ayuda a la gestión eficiente para garantizar mejores condiciones considerando las amenazas y las debilidades encontradas para así redefinir aspectos que lo necesiten.

Según el director de servicios municipales todos las direcciones son sometidas a Auditorías Administrativas con el fin de conocer los errores y encausarse hacia los objetivos es decir conocer las causas por las cuales se originan los problemas para así implantar soluciones.

En la Alcaldía se formulan planes de manera que cada sección alcance los objetivos y en algunos casos se realizan modificaciones a los planes las cuales se denominan extraplanes.

Existen diferentes problemas dentro de una organización por esto es necesario conocer las causas que lo originan y unir esfuerzos para mejorar y dar solución a éstos.

## **Marco general de la auditoría administrativa**

El autor J.C. Burton dice “Aun cuando ya se ha escrito sobre auditoría administrativa, hasta la fecha no se ha hecho un esfuerzo formal por construir un marco par este tipo de auditoría.”

Para delinear tal marco, se debe tener en cuenta lo siguiente:

1. Analizar el criterio par una auditoría administrativa.
2. Establecer normas de desempeño.
3. Elaborar informes sobre auditoría administrativa.
4. Crear procedimientos de auditoría administrativa.

A continuación profundizaremos en estos cuatro aspectos de acuerdo con lo que es necesario que abarquen si se desea una verdadera certeza de la efectividad de la administración.

1. Analizar el criterio para una auditoría administrativa.

Sobre este aspecto J. C. Burton dice que pueden establecerse tres premisas:

La auditoría debe tratar con lo objetivo y apreciable. Se define lo objetivo como desprendido imparcial, y sin prejuicios.

Esta definición puede satisfacerla un auditor con experiencia, que ejerza un juicio profesional sobre: la calidad de la administración y de los que hacen la administración (gerentes), la calidad de los procesos mediante los cuales operan, la calidad de la función social, etc. Nos sigue comentando este autor que dos auditores diferentes podrían obtener de una auditoría resultados levemente distintos; pero la variación no debe exceder a los errores normales en el muestreo, si se ejercita un correcto cuidado profesional.

Se deben tomar en cuenta el juicio que proporcione un auditor acerca de las principales funciones y operaciones de la organización ya sea la calidad en el proceso administrativo en el cual se toma en cuenta la calidad gerencial.

No siempre los auditores obtendrán los mismos resultados pues algunas veces existen limitantes como la falta de aportación de información no evidente por parte de los trabajadores que están siendo auditados pero como la auditoría tiene su objetivo los resultados varían pero no mucho porque no se puede desviar del objeto de realizarla.

La auditoría debe tener relación con el presente y con el futuro. El auditor debe examinar y evaluar aquello que existe actualmente. Respecto a la relación con el futuro, una auditoría no puede hacer pronóstico, sin embargo esto no quiere decir que el futuro se ignore totalmente. La auditoría administrativa es constructiva. La perspectiva actual de la administración esta orientada básicamente al futuro. De esta manera, lo que el auditor administrativo debe hacer, es medir y evaluar si la dirección esta llevando a cabo adecuadamente o no su función orientada al futuro. Esto implica una auditoría de procedimientos, que constituye con toda claridad una porción de la auditoría administrativa.

Parte del procedimiento de auditoría debe preocuparse por el presente, ya que los resultados de decisiones actuales pueden ser el mejor medio de considerar resultados futuros.

Por lo tanto, la otra parte de la auditoría administrativa se centra en la elaboración de un informe final de resultados del presente, y en la evaluación de los mismos.

La Auditoría Administrativa se basa en las actividades que se han desarrollado en el pasado sin dejar de tomar en cuenta el futuro ya que de la evaluación de cómo se desarrollaron las actividades en el pasado dependerá el futuro de la empresa. El presente también es un factor importante ya que

de las decisiones que se tomen dependerán los resultados futuros; es por esto es que la Auditoría Administrativa es constructiva ya que trata de construir un mejor futuro para la organización a través de la detección oportuna de fallas o problemas existentes teniendo una base para la toma de decisiones.

Existen antecedentes de la realización de Auditorías Administrativas dentro de la Dirección de Servicios Municipales y su director nos comento que en realidad se toma en cuenta las actividades y proyectos realizados en el pasado para así valorar si en la actualidad se ejecutan correctamente para de ser necesario mejorarlas para el futuro.

La auditoría debe producir un resultado que sea fácil de atender y usar. La auditoría administrativa debe generar un resultado final que sea fácil de comprender y utilizar por los diferentes interesados: los usuarios de la información que arroje el informe. Una información que realmente transmita los hechos esenciales, es la culminación del trabajo de auditor.

Sin embargo, en ocasiones ocurre que el auditor solo obtiene un éxito relativo, no porque no conozca todos los datos sino porque no dedico el tiempo necesario ni puso todos los medios para transmitir esos datos a la dirección superior.

Parte importante de la responsabilidad que tiene el auditor es transmitir de una manera eficaz a la información que ha obtenido en sus investigaciones y que tiene que ver directamente con los problemas de la administración.

El texto de un informe debe ser interesante, transmitir el mensaje de manera objetiva y fácil de entender, y debe presentarse a la mayor brevedad posible para que la dirección pueda actuar con oportunidad. Un informe bien concebido estimula la acción e influye bastante en la decisión que se tome.

## 2. Establecer normas del desempeño.

Para desarrollar una auditoría administrativa, un prerrequisito importante es la formulación de normas de desempeño administrativo que pueden expresarse en términos específicos. Estas normas son necesarias para evaluar tanto los procedimientos como los resultados. El propósito principal que la dirección superior busca, es lograr el efectivo control administrativo sobre las operaciones del organismo, a fin de alcanzar este control, la administración establece un conjunto de sistemas y procedimientos.

Aunque los procedimientos por si solos no pueden crear el control, es recomendable evaluar la efectividad del control administrativo, por medio de la valoración de los sistemas y procedimientos que la organización ha establecido. Un primer paso par la creación de medidas de control podría consistir en identificar los diversos factores de control administrativo dentro de la empresa.

Dentro de los seis factores internos, pueden identificarse varios procedimientos que son de gran utilidad para mejorar la calidad de la administración y la calidad de los procesos mediante los cuales se opera. El último factor (externo) ayuda a controlar la calidad de las relaciones del organismo con el medio ambiente social, económico y político en el cual opera la empresa. Una clasificación de los factores internos y externos propuesta sería la que se muestra en la tabla siguiente.

### **Factores internos y Factores externos**

<b>Factores internos</b>
--------------------------

1. Sistema de planeación.
  - a) Planeación estratégica y táctica
  - b) Fijación de: objetivos-planes-políticas
  - c) Establecimiento de: procedimientos-programas-presupuestos.
  
2. Sistema de organización
  - a. División del trabajo
  - b. Jerarquización
  - c. Departamentalización
  
3. Sistemas de dirección
  - a) Mando o autoridad
  - b) Motivación
  - c) Comunicación
  - d) Supervisión
  - e) Sistema de control
  - f) Establecimiento de normas
  - g) Comparación de resultados
  - h) Medición y corrección
  
4. Sistema operacional
  - a) Producción
  - b) Ventas
  - c) Compras y abastecimiento
  - d) Crédito y cobranzas
  - e) Recursos humanos
  
5. Factor analítico
  - a) Sistemas y procedimientos
  - b) Actividades
  - c) Simplificación administrativa

#### **Factores externos**

6. Medio ambiente
  - a) Función social
  - b) Mercado
  - c) Competencia

Para controlar el desempeño es necesario elaborar procedimientos o normas de desempeño para tener una base o criterio bien definido, de esta forma se evaluará eficientemente los procedimientos y sus resultantes.

La administración actual de la Alcaldía cuenta con un efectivo control administrativo sobre las operaciones que se realizan a través de un conjunto de sistemas y procedimientos.

Estos sistemas y procedimientos son aplicados a los diferentes departamentos y secciones que conforman la alcaldía de Jinotega. Todos los trabajadores tienen conocimiento del proceso de control que se lleva a cabo en ésta.

Por lo tanto se podrán ponderar funciones, determinar factores por evaluar, asignar puntos a los factores y fijar grados de efectividad. Esto nos llevará a investigar y evaluar cuantitativamente a fin de llegar a una apreciación de la forma de operar.

Es importante considerar los factores internos y externos para examinar correctamente la situación de la empresa dentro de los factores internos es vital considerar el sistema de planeación ya que a través de la planeación la empresa fija sus objetivos establece los procedimientos, estrategias y presupuestos para lograrlos.

El director de servicios municipales comenta que dentro de la dirección de servicios municipales se formulan planes, y de esta manera se pretende que las diferentes secciones alcancen los objetivos para contribuir a mejorar las condiciones de vida de la población. Los planes de esta dirección son armónicos, esto debido a que la municipalidad es un gran sistema que persigue varios objetivos los cuales son la razón de ser de cada uno de los departamentos y secciones que la conforman. Para sus funciones administrativas esta dirección toma como base la planeación por que en la Alcaldía se trabaja principalmente con proyectos que tienen que ser formulados y planeados para su aprobación por parte del consejo municipal. Cuyos objetivos deben ser precisos ya que obedecen a un plan municipal de desarrollo el cual pretende brindar servicios de calidad para mejorar las condiciones de vida de la población jinotegana.

Otro factor interno es el sistema de organización el cual comprende de que forma están divididas las operaciones, en que forma esta estructurada jerárquicamente, también este sistema considera en que forma esta departamentalizada la organización.

La alcaldía cuenta con un sistema de organización bien definido en el cual se encuentra establecido como se divide el trabajo y las responsabilidades; como esta estructurada jerárquicamente la Alcaldía en general y como esta departamentalizada.

El ambiente interno esta conformado por el sistema de dirección el cual comprende la definición de las líneas de autoridad, la motivación a todo el personal, si existe una buena comunicación independientemente de los cargos y departamentos al que pertenece cada trabajador, supervisiones y sistema de control; establecimiento de normas para así en base a estas medir, comparar resultados y realizar correcciones.

En la Alcaldía de Jinotega las líneas de autoridad están bien definidas de acuerdo a lo que observamos en el organigrama de ésta. Según el director de Servicios Municipales existe una línea bien definida de autoridad desde la dirección hasta el último de los subordinados. Los subordinados tienen responsabilidad ante las tareas asignadas y es la responsabilidad exigida igual a la delegada ya que se les exige al igual que se cumple y ellos no tienen inconvenientes ya que son profesionales responsables que tienen varios años de laborar en la Alcaldía y trabajan en conjunto.

Existe motivación por los jefes para que los subordinados cumplan con los objetivos por ejemplo si el trabajador cumple eficientemente con sus labores el director o el superior lo motiva y lo estimula verbalmente felicitándolo y reconociendo que realizó un excelente trabajo.

Dentro del sistema de dirección se encuentra un aspecto sumamente importante como es la comunicación, una buena comunicación ayuda a mejorar la calidad eficiencia y productividad de la organización.

En la dirección de servicios municipales existe una comunicación bien fluida y esta es comprensible en su alcance y sentido. Según los subordinados el director es accesible, cuando hay problemas entre el personal los resuelven de manera oportuna, y en todas la actividades y tareas trabajan en equipo.

Otro aspecto que es importante es la supervisión que se realiza dentro de una empresa a las diferentes operaciones que se llevan a cabo, por que de esta manera se pueden identificar las acciones correctivas que orienten el trabajo de manera eficiente hacia el logro de los objetivos.

En los departamentos y secciones de la dirección de servicios municipales se realizan supervisiones tanto a los jefes de sección como a los trabajadores de campo y esto ha influido en gran medida a que se haya mejorado la productividad de la dirección y de sus diversas secciones.

Para obtener un mejor funcionamiento del sistema de control es necesario establecer normas que sean la base para la medición y comparación de los resultados obtenidos con el objetivo de tomar medidas de corrección que permita mejorar dichos resultados. En la alcaldía de Jinotega existe un sistema de control que cuenta con diferentes normas y procedimientos preestablecidos; con manuales de organización y funciones, normas de control interno, normas de evaluación del desempeño y un órgano de auditoría que permiten mantener el control necesario de todas las actividades y transacciones que se llevan a cabo.

En lo que respecta al factor externo podemos decir que es necesario que toda empresa conozca el medio ambiente en el que se desenvuelve debe tener en claro la función social que desempeña, el mercado al que pertenece

y para el cual trabaja y debe manejar toda la información sobre su competencia para tomar decisiones y orientar correctamente sus objetivos.

### 3. Elaborar informes de auditoría administrativa.

Es necesario establecer un método de informes de auditoría administrativa con el propósito de que el auditor pueda contar con un medio de información estructurado para dar a conocer los resultados de su análisis.

Se debe tener conocimiento acerca de metodología para realizar auditorías administrativas con el propósito de que el auditor tenga bien estructurada y ordenada la información y de esta forma la de a conocer.

Según el auditor interno de la Alcaldía de Jinotega, existen manuales de auditorías, estos manuales son aplicados a todas las municipalidades del país, están actualizados de acuerdo a las normas de control interno y está aprobado por la Contraloría General de la República.

El informe debe ser elaborado de manera sistemática, para ello conviene considerar los aspectos siguientes:

*Planeación del informe.* En primer lugar debe decidirse acerca de que se va a escribir, para lo cual se deberán determinar dos cosas:

- ¿Quién lo va a leer?
- ¿Qué uso va a tener?

*Organización del informe.* Los informes deben dividirse y ordenarse en determinadas partes: la sección inicial, el estudio principal y las conclusiones; sin embargo, el número de secciones o partes depende de su dimensión y de su complejidad.

Se proponen tres secciones para llegar a un adecuado informe, estas son:

- a) Material preliminar. Es la parte introductoria abarca:

- Portada
- Carta de presentación
- Prefacio
- Sumario

b) Informe (contenido principal).

En esta parte se incluirán breves comentarios sobre el propósito de la auditoría, especificación del alcance, métodos utilizados, cuestionarios empleados y personal entrevistado.

Se recomienda para los informes de auditoría el siguiente contenido:

- Deficiencias de las áreas funcionales
- Deficiencias de la administración general
- Apreciación de la empresa
- Conclusiones y recomendaciones

c) Material complementario.

En este apartado se incluirá la información diversa, útil a algunos lectores del informe pero no esencial para la exposición básica, se clasifica como material complementario (anexos); entre los anexos mas comunes están los siguientes:

- Gráficas
- Cuadros
- Formas
- Diagramas de flujo
- Cuestionarios
- Hojas de trabajo
- Hojas de datos (entrevistas)
- Programas de trabajo

El auditor deberá revisar cuidadosamente el informe antes de darlo por terminado. El autor W. P. Leonard plantea que el auditor debe contestar las siguientes preguntas:

¿Se exponen todos los hechos de importancia?

¿Está redactado el informe con claridad?

¿Las recomendaciones son oportunas, fáciles de realizar, convenientes para la dirección y el éxito de la empresa?

¿Lo tratado en mi informe es interesante, comprensible, y útil para la dirección?

Si el auditor contesta afirmativamente estas preguntas, podrá estar seguro de que el informe, tal como está concebido, es correcto.

*Control de las conclusiones y recomendaciones.* El objetivo principal del informe de auditoría administrativa es lograr que las recomendaciones propuestas en él se sigan y se cumplan.

Aunque las recomendaciones presentadas en el informe se efectúen por el auditor, éste deberá:

- ❖ Cerciorarse de que las acciones correctivas se lleven a cabo y observar los resultados obtenidos.
- ❖ Persuadir a la dirección de que algunas sugerencias requieren tiempo para alcanzar los resultados deseados.
- ❖ Convencer a la dirección superior de que la auditoría administrativa es una técnica que da a la empresa mayor capacidad para lograr los objetivos y planes establecidos.

#### 4. Crear procedimientos de auditoría administrativa.

Para efectuar auditoría, es necesario crear los procedimientos asociados a tal trabajo y la documentación necesaria para respaldar la opinión del auditor

administrativo. Respecto a la revisión del control interno, la auditoría tradicional (financiera) centra su atención en el control financiero, sin embargo, para la auditoría administrativa asume su mayor importancia el control administrativo.

En la Alcaldía de Jinotega se le da importancia a los diferentes tipos de auditoría que realizan ya que según el director de servicios municipales, todas las auditorías sirven para examinar como están trabajando, detectar oportunamente fallas y de esta forma mejorar la productividad y calidad de los servicios que ellos brindan.

En una auditoría administrativa, el auditor verificará si la dirección está obteniendo información pertinente a las decisiones y acciones que debe emprender. Esto requerirá un análisis extenso de las necesidades de información con el fin de evaluar la eficacia del sistema que existe para satisfacerlas. Por tanto, los procedimientos asociados con la auditoría administrativa implicarán un aumento considerable en el tiempo dedicado a la evaluación del control interno, incluirán el uso de cuestionarios bien estructurados, una mayor confianza en las entrevistas con gerentes, y requerirán un estudio a fondo del sistema de información.

En el manejo y control de las tareas de auditoría administrativa se requieren políticas y procedimientos definidos que eviten cualquier posible confusión. En la práctica se pueden combinar dos o más técnicas de auditoría, para generar lo que se denomina “procedimiento de auditoría” que se define como: “Las técnicas de análisis aplicables a un variable o grupo de hechos, relativos a la administración, sujetos a examen y evaluación, mediante los cuales el auditor logra fundamentar su apreciación”.

Naturaleza de los procedimientos de auditoría. Los diversos tipos de organismos sociales, y concretamente su manera de operar, hacen imposible

establecer procedimientos rígidos para llevar a cabo un examen y evaluación de tipo administrativo. Así pues, el auditor deberá aplicar su criterio profesional y tomar la decisión, de cual procedimiento de auditoría será el mas indicado y eficiente.

En el caso de la Alcaldía Municipal ya están establecidos los procedimientos en un manual que obedece a las disposiciones de La Contraloría General de la República.

Procedimientos de auditoría de aplicación general. El auditor debe seleccionar aquellos datos que tengan mayor significado en la evaluación del desempeño de la organización, y exponerlos de manera fácil de entender, con el propósito de que los funcionarios puedan hacer uso de ellos.

La aplicación de una o más técnicas de auditoría da origen a los procedimientos siguientes:

#### <sup>4</sup>Técnicas de investigación

1. Investigación documental (de hechos y registros)
2. Observación directa

Estas técnicas de investigación son aplicadas en las auditorías que se han realizado en la Dirección de Servicios Municipales tanto por el auditor interno como por el auditor que realiza auditorias obedeciendo a la Contraloría General de la República.

#### Cuestionarios

1. Cuestionario general.

---

<sup>4</sup> Rodríguez Valencia Joaquín, Sinopsis de auditoria Administrativa

2. Cuestionario por áreas funcionales.
3. Cuestionario de análisis de funciones del trabajo.
4. Cuestionario de análisis de procedimientos.
5. Cuestionario de análisis del sistema de información.
6. Cuestionario de análisis de formas.
7. Hojas de análisis.
8. Carpeta de papeles de trabajo (copias de manuales administrativos, copias de informes, diagrama de flujo del sistema de información, descripción del proceso de planeación, etc.)

#### Entrevistas

1. Entrevistas a funcionarios y gerentes.
2. Entrevistas a jefes de departamento.
3. Entrevistas a personal operativo.

#### **Organización del trabajo de auditoría.<sup>5</sup>**

1. Se elabora el programa de auditoría.
2. Se revisa y autoriza el programa.
3. Se ordena la formulación del o de los programas de trabajo.
4. Se elabora el programa de trabajo.
5. Se aprueba el programa de trabajo.
6. Se revisa y se autoriza la intervención.
7. Se giran instrucciones para que proceda la intervención.
8. Se presentan con el responsable de la unidad a auditar.
9. Se establecen las bases que regirán la auditoría.
10. Se elabora el control de entrevistas.
11. Se aplica el cuestionario general de auditoría.
  
12. Se practica análisis funcional.
13. Se practica análisis operacional.
14. Se practica análisis de la productividad del trabajo.

---

<sup>5</sup> <http://www.monografias.com/trabajos11/auditad/auditad.shtml>

15. Se practica análisis de la demanda de los servicios que presta la unidad.
16. Se practica análisis de las condiciones de trabajo.
17. Se practica análisis de la actitud del personal hacia el trabajo.
18. Se revisa el avance obtenido a la fecha de los programas de trabajo.
19. Se revisa el marco normativo.
20. Se integran las carpetas de papeles de trabajo.
21. Se formula la relación de las observaciones más relevantes.
22. Se coordina los trabajadores tendientes a evaluar la información captada en la etapa de examen.
23. Se elaboran las hojas de evaluación.
24. Se elabora el informe de auditoría.
25. Se revisa el informe.
26. Se aprueba el informe.
27. Se revisa y autoriza a comentar el informe con el responsable de la unidad auditada.

### **Hacia una estructura teórica de la auditoría administrativa**

Los autores P.K. Muntz y H. Sharif, presentan una exposición filosófica. En apoyo de sus aseveraciones teóricas. Aun cuando el trabajo de estos autores hace énfasis en los procesos en los procesos de la auditoría financiera la base teórica presentada debe considerarse como un intento de la auditoría administrativa. La estructura teórica para la auditoría administrativa se fundamenta en una atestiguación independiente. De manera mas especifica la auditoría administrativa se aboca a examinar la eficacia de ciertos factores de control administrativos.

También esta la necesidad de evaluar los elementos que soportan la administración (como la calidad tanto individual como colectiva, de los gerentes) y de los procesos de decisión que contribuyen a los objetivos.

Los autores H. Q. Langenderfer y J.C. Robertson nos dicen: “puesto que la teoría de la auditoría administrativa se encuentra construida sobre una base paralela a la teoría y a la práctica existentes de la auditoría financiera, la noción de exposiciones de la dirección posee un significado particular”.

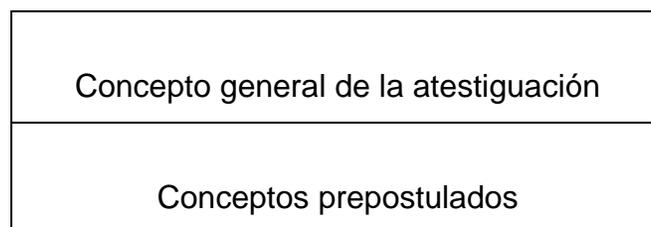
El termino “exposiciones de la dirección” se usa para referirse a dos clases de datos.

1.- Información que la dirección actualmente elige para dar a conocer en informes, con respecto a sus decisiones en relación con inversiones, políticas, estructura organizacional, recursos humanos, materiales, producción, ventas, finanzas, etc.

2.- Información que la dirección quizá prefiera no revelar, por múltiples razones.

### **Conceptos y postulados<sup>6</sup>**

Dentro de la amplia estructura de la teoría sobre auditorías se revelan dos categorías distintas de conceptos, según Langerderfer y Robertson; estas dos categorías se designan como “conceptos prepostulados” y “conceptos postpostulados”. Los conceptos “prepostulados” son asuntos filosóficos generales en los que descansa la especificación de postulados; los conceptos “postpostulados” pueden considerarse en un orden de mejor jerarquía teórica pero no por ello son menos importantes, es decir, si pasan del concepto general a los procedimientos de operación (véase la siguiente figura)



<sup>6</sup> Rodríguez Valencia Joaquín, Sinopsis de auditoría Administrativa

1. Prueba
2. Cuidado adecuado en la auditoría
3. Presentación correcta
4. Independencia
5. Ética profesional
6. Conocimientos profundo

Hipótesis de la auditoría administrativa
Conceptos pospostulados
<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Exposiciones de la administración</li> <li>2.- Bases para la decisión</li> <li>3.- Sistemas administrativo</li> <li>4.- Funciones operativas</li> <li>5.- Sistema operativo</li> </ol>

Los conceptos prepostulados y pospostulados en relación con la teoría de la auditoría. Adaptado de Langenderfer y Robertson “estructura teórica para auditorías independientes. La comparación de los conceptos pospostulados de la auditoría tradicional (financiera) con los de la auditoría administrativa, contribuye a dar significado teórico a estos términos, con el propósito de perfilar una teoría de la auditoría administrativa.

A continuación se muestra una tabla comparativa de postulados de la auditoría financiera y la administrativa.

Postulados de la auditoría financiera	Hipótesis de auditoría administrativa
---------------------------------------	---------------------------------------

<p>1.- Los estados y datos financieros son verificables.</p> <p>2.- No necesariamente existe conflicto de interés entre el auditor y la gerencia de la empresa bajo auditoria</p> <p>3.- Los estados financieros y otra información sometida a verificación están libres de irregularidades por confusión u otras contingencias.</p> <p>4.- La existencia de un control financiero satisfactorio elimina la probabilidad de irregularidades.</p> <p>5.- La aplicación consistente de principios contables generalmente aceptados, resulta en la presentación adecuada de la posición financiera y los resultados de las operaciones.</p> <p>6.- En ausencia de pruebas en contra, lo que se considero cierto en el pasado por la empresa bajo examen, mantiene su veracidad en el futuro.</p> <p>7.- Cuando se examinan datos financieros en el fin de expresar una opinión independiente sobre ellos, el auditor actúa exclusivamente bajo su criterio.</p> <p>8.- La posición profesional del auditor independiente impone obligaciones profesionales conmensuradas.</p>	<p>1.- Las exposiciones de la administración y las bases para decisión son verificables</p> <p>2.- No necesariamente existe conflicto de interés entre el auditor y la dirección del organismo bajo auditoria.</p> <p>3.- Las exposiciones de la dirección y otros datos pertinentes al sistema administrativo sometidas a verificación, están libres de manipulaciones por colusión u otro tipo inusitado.</p> <p>4.- La existencia de un sistema de control administrativo adecuado, elimina la probabilidad de que las exposiciones de la administración y la información en que se basan las decisiones, estén sujetas a manipulaciones internas o externas.</p> <p>5.- El percatamiento consistente, y la adhesión y los principios de administración, contribuyen significativamente a la eficiencia del sistema administrativo para alcanzar los objetivos organizacionales.</p> <p>6.- En ausencia de pruebas en contra, se presume que el sistema de administración es relativamente resistente al cambio, y funcionara en el futuro al igual que lo hizo en el pasado inmediato.</p> <p>7.- Cuando se examinan las exposiciones de la administración con el propósito de presentar una revelación compresiva de las mismas, el auditor actúa de acuerdo con su criterio.</p>
--	--

### **Principios de auditoría administrativa**

Es conveniente ahora tratar lo referente a principios básicos en las auditorias administrativas, los cuales vienen a ser parte de la estructura teórica de

estas, por tanto debemos recalcar tres principios fundamentales que son los siguientes:

### **1. Sentido de la evaluación**

La auditoría administrativa no intenta evaluar la capacidad técnica de ingenieros, contadores, abogados u otros especialistas, en la ejecución de sus respectivos trabajos, mas bien ocupa de llevar a cabo un examen y evolución de la calidad tanto individual como colectiva, de los gerentes, es decir personas responsables de la administración de funciones operacionales y ver si han tomado modelos pertinentes que aseguren la implantación de controles administrativos adecuados, que aseguren: que la calidad del trabajo sea de acuerdo con normas establecidas, que los planes y objetivos se cumplan y que los recursos apliquen en forma económica.

### **2. Importancia del proceso de verificación**

Una responsabilidad de la auditoría administrativa es determinar que es lo que se esta haciendo realmente en los niveles directivo, administrativo y operativo; la practica nos indica que ello no siempre está de acuerdo con lo que el responsable de área o el supervisor piensa que esta ocurriendo. Los procedimientos de auditoría administrativa respaldan técnicamente la “comprobación” en la observación directa, la “verificación” de información de terrenos, y el “análisis y confirmación” de datos los cuales son necesarios e imprescindibles.

### **3. Habilidad para pensar en términos administrativos**

El auditor administrativo, deberá ubicarse en la posición de un administrador a quien se le responsabilice de una función operacional y pensar como este

lo hace (o debería hacerlo). Es decir preguntarse: ¿Qué necesitaría conocer acerca del trabajo que esta desarrollando?, ¿como medir el desempeño alcanzado?, ¿Cómo motivar al personal?, ¿Cómo controlar el trabajo asignado?, ¿Cómo asegurarse de que el trabajo fue realizado precisa, completa y oportunamente?

En si, se trata de pensar en sentido administrativo, el cual es un atributo muy importante para el auditor administrativo.

De acuerdo con los principios de la auditoría administrativa no mide el desempeño técnico de los trabajadores en su especialidad técnica sino mas bien lleva a cabo un examen de la evolución de la calidad tanto individual como colectiva, de los gerentes, es decir las personas responsables de la administración de funciones operacionales y ver si han implantado medios de control que aseguren que la calidad y el cumplimiento de las normas establecidas, que los planes y objetivos se cumplan y que los recursos apliquen en forma económica.

El auditor administrativo se ubica en la posición de administrador para determinar que es lo que se esta haciendo realmente en todos los niveles de la empresa, realiza las tareas verificación de datos los cuales son necesarios e imprescindibles para conocer la situación en que se encuentra y la manera en la que se está trabajando para alcanzar los objetivos. En la alcaldía municipal de Jinotega las auditorías administrativas las lleva a cabo la auditoria interna y en ocasiones la contraloría general de la republica que se ocupa de evaluar la implantación de los sistemas de operación y control hecha por cada dirección o cada sección de la alcaldía.

### **5.1.3 EL CONTROL**

#### **Generalidades sobre el Control.**

El control es la función que influye todas las actividades que el administrador emprende para asegurar que las actuales operaciones se llevan a cabo conforme a lo planeado.

El concepto de control puede ser muy general que va desde regular, verificar, comparar una norma, ejercer autoridad sobre alguien o algo, limitar o restringir.

En este caso nos referiríamos a lo que es verificar y comparar una norma. Su importancia es que las decisiones de control se adoptan como una acción destinada a minimizar las consecuencias de las decisiones impropias o el desempeño inadecuado, debe reflejar el grado de riesgo asociado con la ejecución de determinado plan u objetivo.

El control es vital para el funcionamiento de las organizaciones como un sistema, de acuerdo con el principio de la retroalimentación.

Lo mas significativo de las decisiones consiste en actuar sobre comportamientos determinados a fin de reducir alguna desviación que haya sido percibida; gracias a ello es posible mantener una adecuada dirección y, por tanto, lograr los objetivos.

En el control reside la facultad de percepción de la intensidad de sus esfuerzos en relación a la oposición que ofrece el medio ambiente, equilibrando sus energías entre el cumplimiento de objetivos de índole interna y los de índole externa.

El control ha existido en todo tipo de organización (industrial, comercial y social), desde el momento que las organizaciones se han creado para cumplir algún objetivo, para lo cual siempre debe procurar dos cosas:

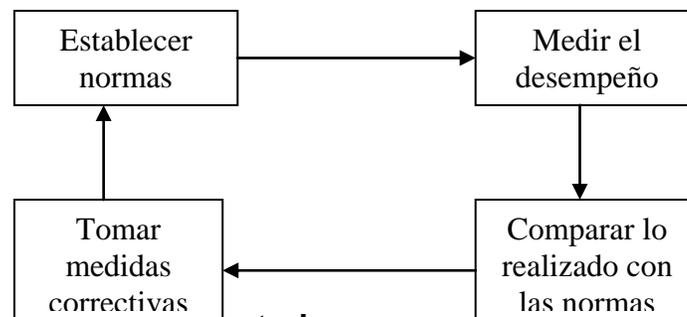
- a) Cuidar que sus planes y objetivos se cumplan.

- b) Distribuir económicamente la utilización de sus recursos organizacionales.

El control es fundamental para la interacción o influencia condicionada entre agentes actuadores y el entorno. La función de controlar es importantísima en la labor del administrador, ha encontrado un desdoblamiento en unidades orgánicas especializadas tratando de crear una forma de actuar en que la organización conozca los resultados de todas sus acciones modificando su comportamiento y la actuación de todos sus miembros.

Lo primero a efectuar para integrar un sistema de control es que la dirección superior y los responsables de área deben tomar en cuenta la finalidad practica que persiguen al llevar a cabo la acción de controlar y los medios adecuados para alcanzarla : establecer normas, medir el desempeño, comparar lo realizado con las normas, tomar medidas correctivas.

El control es un proceso formado por varias etapas definidas, sin importar la función o actividad, y son las que se muestran en la siguiente figura:



**Características del buen control.**

El control es un factor extremadamente crítico en el logro de los objetivos generales y su efectividad, depende de la información recibida. Los sistemas de control, para lograr un uso óptimo, deben poseer ciertas características:

1. Deben ser oportunos.
2. Seguir la estructura orgánica.
3. Ubicación estratégica.
4. Un control debe ser económico.
5. Debe revelar tendencias y situaciones.
6. Hacer resaltar la excepción

### **Niveles de Decisión.**

Los organismos sociales fijan objetivos, los condicionan con políticas, trazan los planes de acción, los detallan en programas, los ponen en marcha con órdenes o instrucciones que deben concretarse en hechos.

Este proceso esta escalonado en el nivel directivo, gerencial y operativo, cada uno de ellos adopta preferentemente distintos tipos de decisiones. Así de manera preponderante, el nivel directivo fija objetivos y políticas; así el nivel gerencial traza planes de acción y programas; el operativo emite órdenes y vigila acciones específicas.

Se ha establecido que deben controlarse los resultados de las decisiones para lo cual el sistema de control debe estar formado por tres subsistemas que se corresponden con los de decisiones.

El control estratégico: Mide la coherencia de objetivos y políticas con el contexto, y la coherencia de planes y programas con esos objetivos y políticas.

El control gerencial: Examina la correspondencia de las decisiones con los planes, programas y la necesidad de sobre pasar éstos; es decir, reprogramar actividades para mejorar la productividad.

El control operativo: definirá la consistencia de las acciones en relación con las órdenes y con la variación de los resultados con lo previsto.

A nivel operativo las decisiones generan acciones y hechos controlables para disponer de correcciones previstas; del nivel operativo al gerencial fluye información que se refiere al cumplimiento de los planes y programas, el gerente no debe adoptar decisiones de rutina sino que su actividad esencial es planificar y replanificar; del nivel gerencial al directivo se canaliza información referente a variables de contexto resultados que pueden determinar el cambio de objetivos y políticas lo anterior se representa gráficamente en las siguientes figuras:

<b>Sistema de decisión</b>		
<b>Subsistema</b>	<b>Entradas</b>	<b>Salidas</b>
Directivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados anteriores</li> <li>• Variables de contexto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos</li> <li>• Políticas</li> </ul>
Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variables de contexto</li> <li>• Objetivos</li> <li>• Políticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes</li> <li>• Políticas</li> <li>• Metas</li> </ul>
Operativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes</li> <li>• Programas</li> <li>• Metas</li> <li>• Presupuestos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuestos</li> <li>• Ordenes</li> <li>• Instrucciones</li> <li>• Acciones</li> </ul>
Ejecución (no tiene mando)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordenes</li> <li>• Instrucciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados</li> </ul>

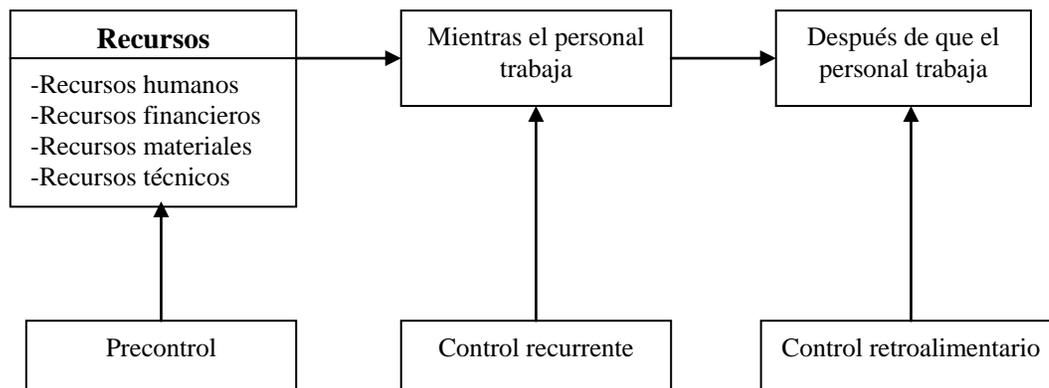
<b>Sistema de control</b>
---------------------------

Operativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados</li> <li>• Hechos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correcciones programadas.</li> <li>• Necesidad de variar planes, programas, etc.</li> </ul>
Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variables de contexto</li> <li>• Necesidad de variar planes, programas, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correcciones no programadas de planes y programas, meta y presupuestos.</li> </ul>
Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variables de contexto</li> <li>• Necesidad de cambiar objetivos y políticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de modificar objetivos y políticas.</li> <li>• Modificación de objetivos y políticas.</li> </ul>

### Tipos de control

La dirección superior puede instrumentar controles de tres tipos básicos antes de que una actividad comience, o mientras esta tiene lugar o es posterior a la actividad.

En la figura se muestra la función de control y la descripción de los tipos de control, adaptado de Donnelly, Gibson e Ivancevich (fundamento de dirección, UTEHA, p. 12)



### Métodos de control

En toda actividad comercial, industrial y de servicios, se encuentran métodos de control en pleno funcionamiento. Son herramientas por medios de los cuales la dirección obtiene ciertos resultados para conseguir una acción coordinada y hacer que el trabajo se realice en la forma proyectada.

Todo método deficiente puede ser resultado de errores en los registros y procedimientos, de una falta de observancia de los sistemas de supervisión, o de normas de administración insuficientes.

Para que exista un control eficaz en cualquier actividad, tiene que haber una medición continua y detallada de la realización de la misma.

Esto es cierto sobre todo tratándose de operaciones, costos, métodos, productos, sueldos y salarios.

El auditor está obligado a efectuar un estudio, tanto de los registros como del procedimiento y siempre que sea necesario, hacer las recomendaciones oportunas para que se efectúen revisiones.

Según el director de servicios municipales, en la alcaldía municipal de Jinotega las líneas de autoridad están bien definidas, los trabajadores conocen quien es su autoridad superior y de acuerdo con esta estructura organizacional se llevan a cabo los controles por parte de la dirección en coordinación con la gerencia y el comité técnico de dicha institución.

Los controles se basan en normas de control interno, manuales de auditoria, leyes y las políticas institucionales

### **Principio de control preventivo**

Este principio sostiene la idea de que la mayor parte de la responsabilidad de las desviaciones negativas respecto de las normas o estándares puede determinarse aplicando los elementos esenciales de la administración. Koontz dice, “a medida que se adelanta en la evaluación de los

administradores como tales, es posible esperar que el control preventivo vaya adquiriendo un significado y una efectividad mas prácticos y realistas.

Ventajas del control preventivo:

1. Se logra una mayor precisión en la asignación de la responsabilidad.
2. Apresura las acciones correctivas y las hace mas eficaces fomenta el control por medio del autocontrol.
3. Su potencial para aligerar la carga que en la actualidad provocan los controles directos.
4. Hay un beneficio psicológico.

Otro campo de acción por el cual el principio de control preventivo ha despertado nuevo interés es el de las auditorías administrativas.

En comparación con la práctica de otras formas de evaluación de la administración, éstas no pretenden evaluar a los administradores como individuos, sino más bien realizar un examen del sistema administrativo de una organización.

Los controles proporcionan marcos de referencia sencillos, pero efectivos, para evaluar y medir el funcionamiento de áreas importantes en un organismo social.

Dichos controles son principalmente útiles en la administración de una empresa y suministran comprobaciones para detectar rápidamente áreas de peligro o, bien, confirmar que se está logrando lo planeado.

La revisión de un organismo en todos sus niveles es de gran importancia sin importar su tamaño, sobre todo si se quiere evitar que se cometan errores costosos y que se repitan las equivocaciones ya cometidas una vez; los esfuerzos para evaluar la administración de una empresa son meritorios.

Es posible también aplicar las técnicas de auditoría como un medio para ponderar la efectividad de la actuación de la administración, es una aplicación denominada frecuentemente auditoría administrativa.

La técnica de auditoría administrativa se adscribe en el proceso administrativo como un medio de control. En ese sentido, la auditoría es un sistema dentro del sistema general de control, que es la empresa como totalidad.

Es lamentable que a pesar de los subsistemas de control establecidos para vigilar permanentemente y respectivamente las actividades del sistema correspondiente, siempre se produzcan (debido a enfermedades de la organización) distorsiones de la información proporcionada.

Para cerrar definitivamente el círculo, la dirección superior debe recurrir al empleo de técnicas modernas, como es la auditoría administrativa.

#### **5.1.4 CONCEPTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.**

##### **El factor tiempo<sup>7</sup>**

El factor tiempo obliga a cambiar muchas cosas, la industria, el comercio, los servicios públicos, etc. Los procedimientos y rutinas obsoletas están por desaparecer. Al crecer las empresas, la administración se hace más complicada, adoptando mayor importancia la comprobación y el control interno, debido a una mayor delegación de autoridades y responsabilidad a los funcionarios.

El administrador de empresas se ve en la necesidad de afrontar una serie de dificultades. Las relaciones humanas, sociales y políticas constantemente varían, provocando situaciones cada vez mas complicadas, que dificultan la toma de decisiones.

---

<sup>7</sup> Rodríguez Valencia Joaquín, Sinopsis de auditoria Administrativa

Las circunstancias anteriores exigen una observación cuidadosa, una exagerada comprobación y un estudio minucioso en áreas situadas más allá del alcance de las auditorías administrativas.

En épocas pasadas para el examen de un negocio se limitaban principalmente a la situación financiera o al manejo de las finanzas. El fin de esta auditoría consistía en un examen para averiguar una situación financiera y para descubrir fraudes y errores.

La auditoría de estados financieros ha sido, es y será una herramienta muy importante para la administración de empresas en la toma de decisiones de carácter financiero.

Hace falta, sin embargo, la revisión y evaluación de la empresa en su conjunto, en su composición y estructura orgánica, en cada una de las funciones que integran, desde la alta gerencia hasta las partes más pequeñas que componen un organismo social. Esta revisión y evaluación recibe el nombre de auditoría administrativa u operativa.

La auditoría administrativa es necesaria tanto en la empresa privada como en la pública para el desarrollo natural de sus operaciones.

Es necesario que los administradores tomen conciencia de lo importante que es conocer todos los factores que inciden en las operaciones de las empresas y que realicen las auditorías administrativas para descubrir los errores que no se reconocen a través de las auditorías financieras y que podrían ser costosos y que podrían dificultar en gran medida el logro de los objetivos.

### **Antecedentes de la Auditoría Administrativa**

Los problemas administrativos dieron lugar a nuevas dimensiones en el pensamiento administrativo. Los estudiosos trataron problemas cotidianos inmediatos: problemas de planeación, de organización, etc.; problemas de recursos humanos, materiales, de tecnología y producción.

En búsqueda sistemática de soluciones, naturalmente utilizaron la ciencia y la metodología científica. Este enfoque pragmático y sus soluciones “científicas” dieron lugar a una orientación técnica hacia la auditoría administrativa.

1925, Henri Fayol en una entrevista que le hizo la *Cronique social de France* menciona: “El mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias, es estudiar el mecanismo administrativo para determinar si la planeación, la organización, el mando, la coordinación y el control están adecuadamente atendidos”.

1932, T.G. Rose consultor inglés, en una comunicación presentada al Instituto Industrial, exponía la tesis que, independientemente de lo útil que resultara la auditoría tradicional financiera, deberían auditarse de manera extensiva e imparcial las funciones básicas de la dirección. La investigación de Rose respondía a la metodología habitualmente utilizada por los consultores de administración.

1935, James McKinsey, llegó a la conclusión de que la empresa debe hacer periódicamente una auditoría, que consistiría en una evaluación de la empresa en todos sus aspectos.

1945, el Instituto de Auditores Internos proporciona los primeros escritos sobre la auditoría de operaciones; tratando en una discusión de expertos lo referente al “alcance de la auditoría interna de operaciones técnicas”.

1948, Artur H. Kent, funcionario de la empresa Standard Oil of California, su aportación es una interesante publicación sobre “Auditoría de Operaciones”.

1950, Jackson Martindell, fundador del American Institute of Management, desarrolla uno de los primeros programas de auditoría administrativa, un procedimiento de control directo y un sistema de evaluación, publica su obra “Apreciación de la gerencia para ejecutores e inversionistas”.

1955, Larke A.G. plantea la necesidad de llevar a cabo auto auditorías para pequeñas empresas a fin de evaluar su forma de operar.

Aunque la auditoría se concibió en 1932, se puso en practica en la década de los 60 y 70.

1962, William P Leonard, realizó “Un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de la empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales”. Trata de los métodos para iniciar, organizar, interpretar y presentar una revisión administrativa, lo cual es una aportación muy valiosa.

1964, Cadmus y Bradford, trabajadores incansables dentro del Instituto de auditores internos, Cadmus plantea una variedad de auditoría denominada “Auditoría Administrativa”. Se selecciona una actividad, más bien un departamento, para un cuidadoso y profundo estudio, apreciación y evaluación. Publican su obra *The Management audit., the Internal Auditor.*

1968, Rigg F.J., autor británico, desarrolla en su país un enfoque moderno de la auditoría administrativa y el grado de calificación del auditor. Exhorta a realizar un esfuerzo por constituir un marco total para la auditoria administrativa. Jhon Burton. “Auditoría Administrativa”, *The Journal of Accountancy*, N.Y., 1968.

1969, Langenderfer H.Q: y Robertson J.C.; estos autores exploran brevemente el problema de definición y la cuestión de una exposición detallada de la auditoría administrativa y proponen una estructura teórica para extender la función de auditoría para abarcar auditorías independientes de la dirección superior. Publican su obra de interesante tema: *Estructura teórica para auditorías independientes de la gerencia*.

1970, Edward F. Norbeck da a conocer su libro *Auditoría Administrativa*, en donde proporciona la base para entender los aspectos esta técnica, define el concepto, contenido e instrumentos para aplicar la auditoría administrativa. Asimismo, precisa las diferencias entre la auditoría administrativa y la auditoría financiera, y desarrolla los criterios para la integración del equipo de auditores en sus diferentes modalidades.

1975, Keith D. y Bloomstrom R.; exponen que las auditorías administrativas se han desarrollado con los años como una forma de evaluar la eficiencia y eficacia de varios sistemas de una organización, desde la responsabilidad administrativa, hasta social.

La auditoría externa, se usa principalmente para propósitos de plantación, puede abarcar características como:

a) Investigar empresas para posibles fusiones o adquisiciones, b) determinar la solidez de un proveedor principal, c) averiguar puntos débiles y fuertes de una empresa competidora para explorar mejor las ventajas competitivas de la propia empresa.

1977, Clark C. Abt., presenta una perspectiva sobre el conocimiento de la medición de la conducta social de las empresas. Los conceptos de la auditoría social abarcan la responsabilidad social, medición de comportamiento, auditorías sociales en decisiones administrativas, implantación de la auditoría.

1980, Whitmore G.M., expone que la auditoría administrativa ha sido utilizada para asistir a funcionarios públicos con gerentes de empresas privadas. Aborda principalmente el uso de esta técnica en ámbito del gobierno exponiendo estrategias y pasos en la conducción de una auditoría administrativa, sus ventajas y cuatro casos.

1983, Spencer Hayden, expone la necesidad de evaluar los procedimientos administrativos y aplicar correcciones para lograr una máxima eficiencia en el futuro. Desarrolla el procedimiento de la auditoría, trata el tema de la consultoría administrativa con detalle. La auditoría administrativa la enfoca dentro de las técnicas para el cambio organizacional.

1984, Robert J. Thierauf trata la auditoría administrativa como una técnica para evaluar las áreas operacionales de una organización, desde el punto de vista administrativo.

### **Corrientes de la auditoría administrativa**

Los diferentes autores y tratadistas que se han ocupado de la auditoría administrativa, la han enfocado con distintos criterios, los cuales, sin embargo, podemos clasificarlos en dos grandes corrientes de pensamiento.

#### **Primera corriente: un examen de la estructura de control.**

Los que están a favor de esta corriente sostienen que la auditoría operativa (no aceptan el termino administrativa) debe ser considerada un examen de los controles o medios utilizados para realizar la función de que se trate.

Son varios los autores que se adhieren a este punto de vista respecto del alcance del examen que presupone la auditoría administrativa (Cadmus, Choi, Churchill y Cyert, etc.) por lo que se citaran dos opiniones, únicamente.

Uno de los mas importantes expositores de esta corriente es Cadmus B., quien dice: “La auditoría operativa comienza por familiarizarse con las operaciones reales y los problemas operativos, seguida de un análisis y evaluación de los controles para asegurar que son adecuados para proteger el negocio. Esto, sin embargo, es solo el comienzo de la auditoría. El examen de los controles en la operación del negocio”

Otro expositor el Seiler R.E., quien sostiene un punto de vista similar dice: “La auditoría operativa no es mas que una revisión de controles” Muchos ejecutivos no han aceptado esta auditorías porque piensan que es una evaluación de la eficiencia de operaciones técnicas por parte de una persona entrenada o experimentada en cuestiones operativas técnicas.

Este no es el caso, por que la auditoría operativa es una revisión y evaluación de controles; el único aspecto nuevo sobre la auditoría operativa es que se revisan controles no financieros.

Por lo general, quienes están a favor de este primer enfoque, asumen la posición considerar que la auditoría operativa es simplemente una extensión de la auditoría tradicional mas allá de las áreas contable y financiera.

**Segunda corriente: un examen total de la estructura y comportamiento de un organismo social.**

Esta corriente del pensamiento entiende y expone que la auditoría administrativa involucra, además del examen de la estructura de control para determinar su eficiencia, un examen y evaluación de la eficiencia con que se manejan los recursos y resultados (efectividad) alcanzados en el desempeño de una función gerencial cualquiera.

Quiere decir esto que la auditoría administrativa va mucho mas allá del mero examen de los controles o medios utilizados para ejercer una función determinada, cubriendo en realidad todo el aspecto estructural metodológico se un organismo social.

Son numerosos los autores y tratadistas que representan a esta corriente (Leonard, Norbeck, Buckley, Campfield, Chapman, y Alonso Fernández Arena, etc.)

Unos de los mas importantes expositores de esta corriente es sin duda Leonard W.P., quien señala: “Los factores en los métodos y desempeño directivos que requieren una constante revisión y evaluación son: Planes y objetivos, organización, políticas, sistemas y procedimientos, métodos de control, medios de operación, recursos humanos y físicos.

Igualmente Chapman W.L. y Alonso, son partidarios de un enfoque amplio, como puede apreciarse cuando indican que la primera y segunda fase de la auditoría consisten en:

- a) Examinar los objetivos, las políticas, la organización, los recursos utilizados, los procedimientos aplicados y los controles establecidos.
- b) Comparar los resultados obtenidos con las metas trazadas.

### **Terminología**

En todo campo del conocimiento, los crecientes avances tecnológicos desactualizan, algunas veces, conceptos o denominaciones empleados sin reservas hasta un cierto momento. Así ha ocurrido en el campo específico de auditoría. La extensión de algunas tareas o funciones, como consecuencia el proceso anteriormente explicado, ha hecho que los expertos se vean obligados a buscar nuevas designaciones para las resultantes.

Desafortunadamente, en nuestro medio se recurre, casi siempre, al término con el cual se caracteriza al área primitiva de actuación, con algún aditamento que trata de precisar la ampliación producida. De tal forma, al término auditoría se le ha adicionado la palabra administrativa, para denotar la expansión de las tareas de examen a ciertas áreas o sectores de operación, no relacionado directamente con los aspectos cubiertos específicamente por la auditoría tradicional.

La confusión es evidente: si aún no existe acuerdos generalizados en nuestro medio, ni mucho menos sobre lo que se quiere decir con el término auditoría, se comprenderá fácilmente el desconcierto de los legos en el tema, tanto profesionales de otra extracción , como el público en general.

Por lo novedoso de la auditoría administrativa, se ha ocasionado, una diversificación de criterios, conociéndose por varias denominaciones como:

- Diagnóstico de productividad.
- Auditoría operativa.
- Diagnóstico de la empresa.
- Auditoría gerencial.
- Análisis administrativo.
- Análisis factorial.
- Auditoría de funciones.
- Auditoría administrativa.

La denominada auditoría administrativa se ha constituido como la principal herramienta de evaluación y control.

Si bien en México la auditoría externa aun se encuentra en proceso de desarrollo, es conveniente difundir esta técnica y preparar la planeación académica propia del profesional de la administración y del grado

universitario correspondiente, así como la acumulación de experiencia práctica, ya sea dentro de la administración o en la profesión independiente. Creo que todo lo anteriormente explicado justifica el hecho de un análisis de las diferentes clases de auditorías conocido en nuestro medio.

### **Clases de auditoría**

Es conveniente exponer las distintas formas de practicar la auditoría por la mayor parte de los expertos en la materia, adoptando formas específicas de abordarlas de acuerdo con los tipos de auditorías existentes, en relación con la que se ha podido aplicar.

Entre otras cosas, esto nos conduce a considerar las similitudes y las diferencias de las principales formas de practicar la auditoría.

Existen cuatro clases principales de auditoría:

1. Auditoría financiera.
2. Auditoría interna.
3. Auditoría de operaciones.
4. Auditoría Administrativa.

Estas clases tienen varias características en común:

- a) Toda auditoría efectúa mediciones referidas a normas predeterminadas y aplicables.
- b) Las cuatro tienen carácter deductivo y, por tanto, son disciplinas en las cuales se requiere juicio.
- c) Aunque el proceso de formular juicios se asemeja en metodología al de la ciencia, en la auditoría las conclusiones alcanzadas se basan en muestras más pequeñas.
- d) La independencia es imperativa en todas las clases de auditoría.

Existen, sin embargo, diferencias reales o postuladas entre las diversas clases de auditoría, por lo que merecen ser definidas

**1. Auditoría financiera.** Consiste en una revisión exploratoria y crítica de los controles subyacentes y los registros de contabilidad de una empresa realizada por un contador público, cuya conclusión es un dictamen a cerca de la corrección de los estados financieros de la empresa.

**2. Auditoría interna.** Proviene de la auditoría financiera y consiste en: una actividad de evaluación que se desarrolla en forma independiente dentro de una organización, a fin de revisar la contabilidad, las finanzas y otras operaciones como base de un servicio protector y constructivo para la administración (gerencia).

Es un instrumento de control que funciona por medio de la medición y evaluación de la eficiencia de otras clases de control tales como: procedimientos; contabilidad y demás registros; informes financieros; normas de ejecución (como presupuesto y costos estándar), etc.

**3. Auditoría de operaciones.** Se define como una técnica para evaluar sistemáticamente la efectividad de una función o una unidad con referencia a las normas de la empresa, utilizando personal no especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos, y determinar qué condiciones pueden mejorarse. El conocimiento de las normas de la empresa depende mucho de la documentación de la unidad estudiada.

A continuación se dan algunos ejemplos de auditoría de operaciones:

- Evaluación del cumplimiento de las políticas y procedimientos.
- Revisión de las prácticas de compras.
- Revisión de condiciones generales de trabajo y normas de seguridad.
- Revisión de procesos de producción y de informes sobre bajas de equipo.

Fundamentalmente, las auditorías operacionales se plantean cómo y por qué se hacen las cosas, y tratan de medir la realidad en comparación con las normas de desempeño.

**4. Auditoría administrativa.** Se define como: un examen detallado de la administración de un organismo social realizado por un profesional de la Administración, con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados, sus metas fijadas con base en la organización, sus recursos humanos, financieros, materiales, sus métodos y controles, y su forma de operar.

El concepto de auditoría administrativa es una nueva herramienta de control y evaluación considerada como un servicio profesional para examinar integralmente un organismo social con el propósito de descubrir oportunidades para mejorar su administración.

A continuación se dan algunos ejemplos de esta técnica:

- De los elementos del proceso administrativo (planeación, organización, dirección, etc.).
- De una o más funciones administrativas (compras, ventas, crédito y cobranzas, etc.).

**5. Auditoría fiscal.** Consiste en verificar el correcto y oportuno pago de los diferentes impuestos fiscales de los contribuyentes desde el punto de vista del fisco: S.H.C.P (M.H.C.P, en Nicaragua), direcciones o tesorerías de hacienda estatales o tesorerías municipales.

**6. Auditoría de resultados de programas.** Esta es la auditoría de la eficacia y congruencias alcanzadas en el logro de los objetivos y las metas establecidos, en relación con el avance del ejercicio presupuestal.

El análisis de la eficacia se obtendrá revisando que realmente se alcanzaron las metas establecidas en el tiempo, el lugar, cantidad y calidad requeridos. La congruencia se determinará al examinar la relación lógica que exista entre el logro de los objetivos y las metas de los programas y el avance del ejercicio presupuestal.

**7. Auditoría de legalidad.** Este tipo de auditoría tiene como finalidad revisar se la dependencia o entidad, en el desarrollo de sus actividades, ha observado el cumplimiento de disposiciones legales que sean aplicables (reglas, reglamentos, decretos, circulares, etc.).

**8. Auditoría integral.** Es un examen que proporciona una evaluación objetiva y constructiva acerca del grado en que: Los recursos humanos financieros y materiales son manejados con debidas economía, eficiencia y eficacia; y de las relaciones de rendición de cuentas son razonablemente cumplidas.

En síntesis, la auditoría integral es el proceso que tiende a medir el cumplimiento real con relación al rendimiento esperado. Además, los puntos centrales que distingue este tipo de auditoría son: “valor por dinero y rendición de cuentas”, variable sobre los que se basa y alrededor de de los cuales gira la auditoría integral.

### **Clasificación genérica**

Podemos decir que la clasificación más genérica de la auditoría administrativa es la que se divide en “numérica y no numérica”.

### **Numérica (auditoría financiera)**

Consiste en la revisión de los estados financieros

1. De balance.
2. De resultados
3. Especiales.
  - a) Enfocados específicamente a descubrir fraudes, desperdicios y errores.
  - b) Peritajes, prueba pericial contable, para dilucidar una controversia de carácter fiscal-legal-civil.
  - c) Para la compra venta de una empresa.

4. Parciales. de un área de los estados financieros como:

- a) Cuentas por cobrar.
- b) Gastos.
- c) Inventarios.
- d) Ventas.
- e) Depuración de cuentas.

### **Auditoría interna.**

Por consecuencia, parte de la misma se realiza aplicando la auditoría numérica. Por lo general, toda revisión encaminada a la verificación de un saldo o una cuenta tendría carácter de auditoría numérica o financiera.

Estos tipos de auditoría son de carácter numérico y hay mucho conocimiento de estas ya que es la más común de las auditorías como es la financiera que no es más que la comprobación numérica de lo que se refleja en los diferentes estados financieros de una empresa. La auditoría interna

### **No numérica (auditoría administrativa, de operaciones)**

Este tipo de auditorías va mas allá de las funciones generalmente atribuidas a la auditoría financiera; se refiere a actividades no financieras que, tarde o temprano, quedan expresadas cuantitativamente en los registros de la empresa.

Fundamentalmente estas auditorías se plantean el como y el porque se hacen las cosas y tratan de medir la realidad en comparación con las normas de desempeño. Lo anterior abarca un plano mucho mas amplio que la auditoría financiera y niveles superiores de complejidad.

Dentro de este tipo de auditorias tenemos las siguientes:

- Auditoría Administrativa.
- Auditoría de Operaciones.

A continuación se dan ejemplos de aspectos que pueden abarcar estas auditorías:

- Evaluación del cumplimiento de políticas.
- Evaluación de los sistemas y procedimientos.
- Revisión de la función de compras.
- Evaluación del control interno, etc.

Estas auditorías se salen del mundo de los números para dedicarse a realizar un análisis de las situaciones, hechos y circunstancias, y relacionarlas apropiadamente a su labor. En conclusión: son un instrumento de información administrativa especializada.

Es obvio suponer que cada una de las auditorías (administrativa, de operaciones) tiene un campo de acción determinado, ciertas características y objetivos específicos.

Es necesario que se combinen algunas de las auditorías mencionadas, como pueden ser la auditoría financiera y la auditoría administrativa. Consideremos que la auditoría administrativa, cualquiera que sea su tipo, debe aplicarse a la empresa para tener su apreciación integral.

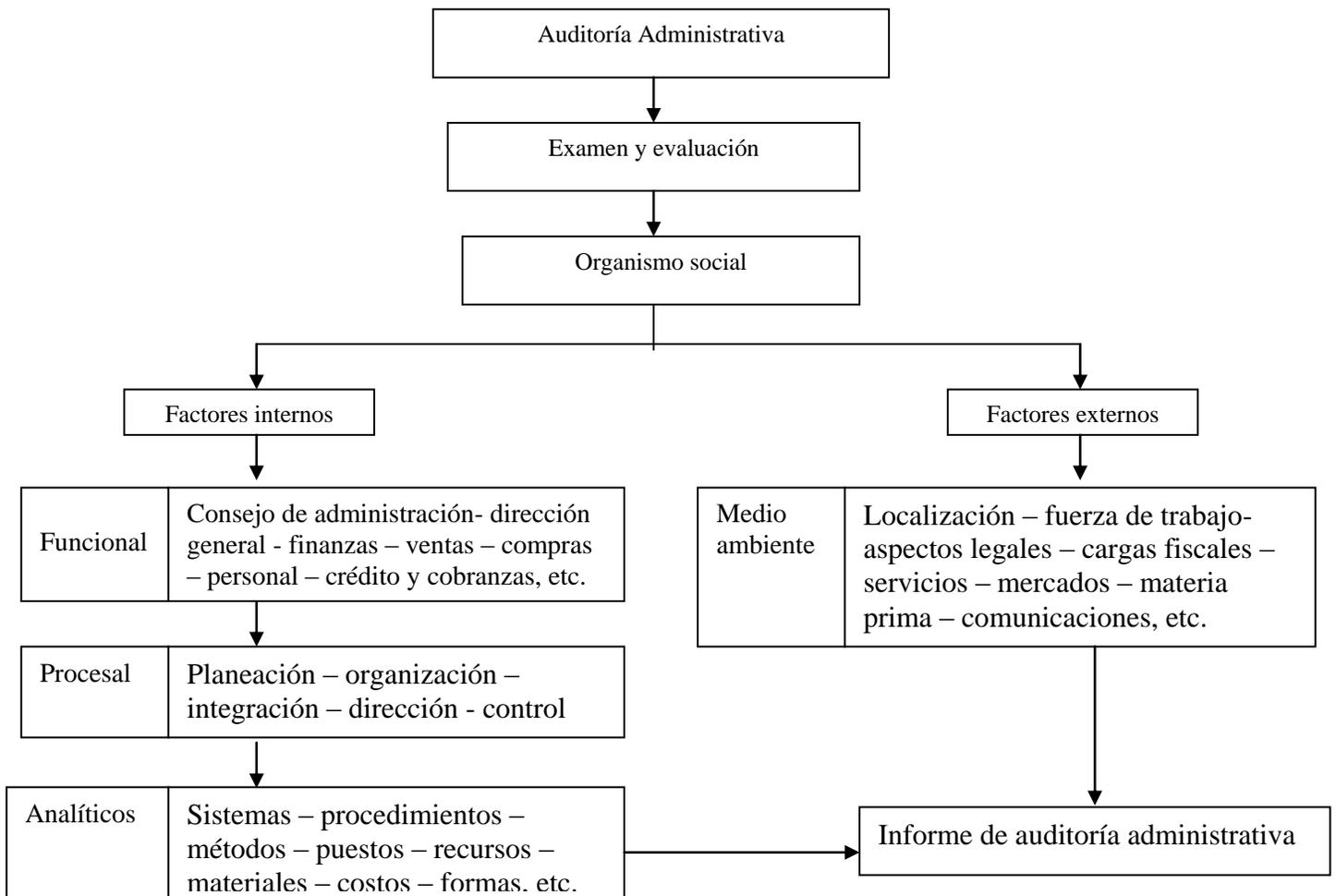
### **La administración deficiente.**

En virtud del desenvolvimiento de las empresas, la administración puede llegar a ser obsoleta si la gerencia de la empresa no renueva los métodos para lograr una mayor eficiencia, perdiendo estabilidad para el desarrollo natural de sus objetivos.

Es muy importante que la administración coordine para que la totalidad de las funciones administrativas se lleven a cabo de una forma armónica, para que exista un control administrativo y para evitar que alguna o algunas de las tareas no cumplan con su propósito. Es necesario un control por parte de la dirección, a fin de que se alcancen los objetivos establecidos.

Algunos aspectos importantes que conviene tener presente son: una planeación anticipada, formulación de objetivos y políticas, delegación de autoridad y responsabilidad para la obtención de resultados, sistemas y procedimiento adecuados, así como una comparación y evaluación de los resultados con objetivos predeterminados.

Controlar es en realidad una tarea de comprobación para estar seguros de que todo se encuentra en orden. En el cuadro siguiente podemos apreciar cuales son las bases de los diversos tipos de auditorías que potencialmente pueden aplicarse en cualquier organismo social, se aprecia su objetivo, elementos de estudio y ubicación dentro del marco general de las mismas.



<sup>8</sup>A continuación se presenta una lista de las causas ordinarias que pueden contribuir a una deficiente administración o una empresa mal llevada, es son:

- a) Inutilidad de los objetivos
- b) Violación de la autoridad – responsabilidad
- c) Falta de iniciativa
- d) Interferencia entre línea y asesoría
- e) Organización costosa
- f) Difícil control
- g) Demasiado o pocos jefes
- h) Deformación de la comunicación y de la información
- i) Conflictos de competencia y personal
- j) Difícil visión integral de conjunto
- k) Decisiones lentas
- l) Duplicidad de funciones
- m) Gerente autoritario
- n) Falta de coordinación
- o) Falta de trabajo creativo
- p) Despilfarros
- q) Mucha ostentación
- r) Falta de financiamiento

Lo anterior se evita con exámenes periódicos o permanentes, y poniendo en practica las sugerencias que se hagan en el informe de auditoría administrativa.

---

<sup>8</sup> [http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040115082454-2\\_4\\_.html](http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040115082454-2_4_.html)

En cualquier caso en que se trate de evaluar sistemática e integral de los problemas, sus causas y la resolución de los mismos, comprenderá entre otros aspectos, los que a continuación se enumeran:

- a) Objetivos
- b) Políticas
- c) Procedimientos
- d) Programas
- e) Presupuestos
- f) Estrategias
- g) Recursos humanos
- h) Estructura de mando y jerarquía
- i) Estructura financiera
- j) Ejecución
- k) Comunicaciones
- l) Métodos de control
- m) Resultados
- n) Relaciones fiscales
- o) Vínculos comerciales
- p) Recursos materiales
- q) Mercadotecnia
- r) Producción
- s) Organización

## 5.2. ALCALDÍA MUNICIPAL DE JINOTEGA.

### ¿Qué es la alcaldía municipal?

#### Concepto de municipio<sup>9</sup>

- Es la institución jurídica, política y social, que tiene como finalidad organizar a una comunidad en la gestión autónoma de sus intereses de convivencia primaria y vecinal.
- La administración efectiva del País se basa en los municipios, que son entes descentralizados que el Estado los dota de Autonomía y son la base de la división administrativa del País.
- La obligación del Estado de destinar un porcentaje general de la República, a los municipios priorizando a los que tengan menos capacidad de ingresos, reservando en la ley su distribución y porcentajes, art. 172.2
- Desde la Constitución las Competencias municipales: son todas aquellas materias que incidan en el desarrollo socio-económico de cada circunscripción territorial, Art. 177.4
- Existencia Constitucional de una votación favorable de la mayoría absoluta de los diputados, tanto para aprobación como para su reforma, Art. 177.3
- Consta de un gobierno municipal obligatorio: Alcalde, Vice-Alcalde y resto del plenario del Concejo Municipal art.178.1

---

<sup>9</sup> Manual de Bienvenida de la AMJ, Ley 40- 261, Ley de Municipios y su reglamento.

**Constitucionalmente el art.177**

- Los Gobiernos locales tienen competencias en materia que incida en el desarrollo económico de su circunscripción. En la reforma Constitucional se le amplió a los municipios el ámbito competencial.

**Ley de Municipios.**

- El artículo 2 “La Autonomía es el derecho y la capacidad de las municipalidades para regular y administrar bajo su propia responsabilidad y en provecho de sus pobladores los asuntos públicos que la Constitución y las leyes le señalen.

**Rasgos Constitucionales que tutelan el Régimen local:**

- El municipio como la unidad base en la división política, administrativa Art.176
- Reconocimiento Constitucional de la Autonomía Municipal, Art.171.1
- Carácter tridimensional de la Autonomía Municipal: Autonomía Política, Administrativa y Financiera, Art.171.1

**Triple vertiente Municipal:**

- Autonomía Municipal: Es la capacidad del Municipio de darse democráticamente sus propias autoridades
- Autonomía Administrativa: Es la capacidad del Municipio para resolver los asuntos propios de la comunidad en cuanto a los servicios públicos y la organización interna.
- Autonomía Financiera: Es la capacidad del Municipio de constar con los recursos propios necesarios para cumplir sus funciones.

### **Concejo Municipal, su integración.**

- Alcalde
- Vice-Alcalde
- Secretario
- Comisiones de trabajo
- En virtud del art.155 de la Ley Electoral, el Alcalde y el Vice-Alcalde....  
los candidatos que resulten electos se incorporarán a los Concejos Municipales

### **Objetivos básicos de la alcaldía municipal**

- Mejoramiento de las condiciones de vida, contribuyendo al desarrollo integral del municipio con la participación democrática de la población en la toma de decisiones.
- Definir los procedimientos de participación de la inversión privada en el municipio, que posibiliten procesos de desarrollo.

### **Misión**

- Una Alcaldía aportando a la gobernabilidad con una gestión administrativa eficiente y transparente en el uso y protección de los recursos humanos, financieros y materiales, que garanticen la calidad de vida y convivencia, con un gobierno municipal como instancia de coordinación y de integración de todos los actores sociales que participen en las instancias de planificación, gestión y ejecución de las intervenciones y decisiones para alcanzar un mejor nivel de vida.

**Visión**

- Hacer de Jinotega un municipio con un desarrollo integral y sostenible, basado en la participación democrática de la población uso racional de los recursos naturales equilibrio entre el desarrollo urbano y rural y rescatando nuestra idiosincrasia.

**Valores institucionales de la alcaldía municipal de Jinotega**

1-HONESTIDAD

2-TRANSPARENCIA

3-INTEGRIDAD

4-FIDELIDAD

5-RESPONSABILIDAD

6-EQUIDAD

7-SUPERACIÓN

8-SOLIDARIDAD

9-VOLUNTAD DE SERVICIO

### 5.3 DIRECCIÓN DE SERVICIOS MUNICIPALES

#### ¿Qué son los Servicios Municipales?

La gestión de los servicios municipales supone una serie de actividades que realizan los municipios para satisfacer los intereses de los ciudadanos.

Los servicios municipales por sus características se pueden clasificar en:

- a) Servicios que implica ejercicio de autoridad: seguridad ciudadana y policía.
- b) Servicios de carácter asistencial: Sanidad, enseñanza y servicios sociales.
- c) Servicios de contenido económico: mercado, rastro, recolección y tratamiento de la basura, cementerio, etc.

Es importante así mismo hacer uso de un marco jurídico el cual dote a la municipalidad de un instrumento coercitivo capaz de garantizar la contribución ciudadana y el mejoramiento de la prestación de servicios.

En la encuesta realizada en la ciudad de Jinotega, con una muestra de 60 personas preguntamos que si conocían la Dirección de Servicios Municipales de Jinotega el 52% de los encuestados contestaron que no y el 48% dijo que si conocían o habían oído hablar de esta dirección.

Al preguntar que si conocían algunas de las funciones que realiza esta dirección el 30% respondió que si las conoce y el 70 % respondió que no.

### **Objetivo general de la dirección de Servicios municipales<sup>10</sup>.**

Ser una dirección que brinde servicios que tengan continuidad y calidad para el mejoramiento de la condiciones de vida de la población del municipio.

### **Principales funciones que se realizan en la dirección de servicios municipales.**

La dirección de servicios municipales de la AMJ se divide en su dirección, dos departamentos y cinco secciones. En la unidad se deben alcanzar los siguientes resultados:

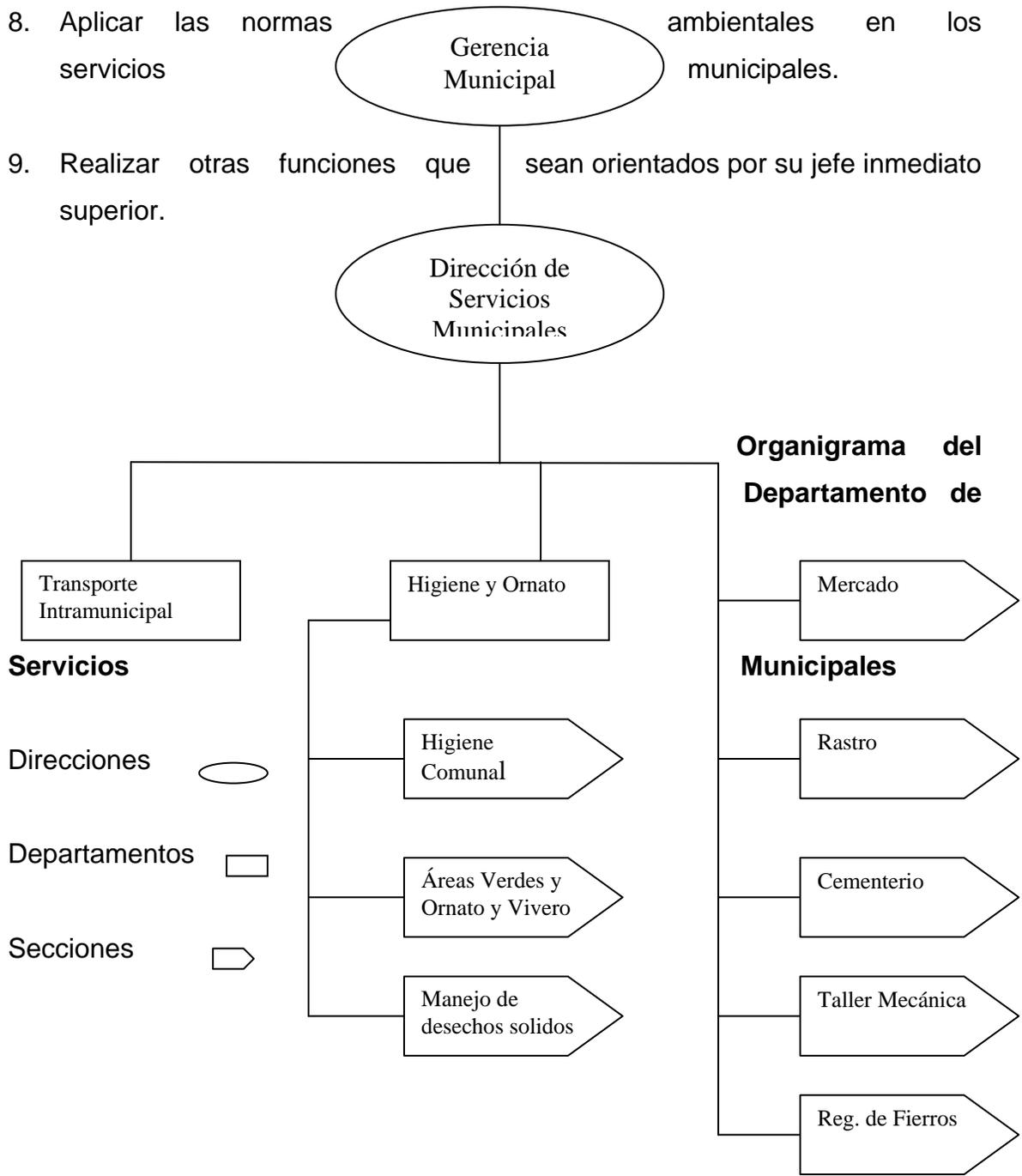
1. Gerenciar la prestación de los servicios asignados a la Dirección, asegurando la satisfacción de las necesidades de la población y promoviendo relaciones armónicas con usuarios.
2. Atender y proponer medidas tendientes a una mejor administración y calidad de los servicios realizando para ellos estudios de carácter técnico o gerencial que sean necesarios.
3. Atender en coordinación con la administración tributaria la correspondencia entre la calidad de los servicios y la recuperación de las tasas correspondientes a fin de contribuir a un adecuado mejoramiento financiero de la municipalidad.
4. Garantizar las coordinaciones Inter-Institucional MINSA, Policía Y MAGFOR, MARENA, MECD la colaboración en la prestación de los servicios bajo su competencia.

---

<sup>10</sup> Manual de funciones de la AMJ, Junio 2005.

5. Proponer ordenanzas que regulen la prestación de los servicios y velar por su implementación.
6. Garantizar el buen funcionamiento y las condiciones higiénicas y ambientales en el rastro, mercado, cementerio y en el servicio de recolección de los desechos sólidos en coordinación con el MINSA, Policía Y MAG-FOR.
7. Asegurar el registrar y control de las defunciones e inscripciones.

8. Aplicar las normas ambientales en los servicios municipales.
9. Realizar otras funciones que sean orientados por su jefe inmediato superior.



**Departamentos y secciones que componen la Dirección de Servicios Municipales<sup>11</sup>.**

**Departamento de transporte Intramunicipal:**

- Dirige y controla el transporte intramunicipal (selectivo, colectivo urbano y rural) aplicando la ley 524 y su reglamento a los concesionarios del transporte.
  
- Supervisa la legalidad de permisos de operación de transporte.

---

<sup>11</sup> Manual de funciones de la AMJ

- Realiza estudios técnicos para la aprobación de nuevas concesiones, elabora el plan de concesiones municipal para elevarlo al concejo municipal para su aprobación.

En la encuesta realizada preguntamos a 60 pobladores de la ciudad de Jinotega que si conocían algunas de las funciones del departamento de transporte intramunicipal de la AMJ, el 40% respondió que si conocían algunas; y el 60% respondió que no.

En esta dirección se deben conseguir los siguientes resultados:

1. Asegurar un buen servicio de transporte colectivo a la ciudadanía a través de la aplicación de las normas que regulan el funcionamiento, el control técnico de las unidades y las supervisión de roles de operación.
2. Atender las peticiones de la población para el otorgamiento de nuevas unidades de servicio de transporte, mediante el estudio de factibilidad y la presentación de la documentación apropiada para la aprobación de nuevas ruta al Concejo Municipal.
3. Prestar atención a las denuncias de los ciudadanos ante el incumplimiento de las tarifas estipuladas.
4. Levantamiento, ordenamiento y actualización de la señalización vial del municipio en coordinación con la policía.
5. Coordinar con la Policía Nacional y Ministerio de Transporte la implementación de acciones que favorezcan localización del servicio y el cumplimiento de las regulaciones.
6. Asegurar la comunicación con los concesionarios a fin de garantizar las obligaciones tributarias con el municipio y la correspondiente canalización de sus demandas.

7. Llevar las estadísticas del sistema del servicio, que contribuyan a la gestión municipal.
8. Otras pertinentes a su cargo asignadas por su jefe inmediato superior.

El director de servicios municipales considera que el departamento de transporte intramunicipal esta cumpliendo con sus funciones, aunque existen conflictos por la intermunicipalidad.

Según los jefes de los diferentes departamentos y secciones que conforman la dirección de servicios municipales consideran que el departamento de transporte intramunicipal esta cumpliendo con sus funciones ya que cumple con sus planes en un 95% además están garantizando que la ciudadanía cumpla con la ley general de transporte. Por el contrario en la encuesta a la muestra de 60 personas el 80% considera que el servicio que brinda este departamento no es oportuno y de calidad ya que las unidades de transporte colectivo están en mal estado y aducen que existe corrupción en las concesiones y en la aplicación de las leyes.

El 38% de los pobladores encuestados, consideran que no se regulan correctamente las tarifas de transporte, ya que los cobros son excesivos a pesar que las distancias son cortas esto se da principalmente en los taxis pero no han interpuesto denuncias o reclamos al departamento de transporte intramunicipal.

Hemos observado que la Administración actual de la Alcaldía ha mejorado en cuanto a la señalización de tránsito con la colaboración de la Policía Nacional y la sociedad civil.

#### **Departamento de Higiene y Ornato:**

Este departamento está conformado por las siguientes secciones:

**Sección de Higiene Comunal:** Lleva a cabo los proyectos del plan de saneamiento ambiental y consiste en la limpieza de causes, tragantes y manjoles de la ciudad. Es la encargada de llevar a cabo la limpieza de las calles y andenes de la ciudad.

**Sección de Áreas Verdes y Vivero Municipal:** Se encarga del mantenimiento y limpieza de los parques de la ciudad, del vivero municipal y presta el servicio de vigilancia de los bosques y áreas verdes con el objetivo de evitar la tala ilegal de árboles en las áreas verdes.

**Sección de Manejo Integral de Desechos Sólidos:** Brindar el servicio de limpieza y recolección de residuos sólidos de manera domiciliar.

En este departamento se deben asegurar los siguientes resultados:

1. Mantener limpia la ciudad desarrollando para ello un sistema apropiado de manejo de desechos sólidos, garantizando la eficiencia en el aumento porcentual y la eficacia.
2. Garantizar campañas que promuevan la educación y participación ciudadana en la correcta disposición y manejo de la basura, en coordinación con organismos públicos y privados y la secretaría ambiental.
3. Mantener la belleza escénica de la ciudad protegiendo las áreas verdes, el mantenimiento de los monumentos y la conservación de lugares históricos teniendo entre otras como referencia los aspectos relacionados en el PMDU.
4. Proponer y desarrollar los planes de protección ambiental relacionados al manejo de los desechos, protección de áreas verdes y los recursos naturales.

5. Mantener estrecha comunicación con instituciones vinculadas al interés ambiental.
6. Proponer iniciativas y proyectos a la Dirección que mejoren el cumplimiento de los objetivos del departamento (limpieza de la ciudad, conservación y fomento de áreas verdes, resguardo de monumentos).
7. Estudiar el comportamiento en la recuperación de las tasas por servicio de limpieza pública y coordinar con el área de tributación medidas que favorezcan la mejoría de las mismas a efecto de poder dar sostenibilidad al servicio

Este departamento es el más sensible de la dirección ya que en este se encuentran secciones con muchas debilidades como es la sección de manejo integral de desechos sólidos.

Este departamento tiene muchas exigencias y cuenta con muy pocos recursos.

En la entrevista realizada al director de servicios municipales el considera que el departamento de higiene y ornato no cumple totalmente con las funciones de mantener la limpieza de la ciudad ya que apenas cuentan con cinco barrenderos, para trece kilómetros de adoquín esto significa que no se cubre ni el 50% de la limpieza de las calles por lo que en algunas calles la limpieza es asumida por la población.

En lo que respecta a la sección de manejo integral de desechos sólidos considera que no cumple eficazmente sus funciones aunque realizan trabajos en horas extras, pero este problema se debe en parte a la falta de unidades recolectoras y de obreros, pero está planeado para los próximos años incrementar los recursos destinados hacia esas labores de recolección de basura.

### **Otras secciones de la Dirección de Servicios Municipales**

**Sección de Mercados:**

Es la encargada de realizar las concesiones de más de 420 tramos y de dar limpieza y mantenimiento a las instalaciones del mercado municipal de Jinotega.

En esta sección se deben conseguir los siguientes resultados:

1. Garantizar que la población pueda abastecerse y adquirir servicios de manera segura, ordenada e higiénica en el mercado municipal.
2. Velar por el estricto cumplimiento de las disposiciones establecidas para los arrendatarios.
3. Garantizar el correcto ordenamiento del mercado en correspondencia a las normas ambientales, a los requerimientos de circulación de los usuarios y a la seguridad de las instalaciones.
4. Garantizar que las instalaciones gocen de los requerimientos básicos para su operación.
5. Coordinar con el MINSA, la Policía el estricto cumplimiento de las normas de protección y seguridad del servicio.
6. Asegurar el cumplimiento de las obligaciones tributarias de los arrendatarios a través de mecanismos de control, estrategias de recaudación y la comunicación permanente con los mismos.
7. Llevar el registro y control de los arrendatarios y del comportamiento financiero por cada servicio ofrecido, a fin de generar la información

adecuada y oportuna para el desarrollo de estrategias que fortalezcan el servicio.

8. Proponer iniciativas que mejoren la calidad del servicio y la sostenibilidad del mismo.
9. Elaborar, proponer y ejecutar los planes de mantenimiento del servicio.
10. Proponer y ejecutar indicadores para el mejor desempeño ambiental del servicio.

La sección de Mercados es como el administrador del mercado municipal ya que vela por todas las actividades que se realizan dentro de este centro de compras y por mejorar las condiciones existentes.

El director de servicios municipales opina que la sección de mercados cumple en la medida de lo posible con sus obligaciones, pero todos los problemas que existen actualmente se pretenden solucionar con la ejecución de un proyecto de modernización del mercado municipal en el cual se construirán instalaciones nuevas, servicios básicos, calles y ordenamiento de los tramos.

Según los jefes de secciones que conforman la dirección de servicios municipales, ellos consideran que la intendencia del mercado realiza un enorme esfuerzo por mantener la higiene de éste, pero falta apoyo por parte de los comerciantes, el personal existente para realizar la limpieza del mercado es poco y éstos realizan limpieza una o dos veces al día.

En la entrevista realizada a los pobladores y algunos comerciantes de mercado municipal obtuvimos los siguientes resultados: el 90 % afirma que la intendencia de mercados no esta cumpliendo eficazmente con todas sus funciones, los comerciantes aseguran que la Alcaldía no se preocupa por mantener la limpieza e higiene del mercado ya que no existen siquiera instalaciones de agua potable y aguas negras ; en algunos sectores del mercado no hay energía eléctrica , no existen basureros, solamente hay un lugar destinado para botar la basura el

cual es a la intemperie y por lo general rebasa la capacidad ya que las unidades de recolección de basura no pasan seguido.

Con respecto a los tramos los arrendatarios dicen que la intendencia debería de regular a los vendedores ambulantes porque estos no pagan impuestos ni arrendamiento y por lo general es para la temporada de diciembre que los perjudican.

**Sección de Rastro Municipal:** Es la sección que se encarga de brindar el servicio de matadero para ganado mayor a fin de que la carne que circule por la ciudad cumpla con las condiciones higiénicas sanitarias que dicta el MINSA.

En esta sección se deben conseguir los siguientes resultados:

1. Garantizar que la matanza de reses y cerdos se desarrolle en condiciones higiénicas sanitarias adecuadas para el consumo humano a través de la inspección sanitaria y el tratamiento debido en el proceso de destace en las instalaciones del rastro.
2. Asegurar que la matanza de reses cumpla con los requisitos de ley, tales como patente, matrícula de fierro, y su correspondiente carta de venta.
3. Asegurar que los animales a sacrificar cumplan las normativas de sanidad animal.
4. Ejecutar las normativas y ordenanzas establecidas para el servicio del rastro.
5. Coordinar con la Policía, MINSA, MAG FOR y otras instituciones afines al servicio la asesoría y apoyo necesario para el cumplimiento de las leyes de la materia.
6. Asegurar el orden, aseo, seguridad y protección de las instalaciones.

7. Asegurar que el servicio ofrecido se desarrolle en correspondencia a las normas ambientales y dar seguimiento a los indicadores asegurando el correcto manejo de los subproductos, avituallamiento del matarife entre otros.

El director de servicios municipales de la Alcaldía de Jinotega opina que existen deficiencias en el rastro pero estas son referente a las instalaciones pero la carne es de calidad y es higiénica ya que hay un veterinario por parte de la alcaldía, también están los supervisores del MINSA.

En el rastro se trabaja en coordinación la Alcaldía, policía nacional y el MINSA para garantizar que el ganado este en condiciones optimas para le destace, también para controlar el ganado que entra o sale del municipio de Jinotega y así garantizar que las reces no son robadas.

Los jefes de las otras secciones dicen que la labor que realiza la sección del rastro es importante ya que se encargan de garantizar el registro de cartas de ventas y fierros para controlar los mataderos clandestinos y los abigeatos, también para garantizar que la carne que se distribuye sea higiénica y de calidad.

El 24% de la población entrevistada considera que el rastro si cumple con las condiciones higiénico sanitarias dictadas por el MINSA; el 58% considera que no cumplen por que no existen condiciones higiénicas, técnicas y transporte adecuado; el 18% no conocen las funciones, condiciones ni la infraestructura del rastro municipal.

**Sección de Cementerios:** Brinda el servicio de venta de venta de predios en el cementerio municipal a fin de que la población pueda inhumar y exhumar los

restos de sus deudos. Además se encarga de la limpieza, vigilancia y mantenimiento del cementerio municipal.

En esta sección se deben conseguir los siguientes resultados:

1. Garantizar un buen servicio de inhumación y exhumación requerida por la población.
2. Asegurar el registro en la asignación de lotes de las inhumaciones y exhumaciones.
3. Velar por el ornato, la limpieza y seguridad en las instalaciones del cementerio.
4. Hacer cumplir las normativas y ordenanzas referidas al funcionamiento del servicio.
5. Atender informaciones requeridas por la población relacionada al servicio.
6. Dar mantenimiento y protección a sepulturas de ilustres ciudadanos de acuerdo a lineamientos del Concejo.
7. Proponer iniciativas que contribuyan a mejorarla calidad del servicio.
8. Apoyar los esfuerzos de sostenibilidad del servicio motivando a los familiares de los deudos al pago de sus obligaciones tributarias con el municipio.

Según el director de servicios municipales y el jefe de la sección de cementerios, se esta cumpliendo con las funciones concernientes a ésta

sección, ya que se le da mantenimiento y protección al cementerio. Los precios de los lotes son accesibles y existen arreglos de pagos.

La población considera que esta sección cumple con sus funciones de mantener la limpieza y ornato del cementerio, pero creen que se debe incrementar la vigilancia ya que muchos antisociales se dedican a dañar las lapidas; con relación a los precios de los lotes opinan que los precios son accesibles.

### **Sección de Cartas de Venta y Fierros.**

Una de las funciones de esta sección consiste en regular la legalidad de las cartas de venta de ganado ya sea equino, porcino y bovino. La finalidad de llevar a cabo esta regulación es evitar el abigeato y la venta ilegal de carnes.

Otra de las funciones es el registro de las matriculas de Fierros, la concesión de permisos de destace y guías de ganado.

El director de servicios municipales y el jefe de la sección de cartas de venta y fierros dicen que la sección de cartas de venta y matriculas de fierros esta cumpliendo con sus responsabilidades ya que realizan oportunamente las actividades de regular que las cartas de venta de ganado cumplan con todos los requerimientos legales, garantiza el registro de las matriculas de fierros para regular los permisos de destace y guías de ganado(traslado de ganado de un departamento a otro) estas actividades las realiza en coordinación con la sección de rastro municipal y la Policía Nacional.

Las personas a las que se entrevisto aseguraron estar de acuerdo con el servicio que presta esta sección ya que según algunos de ellos, que han realizado algunas gestiones en esta sección de la dirección de servicios municipales, están conformes con el servicio que se le ha brindado.

Según las observaciones realizadas podemos decir que esta sección encargada del registro y control de cartas de venta, registro de fierros, concesión de

permisos para el destace y de guías de ganado brinda un buen servicio, amable y en el tiempo requerida por los usuarios de este servicio.

**Antecedentes para realizar Auditorías Administrativas en la Dirección de Servicios municipales de la Alcaldía Municipal de Jinotega.**

El director de Servicios Municipales de la comuna jinotegana, Alfredo Chamorro Úbeda, reconoció que varios barrios de la periferia no son atendidos desde hace semanas por el tren de aseo. Los habitantes del barrio Roger Hanguiem y de los demás barrios periféricos de la ciudad de Jinotega ya no aguantan tanta basura. Esto debido a que el tren de aseo de la Alcaldía ha dejado de brindar el servicio.

La falta de vehículos recolectores de basura permite que diariamente más de 50 metros cúbicos de desechos sólidos de los 137 que produce a diario la ciudad no sean trasladados al vertedero municipal, pues la Alcaldía no cuenta con recursos para resolver el problema.

“La Alcaldía, de los cinco camiones que tiene asignados para la recolección de basura, uno ya dio su vida útil y estamos pensando en venderlo y uno de los dos nuevos está en mal estado y no hemos encontrado los repuestos para echarlo a andar. Estamos haciendo gestiones para tenerlos”, dijo Chamorro.

Cinco unidades constituyen el parque vehicular que utiliza la municipalidad en el servicio de recolección de basura en 44 barrios. Prácticamente la mitad está fuera de uso.

Dos unidades que en la administración anterior fueron donadas por la Embajada del Japón son sobreexplotadas en un esfuerzo por trasladar al vertedero municipal los 137 metros cúbicos de basura que cada día produce la ciudad, “pero no resuelven el ciento por ciento”, explicó Chamorro.

Los barrios son atendidos de manera alterna. La prioridad actualmente es el casco urbano de la ciudad, desatendiendo los barrios periféricos. Sin embargo, allí también la basura es notoria, pues permanece varias horas en el día en las aceras a la espera del camión recolector, tiempo que aprovechan los perros para romper las bolsas y esparcir su contenido.

Hasta hace algunos meses la municipalidad coordinaba con el MINSA, jornadas de higiene y limpieza, a través de los cuales se destruían basureros clandestinos y criaderos de mosquitos. Sin embargo, la iniciativa no se continuó por falta de recursos económicos de la Alcaldía.

En este sentido, el director de Servicios Municipales dijo que no cuentan con los suficientes recursos, ya que del tren de aseo sólo logran recaudar un 18 por ciento del ciento por ciento, ya que por lo general la población no paga el servicio. Pero esto afecta a quienes sí pagan, por lo que la ciudadanía reclama un mejor servicio por parte de la Alcaldía.

Los pobladores consideran que la basura en la calle es una peste que nos caracteriza, no solo a los jinoteganos, sino también se ha convertido en un icono de la cultura nicaragüense. Que no será tan fácil de cambiar, porque se funda en las creencias de una sociedad del “uso y el desuso” siendo este el fiel reflejo de nuestra realidad. Será que nos pesa la mano y la conciencia para poder botar la basura en su lugar! ¿Por qué nos costará tanto mantener limpia nuestra ciudad, escuela, barrio, casa y hasta el cuarto?, si cuando nos toca estar fuera de nuestro país, somos los primeros en botar la basura en su lugar. ¿Entonces Porque botamos la basura en nuestro país?

El problema de la basura no es sólo un asunto estético para la ciudad. Está íntimamente ligado a la salud, según el SILAIS “Una disposición inadecuada de los desechos es un factor de riesgo para la salud por cuanto en la basura se crían y proliferan zancudos, cucarachas, moscas y roedores que inciden directamente en la aparición de enfermedades vectoriales”.

No solo la alcaldía la responsable de recoger lo que nosotros usamos y desperdiciamos en las calles. Para las alcaldías la basura también es un problema, porque consume entre el 20 y 40 por ciento del presupuesto municipal, y sólo se recupera menos del 30 por ciento de la basura desechada, según estimaciones del área de medio ambiente de la Asociación de Municipios de Nicaragua (Amunic).

Si la alcaldía es una administración del pueblo “Es nuestro dinero el que se está haciendo a la basura”. Entonces no podemos exigirle al señor alcalde Eugenio López, que nos componga la calle del barrio y mucho menos que nos haga un parque, porque la basura se está consumiendo el presupuesto.

#### **Otros antecedentes de Auditoría en la Alcaldía Municipal.**

En otra ocasión La Contraloría General de la República practicó una auditoría en la Alcaldía de Jinotega y emitió una resolución que señala presunción de responsabilidad penal a cargo del señor Ernesto Araica Villagra, ex gerente de la Alcaldía Municipal de Jinotega, hasta por la suma de 333 mil 447.08 córdobas, en perjuicio de la comuna, cantidad que proviene de supuestas alteraciones de proveedores y firmas que corresponderá determinar a la justicia penal correspondiente.

El caso fue remitido al Juzgado de Distrito del Crimen de Jinotega para los efectos de ley, a fin de que se inicie la acción que en derecho corresponde.

También se determinó responsabilidad administrativa para el mismo Araica por incumplimiento a la Ley Orgánica de la Contraloría, sin perjuicio de las glosas o reparos por responsabilidad civil hasta por la suma de 44 mil 662 córdobas.

Cabe destacar que la Contraloría encontró méritos suficientes para establecer responsabilidad administrativa a cargo del señor Héctor Rodríguez, ex alcalde de Jinotega, por incumplimiento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y la Ley de Municipios, por lo que fue sujeto de sanciones administrativas contenidas en las leyes referidas.

Las denuncias eran por irregularidades en la venta de activos, compras de repuestos e ingresos por servicios prestados en el Mercado Municipal, durante el período comprendido del primero de enero 1997 al 30 de junio de 1998, entre ellas efectuar pagos hasta por la suma de 14 mil 553 córdobas a favor del señor Tomás Bolívar Pérez por compras de repuestos.

#### **5.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.**

#### **5.4.1 Ventajas de la Auditoría Administrativa<sup>12</sup>.**

Las ventajas de la Auditoría Administrativa es que al realizarla permite hacer una confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativo de cualquier empresa, revisa su pasado, presente y futuro. Además, chequea las diferentes áreas de las distintas empresas sean estas pequeñas, medianas o grandes; privadas o públicas como es el caso de las alcaldías, con el fin de verificar si están logrando el máximo los resultados de sus esfuerzos, esta verificación se puede lograr mediante:

- La revisión de las nuevas políticas y prácticas, tanto respecto a su conveniencia como a su cumplimiento.
- La identificación de áreas débiles dentro de la organización, que requieren mayor apoyo.
- El mejoramiento de la comunicación, esto permite informar a los empleados sobre la eficiencia de la organización.
- La medición del grado de efectividad de los controles administrativos anticipante, concurrente y de retroalimentación.
- Evaluaciones desde el punto de vista general, no evaluar solo el funcionamiento del personal.

La auditoría administrativa independientemente de ser ella misma parte integrante del sistema total de control superior, es la principal herramienta para la revisión y evaluación de los resultados logrados y cumple con una doble misión:

- 1) Es parte integrante del control superior; es decir, un medio para obtener y mantener el control.
- 2) Es el medio principal para la medición y evaluación de resultados.

Por tanto la dirección superior, propietarios, accionistas, auditores financieros, administradores de empresas y otros interesados deben confiar en ésta para la

---

<sup>12</sup> [www.monografias.com/trabajo/fintrabajo/fintrabajo.shtml](http://www.monografias.com/trabajo/fintrabajo/fintrabajo.shtml)

prevención de inconvenientes, y para garantizar la adecuada marcha del sistema.

Otra de las ventajas de la auditoría administrativa es que certifica lo que la organización ha hecho por sí misma y lo que ha hecho para sus clientes o receptores de los productos o servicios que proporciona, para esto debe evaluar ciertos factores tales como: atributos de estabilidad financiera, eficiencia de la producción, efectividad en las ventas, desarrollo del personal, aumento de utilidades, relaciones públicas y responsabilidad cívica, etc.<sup>13</sup>.

La auditoría administrativa es una necesidad en la actividad empresarial de nuestros tiempos por lo que la aplicación de esta especialidad en el campo administrativo se vuelve imperiosa para el logro de una efectiva administración de cualquier empresa, ya que constituye una ventaja competitiva que le permite a la administración ser eficaz y lograr niveles de eficiencia, pilares que le permiten a cualquier empresa competir en el mercado y nos lleva a visualizar de inmediato la posibilidad de ubicar a la empresa en la ruta correcta de su desarrollo administrativo y operativo para el logro de los objetivos.

<sup>14</sup>Además es una herramienta preventiva de los efectos negativos que ocasiona la mala coordinación, relación y la valuación de cada uno de los elementos que forman la gestión gerencial de la empresa. Su contribución es una forma de antivirus administrativo que permite anticiparse ante las amenazas que se presentan.

Por consiguiente la aplicación de la auditoría administrativa y la actividad de la auditoría financiera se complementan, formando un binomio del control, formando así la auditoría integral, cuya aplicación se ha constituido en una

---

<sup>13</sup><http://www.monografias.com/trabajos6/sicox/sicox.shtml>

<sup>14</sup> <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpAkZAUeIANnfPxbTA.php>

necesidad de la empresa moderna para poder hacer frente a los retos del futuro.

Los resultados de la auditoría administrativa son reflejados en un reporte de auditoría emitido por el auditor, escrito desde su punto de vista y con su estilo, y debe contener resultados y recomendaciones objetivas, haciéndolos tan impersonales como sea posible. El trabajo del auditor es practicar auditorías, la implantación de sus recomendaciones es potestad del gerente que tenga la autoridad suficiente sobre el área o la actividad de que se trate. En otras palabras, si un funcionario puede hacer el cambio deseado, un reporte de auditoría debe ser dirigido a él.

Según el responsable de la unidad de auditoría interna en la alcaldía municipal de Jinotega, la auditoría administrativa puede proporcionar a los administradores y directores un conocimiento profundo de la organización que les ayude a tener conciencia de la dinámica organizacional, a identificarse con el personal. Por medio de este conocimiento ellos pueden compartir la cultura prevaleciente lo cual les permite obtener aceptación de los participantes de dicho cambio ya que tienen la percepción de sentirse apoyados.

Por lo tanto el considera que la auditoría administrativa permite el conocimiento de los mecanismos de negociación interna, la velocidad de respuesta a sus indicaciones y saber de la disponibilidad de recursos que pueden destinarse a las diferentes actividades que se llevan a cabo en la alcaldía de Jinotega, además de tener conocimiento de la imagen de la organización lo que les ayuda a entender las expectativas de los clientes o beneficiarios de acuerdo con el tipo de producto o servicio que ofrece esta organización.

De acuerdo con las observaciones realizadas en la dirección de servicios municipales consideramos que los resultados que se obtienen de la practica de las auditorías administrativas brindan al director de servicios municipales y a los jefes de las secciones de servicios municipales mayor conocimiento sobre la situación real del trabajo que se lleva a cabo por esta dirección, lo cual les permite tomar las medidas correctivas que les faciliten el logro los resultados

que se deriven de los planes y además mejorar las relaciones laborales ya que los trabajadores tienen una mejor percepción del apoyo que les brindan sus superiores lo que permite aceptación a los cambios que se orienten producto de las auditorías administrativas llevadas a cabo.

### **Beneficios de las Auditorías Administrativas.**

- Detectar y evaluar las deficiencias administrativas existentes en las operaciones en etapa de realización, lo que constituye una mirada hacia atrás.
- Evalúa la forma en la que la gerencia cumple con los objetivos trazados por la organización, la efectividad de su planeación, organización, dirección y control de las actividades de la organización.
- Los problemas administrativos y las dificultades que se relacionan con ellos pueden ser detectados antes de que sucedan.
- Constituye otra herramienta administrativa para auxiliar a la organización en el cumplimiento de los objetivos deseados.
- A través de la aplicación de cuestionarios la auditoría administrativa puede obtener una apreciación objetiva que se basa en la opinión personal de la persona cuestionada y con ausencia de evidencia fundamentada en los hechos.

### **5.4.2 Desventajas de la Auditoría Administrativa.**

De la experiencia que día a día se va acumulando resulta sorprendente las graves fallas que en materia de auditoría y control interno adolecen las empresas, incluyéndose entre ellas no sólo a pequeñas y medianas, sino también a grandes ó a grupos de empresas.

En primer lugar debemos subrayar la falta de cumplimiento a las normas básicas y fundamentales en materia de control interno, por otro lado está la ausencia de amplitud de conceptos en cuanto al patrimonio a proteger, y de los métodos e instrumentos de análisis a ser utilizados por los auditores internos.

Al igual que en el control de calidad, la falta de planificación y prevención es la norma en muchas empresas en lo relativo tanto al control interno, como al accionar de la auditoría interna. Por ello no es de sorprenderse ver a los auditores tratando de analizar que es lo que salió mal, porqué, y que hacer para evitar su repetición, cuando lo correcto es actuar preventivamente, y de acontecer algún hecho perjudicial no quedarse en los aspectos más superficiales sino profundizar hasta llegar la raíz, tratando de determinar con exactitud las razones que llevaron al sistema a engendrar dichas fallas.

Otro aspecto importante a cuestionar en las auditorías es que la misma sea percibida como una entidad dedicada sólo a la inspección (y a veces hasta con una perspectiva policíaca), y no al asesoramiento con el objetivo de proteger y mejorar el funcionamiento de la organización.

Es menester conformar una nueva visión de la empresa desde un enfoque sistémico, de tal manera de ubicar a la auditoría como un componente de dicho sistema, encargado de proteger el buen funcionamiento del sistema de control interno (subsistema a nivel empresa), sino además, de salvaguardar el buen funcionamiento de la empresa a los efectos de su supervivencia y logro de las metas propuestas.

Muchas empresas han dejado de existir por fallas en el control interno, y por falta de una auditoría interna que evalúe eficazmente la misma. La falta de buenos controles internos (no meramente normativos, sino aplicados) han dado lugar a graves errores en materia de decisiones producto de graves errores en materia de información.

En la alcaldía municipal de Jinotega existen direcciones como la de recursos humanos, planificación y la gerencia municipal que con apoyo de la contraloría general de la república se encargan de elaborar, publicar y dar a conocer normas y procedimientos que se deben llevar a cabo para que las diferentes secciones, áreas y departamentos de esta organización lleven a cabo sus controles correctamente y también que ayuden a los directores en la toma de decisiones.

Otro aspecto muy importante es la ubicación de la Auditoría Interna dentro del marco organizativo en cuanto a su grado de independencia. Que la Gerencia o Departamento de Auditoría Interna quede a un nivel de negociación o presión, impide alcanzar los objetivos que motivan su razón de ser.

En la nueva visión de la auditoría interna, ésta debe estar integrada a la Gestión Total de Calidad haciendo pleno uso de los diferentes instrumentos y herramientas de gestión a los efectos de lograr mayores niveles en la prestación de sus servicios<sup>15</sup>.

Solo se puede realizar una auditoría administrativa a una organización que tenga suficientemente tiempo funcionando.

Esto ayuda a establecer un patrón de su comportamiento con el objetivo de revisar todo lo que concierne a las políticas y prácticas, tanto respecto a su conveniencia como a su cumplimiento, identificar las áreas débiles dentro de la organización, que requieren mayor apoyo y a mejorar la comunicación, esto permite informar al personal sobre el estado de la organización, medir el grado de efectividad de los controles administrativos actuales. La auditoría administrativa se ocupa del punto de vista general, no evalúa el funcionamiento personal<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> [http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040115082454-2\\_4\\_.html](http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040115082454-2_4_.html)

<sup>16</sup> <http://www.monografias.com/trabajos6/sicox/sicox.shtml>

En algunos casos se presentan desventajas en la auditoría administrativa por la falta de características profesionales por parte del equipo auditor, el que debe realizar su trabajo utilizando toda su capacidad, inteligencia y criterio para determinar el alcance, estrategia y conocimientos científicos que habrá de aplicar en una auditoría, así como evaluar los resultados y presentar los informes correspondientes<sup>17</sup>.

Para éste efecto, debe de poner especial cuidado en:

- a) Preservar la independencia mental.
- b) Realizar su trabajo sobre la base de conocimiento y capacidad profesional adquiridos.
- c) Cumplir con las normas o criterios que se le señalen
- d) Capacitarse en forma continua.

También es necesario que se mantenga libre de impedimentos que resten credibilidad a sus juicios, por que debe preservar su autonomía e imparcialidad al participar en una auditoría.

Es conveniente señalar, que los impedimentos a los que normalmente se puede enfrentar son: personales y externos.

Los personales, corresponden a circunstancias que recaen específicamente en el auditor y que por su naturaleza pueden afectar su desempeño, destacando las siguientes:

- Vínculos personales, profesionales, financieros u oficiales con la organización que se va a auditar.

---

<sup>17</sup> <http://www.monografias.com/trabajos14/auditoria/auditoria.shtml>

- Interés económico personal en la auditoría.
- Corresponsabilidad en condiciones de funcionamiento incorrectas.
- Relación con instituciones que interactúan con la organización.
- Ventajas previas obtenidas en forma ilícita o anti-ética.

Los impedimentos externos, están relacionados con factores que limitan al auditor a llevar a cabo su función de manera puntual y objetiva como son:

- Ingerencia externa en la selección o aplicación de técnicas o metodología para la ejecución de la auditoría.
- Interferencia con los órganos internos de control.
- Recursos limitados para desvirtuar el alcance de la auditoría.
- Presión injustificada para propiciar errores inducidos.

La alcaldía de Jinotega cuenta con un manual para la administración en el cual se establece el proceso que se debe de seguir para la realización de las auditorías por lo tanto no pueden desviarse de la metodología o técnicas empleadas para la ejecución de ésta. Por lo tanto esto significa que el estado interfiere en la realización de las auditorías administrativas.

El auditor de la Alcaldía Municipal de Jinotega afirma que los recursos disponibles para realizar las auditorías son de mucha importancia para cumplir con el alcance programado de estas, por esta razón el estado proporciona los recursos suficientes para las auditorías administrativas.

### **Dificultades que suelen encontrarse**

Para lograr comprender situaciones y corregir deficiencias, el auditor necesita tener habilidad para enfrentar a distintas clases de problemas y tratar con una variedad de personas de diferentes temperamentos y modos de ser. Al hablar de mejoras en organización y administración, puede dividirse al personal

ejecutivo en tres categorías: los que “no actúan”, los que “piensan actuar y los que simplemente “actúan”.

Los primeros, o sea, los que “no actúan” podrían calificarse de confiados en exceso, siempre positivos seguros y convencidos. Están ciertos de que sus ideas, decisiones y acciones no pueden mejorarse. Tienen la seguridad de que nada podrá mejorar sus sistemas, procedimientos, controles y responsabilidades. Están persuadidos de que son eficientes en alto grado y que en el desempeño de sus labores son los mejores sin lugar a dudas.

La segunda calificación o sea los que “piensan actuar” son “los conservadores”, lentos de proceder. Se muestran siempre refractarios a todo cambio brusco. No reaccionan con facilidad. Quieren que se les demuestre, sin lugar a dudas, que se obtendrán beneficios. Piensan hacer algo, pero necesitan estudiar a fondo toda clase de sugerencias o recomendaciones. Buscan beneficiarse de la experiencia de los demás, estudian con cuidado las ventajas y desventajas. Quieren que se les persuada, aguardan antes de tomar una decisión y demoran la acción hasta que las circunstancias se muestran más favorables.

En la tercera categoría figuran los “que actúan”, o sea los que siempre están dispuestos a probar, los entusiastas y agresivos, rápidos para decidir. Su lema es “¿cuando empezamos?”. A veces proceden irreflexivamente, sin previsión ni estudio suficiente, falta de conocimiento de los costos o insuficiente ponderación de los riesgos. Se muestran siempre prestos a adelantar al competidor, a responder al desafío.

En vista de lo expuesto, conviene que el auditor reflexione con cuidado antes de actuar. A medida que sus relaciones con la gente se vayan haciendo más complejas, mayor importancia cobra el acierto en el trato. Por tanto, puede decirse que su labor involucra una buena dosis de conocimientos en relaciones humanas.

### **Trato con las personas.**

Una preocupación del auditor debe ser el ayudar y mejorar la forma de actuar de las personas en las diferentes áreas de la empresa. Para lograr el mejoramiento, necesita tratar directamente con la persona o personas involucradas en la función sujeta a auditoría. Para ayudar a otros, debe tener el acierto de lograr que las personas estén dispuestas a entenderse con él y aceptar sus indicaciones.

Puede decirse que, en términos generales, su sistema mejor y más eficaz, consiste en proporcionar a los demás el beneficio de sus conocimientos generales y ejercitar debidamente sus disposiciones humanas.

La mayoría de las personas se enorgullecen de los conocimientos que poseen, sienten el deseo o están ansiosos de adquirir mayor saber y buscan ampliar todo lo que saben a su trabajo.

El tener conocimiento del éxito alcanzado por otras personas siempre despierta inusitado interés.

Compartir lo que se sabe, sobre todo en el campo de la tecnología, nuevos conceptos y progresos, así como en nuevos tipos de maquinaria o equipo, ayuda a estrechar vínculos. Pero todavía mayor será el interés, si esas novedades facilitan la labor y que obra sin imposiciones. Al atribuir a la otra persona la paternidad de una idea, se le causara una gran satisfacción. Este método indirecto incrementara su propia estima, porque creará haber ideado algo de valor y digno de aplauso. Por otra parte, el procedimiento evita que tenga la impresión de que se le quiere imponer algo.

### **Problemas de resistencia**

El tratar con personas y problemas que involucran un elemento humano, exige paciencia y comprensión. Cuando se suscitan diferencias de opinión que tendrán que ser examinadas con cuidado u tratadas de forma adecuada. Por

ejemplo, habrá ocasiones en que se encuentre el auditor con ejecutivos reacios a aceptar sugerencias para el mejoramiento de su actuación principalmente por virtud de una oposición a todo cambio, esta actitud es, a veces cerrada.

Es muy probable que en el curso de una auditoria administrativa se tropiece con dificultades debidas al temor, desconfianza o repugnancia al cambio. Con razón o sin ella, muchas personas se adhieren a todo aquello a lo que están acostumbradas. Por hábito o por intereses personales, quieren seguir en las mismas tareas, métodos, ideas y formas de hacer las cosas. No se deciden a dejar lo conocido por lo que esta por conocerse. Observan sus hábitos hasta que es imposible seguir con ellos.

Temen al cambio, aun cuando sea para mejorar. Hay ejecutivos a quienes interesa más lo que ganarán o perderán, personalmente, que la lógica y la eficiencia en el manejo de los aspectos administrativos y la consecución de los objetivos de la empresa. Para muchos funcionarios, el miedo a una posible pérdida, supera el deseo de ganar.

Temen por varias razones, a veces por el miedo a lo desconocido o quizá porque les preocupa el llegar a verse despojados de algo, por ejemplo de poder, de responsabilidad, de prestigio, del número de personas que están debajo de ellos, de posición descendiendo en rango.

Hay otros que temen afrontar problemas complejos, a tomar decisiones, a realizar tareas de mayor importancia, a hacerse cargo de obligaciones adicionales, a asumir más responsabilidades, a tener que manejar un número mayor de gente.

Puede ser que se vean poseídos de estos temores porque los resultados pueden serles desfavorables, constituir una carga mayor y acarrearles mayores tensiones o bien porque se interfieran con la forma rutinaria de hacer las cosas.

En todos los casos de resistencia, el auditor deberá buscar su verdadera causa. Pero no toda conducta que se opone al cambio, puede calificarse de resistencia. Puede estar motivada por otras causas, tal vez porque la persona en cuestión no simpatice con quienes se han pronunciado por el cambio, más no porque ella sistemáticamente se oponga. Hasta pudiera ser que ella misma haya sugerido a la dirección ese cambio en otra época y que le haya sido denegado.

Por esto el auditor debe ser comprensivo, discutir los principales elementos involucrados en el cambio con los afectados, señalar la necesidad del mismo y dejar muy clara la postura de la dirección en pro de un adelanto mayor, por medio de los esfuerzos combinados de todos para perfeccionar la marcha de la administración.

### **Problemas de fricción**

En el curso de su actuación para corregir los puntos débiles existentes en la organización y la administración el auditor se tendrá que enfrentar a problemas de conducta ejecutiva.

Las dificultades pueden reconocer su origen en parcialidades, prejuicios y celos. En los distintos niveles de la administración habrá conflictos y fricciones debidas a preferencias, adulaciones, etcétera. Los jefes de departamento compiten en ganarse las preferencias del director de la empresa. Cuando se dan problemas humanos entre subordinados y superiores, la actividad en el trabajo baja mucho de calidad.

### **Problemas de “demasiado” y “demasiado pronto”**

Un problema muy común en las empresas, industria, gobierno e instituciones en general, es el de que las personas suelen esperar demasiado y esto demasiado pronto.

Esperan que un cierto trabajo se efectúe con gran rapidez, siendo que el mismo no puede materialmente llevarse a cabo en el plazo fijado y/o en las condiciones estipuladas. A continuación damos algunos ejemplos para ejecución rápida:

1. Preparar y recomendar un programa para conseguir una inmediata disminución de los costos de operación, en cantidad suficiente para compensar la diferencia en una partida presupuestal reducida que entrara en vigor el primero de mes.
2. Ayudar al establecimiento de un programa que acarree la pronta conversión del equipo tabulador convencional a uno electrónico, de alta velocidad, independientemente de la situación general de los métodos y procedimientos vigentes.
3. Presentar el informe de auditoria en el cual figuren las recomendaciones del auditor, resultantes de una total evaluación del trabajo de unos cuatrocientos empleados.
4. Sin un detallado estudio previo, presentar métodos satisfactorios que sean útiles para decidir y emprender la acción subsecuente lo bastante pronto para asegurar el éxito de programas elaborados.
5. Buscar en los archivos de oficina estados, cartas y otros documentos donde aparezcan políticas y con toda esta información recabada, preparar manuales que se distribuirán con prontitud a los ejecutivos.

6. Evaluar la eficacia de los principales programas de egresos de la organización y presentar los descubrimientos y recomendaciones en un informe, para que se pueda someter a la consideración de una junta de ejecutivos.
7. Idear, sin consideraciones a personalidades o a cualesquiera otras influencias, métodos para la toma de decisiones en las divisiones de la empresa lo que entraría en vigor cuando mas tarde al fin de mes.
8. Examinar la experiencia y preparación del personal de supervisiones, analizar y determinar la adecuación de dicho personal a sus tareas ejecutivas, y fijar los requerimientos necesarios para mejorar las cosas y someter a aprobación un programa de adiestramiento de supervisores en todos los niveles de la administración.

### **Otros problemas**

También podrán surgir dificultades cuando existen departamentos autónomos que tienen formas de papelería diseñadas por ellos mismos y que han adquirido equipos de distintas clases sin dar la debida consideración a las necesidades generales y estandarización de la empresa: departamentos en que apenas se perciben métodos eficaces de comunicación entre los individuos y funciones y en los que no existen orientaciones para coordinar la estructura de organización, seleccionar personal competente, mantener control sobre la gente y su trabajo y establecer planes de operación apropiados para obtener buenos resultados.

Hay un problema que se presenta con cierta frecuencia cuando la dirección no se preocupa de llamar la atención al jefe de departamento que se aparta a menudo de las políticas establecidas o realiza cambios en los sistemas y procedimientos, sin notificar debida y oportunamente a los departamentos que resulten afectados. Muchas veces el jefe de departamento realiza

modificaciones a sistemas y procedimientos sin tener en cuenta las necesidades de otros departamentos.

En este caso, el ejecutivo no solo omite la notificación, sino que descuida mencionar el asunto al departamento de métodos mismo. Esto suele ocasionar que el auditor se vea constantemente en la necesidad de informar sobre dichas omisiones, para que se tomen las debidas providencias y poner las cosas en orden.

Hay ocasiones en que suscita el problema cuando se aprueba un plan y se le pone obra, pero que por una u otra razón fracasa. Suele ocurrir que un plan que parecía muy bueno, no lo sea tanto bajo determinadas circunstancias o personal.

Es posible que el auditor pase días y a veces semanas adiestrando a un supervisor y jefe de sección en el manejo y control de una función, solo para encontrar posteriormente que el sujeto renuncio marchándose de la empresa.

Otras dificultades con las que suele tropezar son:

1. Hacer que la alta dirección admita la necesidad de replanificar sus diferentes funciones, por ejemplo en áreas tales como el control de inventarios, contabilidad de costo, presupuesto y pronóstico de mercados.
2. Conseguir que la dirección valore en forma continua las fuerzas económicas y sociales, la influencia del gobierno e interpretar su efecto sobre la empresa.
3. Asegurar una acción constante a todos los niveles de la supervisión administrativa para medir constantemente el desempeño contra las normas de planeación, organización y dirección.

4. Estimular varios niveles de supervisión administrativa, para actuar y trabajar en forma mas estrecha cooperando unos con otros, para obtener una mayor armonía y conseguir mejores resultados generales.

5. Lograr que exista una supervisión administrativa en todos los niveles para examinar y analizar cuidadosamente los problemas que existan en los mismos y ver la forma de que alcancen sus objetivos particulares

6. Probar la innecesaria aplicación del esfuerzo en el caso de supervisores que sostienen procedimientos y llevan registros privados mantener el secreto o por que no tienen fácil acceso a los registros de otros departamentos o secciones.

Finalmente, el equipo auditor no debe olvidar que la fortaleza de su función está sujeta a la medida en que afronte su compromiso con respeto y en apego a normas profesionales tales como:

- a) Objetividad: Mantener una visión independiente de los hechos, evitando formular juicios o caer en omisiones, que alteren de alguna manera los resultados que obtenga.
- b) Responsabilidad: Observar una conducta profesional, cumpliendo con sus encargos oportuna y eficientemente.
- c) Integridad: Preservar sus valores por encima de las presiones.
- d) Confidencialidad: Conservar en secreto la información y no utilizarla en beneficio propio o de intereses ajenos.
- e) Compromiso: Tener presente sus obligaciones para consigo mismo y la organización para la que presta sus servicios.
- f) Equilibrio: No perder la dimensión de la realidad y el significado de los hechos.
- g) Honestidad: Aceptar su condición y tratar de dar su mejor esfuerzo con sus propios recursos, evitando aceptar compromisos o tratos de cualquier tipo.
- h) Institucionalidad.- No olvidar que su ética profesional lo obliga a respetar y obedecer a la organización a la que pertenece.
- i) Criterio: Emplear su capacidad de discernimiento en forma equilibrada.

- j) **Iniciativa:** Asumir una actitud y capacidad de respuesta ágil y efectiva.
- k) **Imparcialidad:** No involucrarse en forma personal en los hechos, conservando su objetividad al margen de preferencias personales.
- l) **Creatividad:** Ser propositivo e innovador en el desarrollo de su trabajo.

El auditor interno con que cuenta la municipalidad de Jinotega de es un profesional que cumple con las características antes mencionadas lo cual permite que las auditorías proporcionen datos verídicos y oportunos, el auditor a la vez trabaja en algunas ocasiones en coordinación con los auditores enviados por la Contraloría General de la República.

## **V IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.**

Por sus características la auditoría administrativa constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones, a la vez que permite revelar en qué área se requiere de un estudio más profundo, qué acciones se pueden tomar para subsanar deficiencias, como superar obstáculos, como imprimir mayor cohesión al funcionamiento de las mismas y, sobre todo, un análisis causa-efecto que concilie en forma congruente los hechos con las ideas.

### **Naturaleza e importancia de la auditoría administrativa.**

La auditoría se genera por múltiples causas dentro de la administración de una empresa; su género, su especie pertenece al área del control, que ubicado mediante evaluaciones y exámenes que se realizan en los diferentes elementos mantienen el ajuste y el orden dentro del que hacer de la administración general.

La emisión de opiniones sobre el estado actual de lo examinado, en la participación para la creación o diseño de sistemas y procedimientos es la

importancia que dan los cambios y la innovación de ideas dentro de una institución.

La auditoría administrativa detecta problemas, y proporciona bases, para solucionarlos, prevé obstáculos para la eficiencia, presta recomendaciones para simplificar el trabajo e informa sobre el incumplimiento de planes y objetivos. La auditoría administrativa, aporta recomendaciones que resuelven un problema conocido y se aplica cuando se tienen indicadores de eficiencia pero se desconocen razones. Es un espacio para la prevención de ineficiencias y para el sano crecimiento de la entidad.

A continuación se presenta una lista de algunas de las causas ordinarias que pueden contribuir a una administración deficiente, estas son:

- Los objetivos son poco útiles por ser estos ambiguos y confusos
- Violación de autoridad - responsabilidad que ha sido asignada
- Falta de iniciativa por falta de delegación de autoridad
- interferencia entre línea y asesoría, definición de funciones
- Organización costosa innecesaria
- Difícil y costoso control.
- El personal del área de control debe ser adecuado a las necesidades.
- Deformación de la comunicación y de la información entre los niveles de la organización.
- Conflictos de la competencia profesional y personal sin motivación
- Difícil visión integral de conjunto de la misión de la empresa
- Lentitud en la toma de decisiones, estas no son tomadas oportunamente.
- Duplicidad de funciones, traslape de actividades que generan confusión
- Gerente autoritario, no existe comunicación y participación
- Falta de coordinación, privan los intereses personales a los generales
- Falta de trabajo creativo, se deja por fuera el cambio por medio de la imaginación
- Derroche de productos, de tiempo y dinero

- Mucha ostentación, sin darle el verdadero valor al uso de los materiales
- Falta de financiamiento oportuno. etc.

Lo anterior se evita en lo posible con la realización de una auditoría administrativa ya que a través de esta se evalúa la calidad y eficacia de la administración.

Es necesario evaluar la habilidad de la administración para alcanzar las metas de la organización, cumplir las tareas de evaluación, dirección y control y tomar decisiones eficaces que dirigidas a lograr las metas de la organización previamente establecidas. Por lo tanto una auditoría verdaderamente eficaz debe examinar en forma amplia y constructiva el aspecto organizativo o una parte de él, para determinar los problemas administrativos, los defectos y las irregularidades y presentar sus recomendaciones para corregir las deficiencias.

La importancia de estos exámenes que se realizan en el transcurso del tiempo, proporcionan confianza de la buena marcha del negocio, esto no solo es evidente, en países desarrollados sino que también en los países en vías de desarrollo, donde cada día puede advertirse la necesidad instauración de unidades especializadas de este tipo en las empresas que no contaban hasta el momento con ellas.

El entusiasmo de los técnicos de esta actividad es alentador cada día crece el número y se agrupan alrededor de los auditores, administradores y los especialistas en organización y métodos y analistas de sistema etc., que cada día divulgan, se capacitan y hacen publicaciones sobre el desarrollo de la temática, lo cual estimula la aplicación frecuente de esta técnica en la actividad profesional que se aplica en la empresa.

La extensión de la labor de auditoría es con el objeto de enlazar y de maximizar la eficacia del control interno de la empresa. Es en este proceso donde la técnica de auditoría administrativa aplicada en empresas de cierta magnitud se

constituye en auxiliar fundamental de la dirección empresarial, ya que la constitución de los objetivos implica la existencia de un sistema de control dirigido a corregir las desviaciones e identificar causas, con relación a las metas preestablecidas.

Esto significa que hay que llevar a cabo un análisis exhaustivo de la organización por el auditor administrativo o el que haga las veces de él; por lo que debe de poner en juego toda su imaginación para hacer realidad el axioma "Siempre existe una forma mejor de realizar las cosas" y que generalmente, puede conseguirse por medio de la investigación que se realice, tomando como base los recursos de que dispone el organismo social. Desde ningún concepto podrá considerarse completo el sistema de control superior, sin incluir la auditoría administrativa.

El control interno en su sentido amplio requerirá la intervención de, por lo menos, un supervisor destinado a controlarla y mantenerla en eficientes condiciones de operación. Por consiguiente, la dirección superior, auditores internos o externos, accionistas y otros interesados, deben de confiar en la auditoría administrativa como una prevención de inconvenientes y para garantizar la adecuada marcha del sistema.

Por lo tanto la auditoría administrativa se considera como una técnica e instrumento que tiene como objeto revisar, supervisar y evaluar la estructura, sistemas, procedimientos y métodos de la administración lo cual constituye su ubicación en la fase del control dentro del proceso de la administración.

### **Finalidad de la auditoría administrativa<sup>18</sup>.**

La auditoría administrativa tiene como finalidad trascendente sacar a la luz irregularidades o deficiencias en cualquiera de los elementos examinados, e indicar a la vez posibles soluciones para mejorar sus operaciones.

---

<sup>18</sup> <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpAkZAUeIANnfPxbTA.php>

Por consiguiente, su misión es ayudar a la dirección a lograr una administración eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos, así como el desempeño en todas las áreas.

Los factores de evaluación abarcan desde el panorama económico en que actúa la empresa, lo apropiado de la estructura organizativa, la observancia de las políticas y procedimientos, la exactitud y confiabilidad de los controles, los métodos protectores adecuados, las causas de las variaciones, la adecuada utilización de personal, equipo y materiales y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

Por consiguiente, siendo el análisis un elemento primordial para separar las partes de un todo, se deberá de considerar todos los factores, hasta conocer con profundidad los elementos de que está compuesto; para verificar la viabilidad de los diversos procesos especializados.

Una de los principales auxiliares en que se basa la auditoría administrativa es la investigación científica, por lo cual el auditor administrativo se apoya en la lógica siguiendo los pasos del razonamiento "inductivo y deductivo" que aconseja la decisión a tomar.

Según lo que expresa el auditor interno de la alcaldía municipal de Jinotega, en una entrevista que realizamos en su oficina, se identifica la importancia de realizar este tipo de evaluaciones por las siguientes razones:

- Conocimiento profundo de la organización.
- Tener conciencia de la dinámica organizacional
- Poder identificarse con el personal
- Compartir la cultura prevaleciente
- Que encontrará menor resistencia al cambio
- Aceptación de los participantes
- Percepción de sentirse apoyado
- Conocimiento de los mecanismos de negociación interna
- Velocidad de respuesta a sus indicaciones
- Saber de la disponibilidad de recursos que pueden destinarse al proyecto.
- Conocimiento de la imagen de la organización.

- Entender las expectativas de los clientes de acuerdo con el tipo de producto o servicio , o ambos, que ofrece la organización
- Tranquilidad de poder negociar la entrega de reportes de avances y resultados.

Es importante tomar en cuenta que en las organizaciones no solamente existe necesidad de realizar auditorías financieras sino que también se ha determinado la necesidad de evaluar el proceso administrativo, los sistemas de información administrativos para que la gerencia elabore con exactitud sus planes para la consecución de los objetivos, ya que la auditoría administrativa no mide el desempeño técnico de los trabajadores en su especialidad técnica sino mas bien lleva a cabo un examen de la evolución de la calidad tanto individual como colectiva, de los gerentes, es decir las personas responsables de la administración de funciones operacionales y ver si han implantado medios de control que aseguren que la calidad y el cumplimiento de las normas establecidas, que los planes y objetivos se cumplan y que los recursos apliquen en forma económica.

Las empresas deben estar consientes que siempre es bueno conocer los problemas y las necesidades existentes ya que esto ayuda a la gestión eficiente para garantizar mejores condiciones considerando las amenazas y las debilidades encontradas para así redefinir aspectos que lo necesiten.

El Gerente Municipal de la Alcaldía Municipal de Jinotega afirma que en la actualidad se realizan Auditorías Administrativas ya que la Administración actual considera que es una actividad necesaria para valorar o examinar como están trabajando hacia la consecución de sus metas y objetivos; por lo que él nos orientó dirigirnos al jefe de la dirección de servicios municipales quien a través de una entrevista que le realizamos nos confirmo que si se realizan Auditorías Administrativas ya que existe un manual de control interno el cual mandata la realización de éstas.

Según el director de servicios municipales todos las direcciones son sometidas a Auditorías Administrativas con el fin de conocer los errores y encausarse

hacia los objetivos es decir conocer las causas por las cuales se originan los problemas para así implantar soluciones.

La Auditoría Administrativa se basa en las actividades que se han desarrollado en el pasado sin dejar de tomar en cuenta el futuro ya que de la evaluación de cómo se desarrollaron las actividades en el pasado dependerá el futuro de la empresa.

El presente también es un factor importante ya que de las decisiones que se tomen dependerán los resultados futuros; es por esto es que la Auditoría Administrativa es constructiva ya que trata de construir un mejor futuro para la organización a través de la detección oportuna de fallas o problemas existentes teniendo una base para la toma de decisiones.

## VI CONCLUSIONES

Partiendo del análisis de las ventajas, desventajas e importancia de la auditoría administrativa llegamos a las siguientes conclusiones:

- Las ventajas que ofrece la realización de las auditorías administrativas en la Dirección de Servicios Municipales de la Alcaldía de Jinotega son:
  - a) Que por medio de esta se pueden dar recomendaciones a su director con el objetivo de que se superen las deficiencias encontradas en el proceso administrativo.
  - b) Que permite prevenir los efectos negativos que se derivan de la falta de presupuesto y de las deficiencias de su personal, que son las principales dificultades que se presentan en dicha dirección.
  - c) Que permite a la gerencia municipal evaluar la gestión del director de servicios municipales, la efectividad de su planeación, la manera en que organiza y dirige las actividades con miras en la consecución de los objetivos de ésta dirección.
  - d) A través de su realización se puede determinar cual es el mejor método de controlar el desempeño del personal, si resultados obtenidos o las supervisiones realizadas.
- Las desventajas que se pueden encontrar en la realización de las auditorías administrativas en la Dirección de Servicios Municipales de la Alcaldía de Jinotega son:
  - a) Que la unidad de auditoria interna tiene el deber de identifique correctamente cuales son las áreas mas débiles y que necesitan de mas apoyo.

- b) Que las evaluaciones de este tipo no se realicen desde el punto de vista general sino desde el punto de vista del personal que labora en la dirección.
- c) Que esta practica se dedique a la labor de investigar y descuide su función de asesorar a la gerencia a proteger y mejorar el funcionamiento de su organización.
- d) Que no se aprovechen las oportunidades que brinda el control interno para evaluar eficazmente dicha organización.
- e) La ausencia de un equipo especializado, capacitado y con amplios conocimientos; los recursos limitados y los intereses políticos y/o económicos personales de quiénes la llevan a cabo pueden propiciar que una auditoria administrativa presente fallas y desventajas.

La importancia de la auditoria administrativa para la dirección de servicios municipales radica en:

- a) Que por sus características constituye una herramienta fundamental para impulsar su crecimiento, superar obstáculos y a la vez revelar las áreas que requieren de un estudio más profundo para determinar que acciones se pueden tomar subsanar deficiencias.
- b) El análisis de las actividades pasadas que se han desarrollado en la demuestra que esta practica es de mucha importancia para conocer errores que se cometen, identificar sus causas, tomar decisiones, y determinar las acciones que se deben llevar a cabo de manera constructiva hacia el logro de los objetivos

## **VII BIBLIOGRAFÍA.**

Arens, Alvin A, Auditoria Un enfoque Integral, Editorial Océano, Enciclopedia de la Auditoria, Año 1995.

Gómez Rondon, Francisco, Auditoria Administrativa.

<http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpAkZAuEIANnfPxbTA.php>

<http://www.monografias.com/trabajos14/auditoria/auditoria.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos6/sicox/sicox.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos6/sicox/sicox.shtml>

[http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040115082454-2\\_4\\_.html](http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040115082454-2_4_.html)

Manual de Bienvenida de la AMJ, Ley 40- 261, Ley de Municipios y su reglamento.

Profesor A. López de SA. Año 1974. Curso de Auditoria

Rodríguez Valencia Joaquín, Sinopsis de auditoria Administrativa

Lázaro, Víctor, Sistemas y Procedimientos.

Leonard, William P. Auditoria Administrativa

# Anexos

	1	2	3	4	5	0	observaciones
--	---	---	---	---	---	---	---------------

<p>17. ¿Se toman decisiones principales de la empresa basándose en necesidades demostradas?</p> <p>18. ¿Se administra la empresa con base en criterios de mercados, clientes, productividad?</p> <p>19. ¿Se da información financiera a todos los gerentes que la necesitan para cumplir con sus obligaciones?</p> <p>20. ¿Se abstiene la gerencia de decisiones que deben tomarse a niveles inferiores?</p> <p>21. ¿Delega la gerencia suficiente autoridad?</p> <p>22. ¿se establecen controles adecuados para cada grado de delegación?</p> <p>23. ¿Se cuenta con un adecuado sistema de información objetiva para una adecuada toma de decisiones?</p> <p>24. ¿Existe asesoramiento de personal especializado en la etapa de elaboración de planes y programas?</p> <p>25. ¿Hay una adecuada coordinación con los jefes de los niveles inferiores?</p> <p>26. ¿Estudia y aprueba los presupuestos anuales?</p> <p>27. ¿Realiza funciones de planeacion de actividades financieras cada mes?</p> <p>28. ¿Cuenta con personal capacitado para tomar decisiones en ausencia de del gerente?</p> <p>29. ¿Puede la gerencia ser ocupada por personal proveniente de a misma empresa?</p> <p>30. ¿Cuenta la gerencia con asesoría de tipo: Administrativo, Laboral, Fiscal, otros?</p> <p>31. ¿Promueve y acepta la actividad de innovación?, ¿en qué grado?</p> <p>32. ¿Se mantiene pendiente del desarrollo de problemas externos de la empresa?</p> <p>33. ¿Tiene incentivos económicos adecuados al puesto?</p> <p>34. ¿Son suficientes los incentivos económicos?</p> <p>35. ¿Tiene relaciones con gerencias de empresas similares?</p>							
--	--	--	--	--	--	--	--

## HOJA DE ANALISIS

Unidad Administrativa: Gerencia

Fecha de inicio: Fecha de terminación:

**ANEXO 10****HOJA DE ANALISIS**

Unidad Administrativa: Gerencia

	1	2	3	4	5	0	observaciones
--	---	---	---	---	---	---	---------------

Fecha de inicio:

Fecha de terminación

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Breve descripción del puesto Nombre. Administrador General. Director General.</li> <li>2. Facultades del Gerente General.</li> <li>3. La gerencia general sigue los lineamientos (planeacion) trazados.</li> <li>4. ¿Tiene la gerencia tiempo para planear constantemente nuevas actividades?</li> <li>5. ¿Se encuentra la gerencia ubicada dentro de la empresa?</li> <li>6. ¿Realiza la gerencia juntas periódicas con los jefes de departamentos? ¿con frecuencia?</li> <li>7. ¿Evalúa la gerencia los resultados pro diferentes departamentos?</li> <li>8. ¿Sigue la gerencia la política de puertas abiertas?</li> <li>9. ¿Dicta la gerencia las políticas de la empresa?</li> <li>10. ¿Presenta la gerencia resultados de informes al consejo de administración?</li> <li>11. ¿Se realizan dichas juntas con frecuencia?</li> <li>12. ¿Interviene la gerencia en forma conjunta con el departamento de personal en ascensos y aumentos de sueldos?</li> <li>13. ¿Los acuerdos importantes tomados en la empresa, están debidamente autorizados por la gerencia?</li> <li>14. ¿La gerencia evalúa y selecciona debidamente al Personal para puestos importantes?</li> <li>15. ¿Autoriza la gerencia loas compañías publicitarias?</li> <li>16. ¿Coordina la gerencia todas las actividades de la empresa?</li> </ol>							
---	--	--	--	--	--	--	--

## ANEXO 9

### CUESTIONARIO POR AREA

Departamento:

Jefe de departamento:

Auditor:

## **I. PLANES Y OBJETIVOS**

- a) ¿Cuenta el departamento con planes y objetivos definidos?
- b) ¿Están estos planes y objetivos coordinados con los otros departamentos?
- c) ¿Existe una clara comprensión de los objetivos en cuanto a factibilidad y sensatez?
- d) ¿Esta por entero de acuerdo la dirección general con los planes y objetivos del departamento?
- e) ¿Qué aspecto deben considerarse para mejorar los planes y objetivos del departamento?

## **II. ESTRUCTURA ORGANICA**

- a) ¿Se cuenta con un organigrama y esta actualizado? (En caso contrario el auditor debe prepararlo).
- b) ¿Es la estructura orgánica lógica y eficaz?
- c) ¿Se delegan adecuadamente y se definen claramente los varios deberes y responsabilidades?
- d) ¿Hay eficacia en las líneas de autoridad desde el punto de vista del control?
- e) ¿Se pueden efectuar cambios en la disposición orgánica para coordinar mejor las actividades?

## **III. POLITICAS- SISTEMAS Y PROCEDIMENTOS**

- a) ¿Cómo se determinan las políticas relativas a las relaciones industriales?
- b) ¿Están actualizadas las políticas y por escrito?
- c) ¿Qué disposiciones se han tomado para asegurar el cumplimiento de las establecidas?
- d) ¿Cuál es la política respecto a ascenso y traslados?
- e) ¿Existen controles apropiados en lo que concierne a salarios?

**IV PERSONAL DEL DEPARTAMENTO**

- a) Hacer un estudio completo de las actividades de cada empleado.
- b) ¿Se utiliza al máximo el personal?, en caso. ¿Cómo podría lograrse?
- c) ¿Se proporciona suficiente orientación y adiestramiento a los empleados de nuevo ingreso?
- d) ¿Se emplean especialistas en relaciones industriales?
- e) ¿Cuál es el índice de rotación de personal?

**V DISPOSICION GENERAL Y RECURSOS**

- a) ¿Preparar un plan general de distribución de espacio de oficina, mobiliario y equipo?
- b) ¿Esta distribuida la oficina de manera que se aprovecha al máximo el espacio y que las áreas de trabajo sean eficientes?
- c) ¿En que estado se encuentra el mobiliario y equipo?
- d) Describese el equipo especial e indique si se utiliza al máximo.
- e) ¿Puede mejorarse el equipo?

**VI OPERACIONES Y METODOS DE CONTROL.**

- a) ¿Se tiene presente la adecuación, claridad y prontitud de los informes al la dirección?
- b) ¿Se cuentan con métodos apropiados para satisfacer las necesidades del trabajo procedente de fuentes internas y externas?
- c) ¿Existen y se practican controles adecuados para registrar de carácter confidencial?
- d) ¿Existen embotellamientos? ¿Qué está haciendo para eliminarlos?
- e) ¿Qué se necesita para aumentar la eficiencia del departamento?

## CUESTIONARIO GENERAL (CG)

**Empresa:**

**Auditor:**

**Fecha:**

**Revisó:**

**1. ¿Qué tipo de empresa?**

Industrial

Comercial

Servicio

**2. Tipo de personalidad**

Persona física

Persona moral

**3. ¿Cuál es la forma en que esta constituida jurídicamente?**

**Sociedad mercantil.**

S.A.

SRL

S en NC

S.C.S.

S.C.A

Sociedad cooperativa

Asociación civil

Sociedad Civil

Otras

**4. ¿Cuál es su objeto?**

**5. ¿Cuál es su capital?**

Social N\$

Contable N\$

**6. ¿Cuál es el numero de personal?**

De confianza

Sindicalizado

**7. ¿Cuáles son los productos o servicios principales?**

**8. ¿Cómo están estructurados los objetivos generales? Detállelos.**

**9. ¿Están claramente definidos los objetivos generales y se han dado a conocer a la gente en todo nivel?, ¿Cómo?**

**10. ¿A que tiempo fueron programados los objetivos actuales?**

**11. ¿Cómo están estructuradas las políticas generales? detállelo.**

**12. ¿Están estipuladas claramente las políticas generales y se han dado a conocer en todos los niveles?, ¿Cómo?**

13. **¿Están estipulados por escrito los procedimientos y se han dado a conocer a la gente en todos los niveles?, ¿Cómo?**
14. **Problemas especiales que la empresa haya tenido durante los últimos tres años (huelgas, falta de mercado, efectos inflacionarios, falta de financiamiento).**
15. **¿Cómo se estructuran los programas generales y los particulares?**
16. **¿En base a que se ejecutan los programas? Detállelo.**
17. **¿Se encuentran debidamente coordinados los programas? Como.**
18. **¿Se encuentra con un sistema de presupuestos? Detállelos.**
19. **¿El presupuesto general y los particulares están debidamente coordinados? ¿Cómo?**
20. **¿Se cuenta con un organigrama en él están especificadas las funciones básicas, como consecuencia de los objetivos de la empresa?**
21. **¿Existe una línea definida de autoridad y responsabilidad desde la dirección hasta el último de los subordinados?**
22. **¿Existen relaciones adecuadas entre los diferentes departamentos? ¿Cómo se dan éstas?**
23. **¿Se han explicado claramente las relaciones de cada uno de los departamentos par con los demás?**
24. **¿Son efectivas las formas actuales de comunicación iterdepartamental? ¿Por qué?**
25. **¿Se utilizan cuadros ocupacionales para revisar las actividades del personal? ¿Desde cuando se ocupan?**
26. **¿A que niveles se aplican los cuadros ocupacionales?**
27. **¿Se especifican clara y lógicamente las obligaciones de los puestos? ¿Cómo?**
28. **¿Se aplican técnicas de análisis de puestos? ¿Qué método se utiliza?**
29. **¿En que medida se toma en cuenta el factor humano par la elaboración de necesidades? Explique.**
30. **¿Se cuenta con un manual de organización y se aplican en cada unidad administrativa y específica claramente las funciones básicas?**
31. **¿Cada jefe conoce claramente sus fusiones, sus responsabilidades y la**

autoridad que tiene?

32. ¿Qué tipos de instructivos se utilizan q que aspectos cubren?

**DIRIGIDO A  
SECCION DE  
DE SERVICIOS**

Pregunta No,	Puntuación				
	1	2	3	4	5
1				x	
2				x	
3				x	
4					x
5			x		
6			x		
7					x
8			x		
9				x	
10					x
11					x
12					x
13			x		
14				x	
15					x
16					x
17			x		
18		x			
19				x	
20					x
Total	0	2	15	24	40

**CUESTIONARIO  
JEFES DE  
LA DIRECCION  
MUNICIPALES**

Puntuación total del cuestionario = 81

Cada pregunta esta sometida a la siguiente calificación.

5= Excelente

4= Buena

3= Regular

2= Deficiente

1= Mala

0= No aplicable.

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES DE LAS SECCIONES  
DE LA DIRECCION DE SERVICIOS MUNICIPALES**

Pregunta No,	Puntuación				
	1,2	3,4	5,6,	7,8	9,10
1					X
2				X	
3				X	
4				X	
5					X
6				X	
7				X	
8				X	
9			X		
10					X
<b>Total</b>	0	0	5	46	29

Puntuación total del cuestionario = 80

Cada pregunta esta sometida a la siguiente calificación.

10-9= Excelente

8-7= Buena

6-5= Regular

4-3= Deficiente

2-1= Mala  
0= No aplicable.

### Anexo 7

### CUESTIONARIO DIRIGIDO AL DIRECTOR DE LA DIRECCION DE SERVICIOS MUNICIPALES

Pregunta No,	Puntuacion			Pregunta No,	0	1	2
	0	1	2				
1			x	26		x	
2			x	27		x	
3		x		28		x	
4			x	29		x	
5			x	30		x	
6			x	31			x
7			x	32		x	
8	x			33		x	
9			x	34		x	
10		x		35			x
11			x	36			x
12		x		37			x
13		x		38			x
14		x		39			x
15			x	40			x
16			x	41			x
17			x	42			x
18			x	43			x
19			x	44		x	
20			x	45		x	
21			x	46			x
22			x	47		x	
23			x	48		x	
24			x	49			x
25		x		50			x
				Total	0	18	64

Puntuación total del cuestionario = 80

Cada pregunta esta sometida a la siguiente calificación.

2= Excelente  
1= Regular  
0= No aplicable.

## Anexo 5

### CUESTIONARIO

**Somos estudiantes del quinto año de la UNAN CUR Matagalpa y con motivo de realizar un trabajo de auditoria administrativo en la Dirección de Servicios Municipales de la Alcaldía Municipal, le solicitamos su amable colaboración al responder el siguiente cuestionario de auditoria administrativa.**

**DIRIGIDO A: Jefes de Secciones de la Dirección de Servicios Municipales.**

1-¿En su sección están enterados de los planes y objetivos de la dirección de servicios municipales?

2- ¿Conoce usted la duración y alcance de estos planes?

3- ¿Considera usted que existe relación entre los objetivos de su sección y los de las secciones que conforman la dirección de SSMM?

4- ¿Considera usted que los objetivos de su sección son precisos? ¿Que modificaciones se podrían hacer?

5- ¿Los trabajadores de su sección son responsables en sus tareas asignadas?

6- ¿Están los trabajadores de su sección motivados a alcanzar los objetivos de esta?

7- ¿En su sección se aprovecha el personal al máximo?

8- ¿Realiza usted supervisión al trabajo de los subordinados?

9- ¿El director de SSMM respeta las decisiones tomadas en la sección que usted dirige?

10- ¿Conoce usted las políticas de personal de la Alcaldía Municipal de Jinotega?

11- ¿Considera usted que dentro de la dirección de servicios municipales se cumplen estas políticas?

12- ¿Se capacita al personal nuevo para que conozca sus funciones?

13- ¿Qué condiciones de trabajo existen en su sección? - ¿Están los equipos de trabajo en buenas condiciones?

14- ¿Se les provee de los útiles adecuados de trabajo al personal de su sección?

15- ¿Cree usted que el sistema de control es efectivo para descubrir desviaciones en las labores de su sección?

16- ¿Se resuelven inmediatamente conflictos surgidos en su sección?

17- ¿Los informes se entregan directo a la fuente o a través de intermediarios?

18- ¿Considera usted que los informes que presenta a sus superiores son claros y oportunos?

19- ¿Cuáles cree usted que son los impedimentos para la marcha normal de las actividades de su sección?

20- ¿Cómo podría su sección mejorar la eficiencia de los servicios que brinda?

## **Anexo 6**

### **CUESTIONARIO**

**Somos estudiantes del quinto año de la UNAN CUR Matagalpa y con motivo de realizar un trabajo de auditoria administrativa en la Dirección de Servicios Municipales de la Alcaldía Municipal, le solicitamos su amable colaboración al responder el siguiente cuestionario de auditoria administrativa.**

**Dirigido a: obreros de las secciones de la Dirección de Servicios Municipales.**

- 1- ¿Conoce usted los objetivos de la Dirección de Servicios Municipales?
- 2- ¿Considera usted que la responsabilidad que se le asigna es relativa al puesto que ocupa?
- 3- ¿Sus superiores lo motivan a realizar su trabajo?
- 4- ¿Supervisan estos sus tareas asignadas?

- 5- ¿Al comenzar a trabajar en esta sección fue usted capacitado de alguna manera?
- 6- ¿Cree usted que su salario es adecuado al trabajo que realiza?
- 7- ¿Qué tipo de incentivos recibe?
- 8- ¿Se les provee de útiles de trabajo para su protección?
- 9- ¿Qué impedimento encuentra usted al realizar sus tareas?
- 10- ¿Cuál podría ser su aporte para alcanzar los objetivos de la dirección de SSMM?

#### **Anexo 4**

#### **CUESTIONARIO**

**Somos estudiantes del quinto año de la UNAN CUR Matagalpa y con motivo de realizar un trabajo de auditoria administrativo en la Dirección de Servicios Municipales de la Alcaldía Municipal, le solicitamos su amable colaboración al responder el siguiente cuestionario de auditoria administrativa.**

**Dirección: Servicios Municipales**

**Jefe del departamento: Ing. Alfredo Chamorro Úbeda.**

- 1- ¿En su dirección se formulan planes y objetivos?
- 2- ¿Para cuanto tiempo formulan sus planes?
- 3- ¿Para sus funciones administrativas de organización y control toman como base la plantación?

4-¿Son armónicos los planes de los departamentos y secciones que conforman su dirección?

5- ¿Son precisos los objetivos?

6- ¿Se realizan modificaciones a los planes con el fin de rectificar la dirección hacia los objetivos propuestos?

7-¿Cree usted que el organigrama de la dirección de Servicios Municipales esta adecuado a los objetivos?

8- ¿En caso que no este adecuado que cree usted que debe hacer para mejorarlo?

9-¿Existe una línea definida de autoridad desde la dirección hasta el último de los subordinados?

10-¿Tienen los subordinados responsabilidad ante sus tareas asignadas?

11-¿Es la responsabilidad exigida igual a la delegada?

12-¿Incitan los directores a sus subordinados el deseo de contribuir al logro de los objetivos?

13- ¿Se utiliza al máximo el personal? ¿En caso contrario como podría lograrse?

14-¿Los directores de las secciones vigilan las labores de los subordinados?

15- ¿Son sometidas a un nivel superior, solamente aquellas decisiones que no pueden ser tomadas por su dirección?

16-¿Son respetadas las decisiones de los directores de sección por los jefes superiores?

17-¿Los directores inferiores están enterados de los planes que se hacen?

18-¿Es la comunicación comprensible en su alcance y sentido?

19-¿Están claramente definidos los cargos y su relación entre sí?

20- ¿Puede adaptarse esta organización a cualquier cambio en el Medio Ambiente para la consecución de los objetivos?

21- ¿En base a que se desarrollan los programas?

22- ¿Se encuentran debidamente coordinados los programas? ¿Cómo?

23-¿Se cuenta con un sistema de presupuesto? ¿Detállelo?

24- ¿Están el presupuesto general y los particulares debidamente coordinados?

25-¿Como se establecen las políticas de personal esta dirección? ¿Están escritas y actualizadas?

26-¿Se utilizan cuadros ocupacionales para revisar las actividades de personal? ¿Desde cuando se ocupan?

27- ¿A que niveles se aplican los cuadros ocupacionales?

28- ¿Se especifican clara y lógicamente las obligaciones de los puestos?

29-¿Se aplican técnicas de análisis de puestos? ¿Qué método se utiliza?

30-¿Están estipuladas claramente las políticas y se han dado a conocer en todos los niveles?

31-¿Qué políticas existen con relación a promoción y términos de contratos de trabajo?

32-¿Se induce al personal nuevo hasta asegurarse que conoce sus labores?

33-¿Que condiciones de trabajo existen? ¿Cuales se podrían mejorar?

34- ¿Cuales son las condiciones de los equipos de trabajo?

35- ¿Se provee al personal útiles necesarios para realizar su trabajo?

36- ¿Son los sueldos adecuados a los diferentes puestos? ¿Que tipos de incentivos brinda la Alcalde Municipal de Jinotega a sus trabajadores?

37-¿Existe un control adecuado de faltas, enfermedades y retardos?

38- ¿Se resuelven inmediatamente los conflictos surgidos entre los trabajadores?

39- ¿Están los controles acorde con la estructura de la Alcaldía?

40- ¿Se basa el control en normas y objetivos apropiados al sistema organizativo de la Alcaldía?

41- ¿El control actúa descubriendo desviaciones con el mínimo de consecuencia desfavorable? ¿Es este eficiente?

42- ¿En su dirección han considerado la adecuación, claridad y oportunidad de los informes?

43- ¿De que forma se entregan los informes? ¿Directamente a la fuente o través de intermediarios?

44- ¿Qué impedimentos se han encontrado para la marcha normal de las actividades de la dirección?

45- ¿Qué se ha hecho para eliminarlos?

46- ¿Qué podría necesitar para incrementar la eficiencia de la Dirección de Servicios Municipales?

47- ¿Saben orientar los dirigentes a sus subordinados?

48- ¿Maneja usted el porcentaje de rotación de personal?

49- ¿Están estipulados los procedimientos y se han dado a conocer a la gente en todos los niveles? ¿Cómo?

50- ¿Se cuenta con un manual de organización y se aplica in cada unidad administrativa y específica claramente las funciones básicas

## Anexo 1

### Entrevista.

**Estimado Ing. Alfredo Chamorro, director de Servicios Municipales, somos estudiantes del quinto año de la carrera de Administración de Empresas de la UNAN Centro Universitario Regional de Matagalpa, estamos realizando una investigación que trata de conocer la importancia así como las ventajas y desventajas de la auditoria administrativa para lo cual solicitamos nos pueda contestar la siguiente entrevista.**

1. ¿Realizan Auditorias Administrativas en las diferentes direcciones de la Alcaldía Municipal de Jinotega?

2. ¿Considera que la Auditoria Administrativa es importante para la Dirección de SSMM de la Alcaldía de Jinotega?
3. ¿Estará dispuesta su dirección a apoyar proyectos de Auditoria Administrativa?
4. ¿Qué aspectos consideraría ud como posibles ventajas de la Auditoria Administrativa?
5. ¿Qué desventajas considera usted que pueden haber con la aplicación de la Auditoria Administrativa?
6. ¿Qué aportaciones podría su dirección brindar para la realización de una auditoria administrativa?
7. ¿Cree usted que el departamento de transporte intramunicipal esta cumpliendo con sus funciones?
8. ¿Cuáles son los aspectos importantes del servicio que brinda el departamento de transporte intramunicipal?
9. ¿Cómo podría su dirección mejorar el desempeño del departamento de transporte intramunicipal?

---

10. ¿Cree ud que la sección de higiene comunal cumple sus funciones de mantener la limpieza de la ciudad?
11. ¿Considera ud que estos servicios cumplen con el objetivo de mejorar la apariencia de la ciudad?
12. ¿Cree ud que la población debería tener mas participación en estas tareas?
13. ¿Considera ud que la sección de Manejo Integral de desechos sólidos cumple eficazmente sus funciones?

14. ¿Cómo considera los precios que se cobran por el servicio recolección de la basura?
15. ¿De que manera la alcaldía municipal vela por la preservación de las áreas verdes de la ciudad?
16. ¿Cuál es la importancia de que la alcaldía de Jinotega brinde servicios de matadero en el rastro municipal?
17. ¿Cree ud que en el rastro municipal se cumpla con las condiciones de calidad e higiene dictadas por el MINSA?
18. ¿Qué tipo de tasas se cobran por el uso del rastro municipal?
19. ¿De que manera la sección de mercados ayuda a mejorar las instalaciones de los mercados para sus visitantes?
20. ¿Considera ud que actualmente las condiciones de las instalaciones del mercado municipal son óptimas para que los pobladores puedan realizar sus compras? ¿Por qué?

**Agradecemos su Colaboración**

### **Anexo 3**

#### **Entrevista.**

**Somos estudiantes del quinto año de la carrera de Administración de Empresas de la UNAN Centro Universitario Regional de Matagalpa, estamos realizando una investigación sobre auditoria administrativa en la alcaldía municipal de Jinotega para lo cual le solicitamos nos pueda contestar la siguiente entrevista.**

1. ¿Ha oído ud hablar de la dirección de servicios municipales de la AMJ?
2. ¿Conoce ud algunas de las funciones del departamento de transporte intramunicipal de la alcaldía de Jinotega?
3. ¿Cree usted que el servicio que brinda el departamento de transporte intramunicipal es oportuno y de calidad?
4. ¿Conoce ud las funciones de la sección de higiene comunal?
5. ¿Cree ud que la sección de higiene comunal cumple sus funciones de mantener limpieza de la ciudad?
6. ¿Cree ud que la población debería tener mas participación en estas tareas?
7. ¿Recibe ud el servicio de recolección de la basura de manera domiciliar?
8. ¿Esta ud de acuerdo con la manera en que la alcaldía brinda el servicio de manejo de la basura?
9. ¿Paga ud correctamente el servicio de tren de aseo? ¿Cómo considera los precios que se cobran por el servicio de tren de aseo?
10. ¿Cómo considera ud la labor de la sección de Áreas Verdes y Vivero municipal es esta importante?

11. ¿Cree ud que los parques y áreas verdes de la ciudad están bien cuidadas por la alcaldía?
12. ¿Considera usted que la carne que sale del rastro municipal hacia los mercados es higiénica?
13. ¿Como considera las condiciones existentes en el mercado municipal para realizar sus compras?

**Gracias por su colaboración.**

**Anexo 2**  
**Entrevista.**

**Estimado responsables de secciones de la dirección Servicios Municipales, somos estudiantes del quinto año de la carrera de Administración de Empresas de la UNAN Centro Universitario Regional de Matagalpa, estamos realizando una investigación que trata de conocer la importancia así como las ventajas y desventajas de la auditoria administrativa para lo cual solicitamos nos pueda contestar la siguiente entrevista.**

1. ¿Cree usted que el departamento de transporte intramunicipal esta cumpliendo con sus funciones?
2. ¿Cree ud que la sección de higiene comunal cumple sus funciones de mantener la limpieza de la ciudad?
3. ¿Considera ud que estos servicios cumplen con el objetivo de mejorar la apariencia de la ciudad?
4. ¿Cree ud que la población debería tener mas participación en estas?
5. ¿Considera ud que la sección de Manejo Integral de desechos sólidos cumple eficazmente sus funciones?
6. ¿Cómo considera los precios que se cobran por el servicio recolección de la basura?
7. ¿De que manera la alcaldía municipal vela por la preservación de las áreas verdes de la ciudad?
8. ¿Cuál es la importancia de que la alcaldía de Jinotega brinde servicios de matadero en el rastro municipal?

9. ¿Cree ud que en el rastro municipal se cumpla con las condiciones de calidad e higiene dictadas por el MINSA?
  
10. ¿De que manera cree ud que la sección de mercados ayuda a mejorar las instalaciones de los mercados para sus visitantes?
  
11. ¿Conoce ud cuáles son las principales actividades de la sección de mercados?

**Agradecemos su Colaboración**

