



# Auditoria Administrativa.

---

## Marco Estratégico de Referencia

---

### **Antecedentes históricos**

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1978 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor Manuel Albores Salazar con la idea de traer educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

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

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

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

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los

jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra universidad inició sus actividades el 19 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a las instalaciones de carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

## **Misión**

Satisfacer la necesidad de educación que promueva el espíritu emprendedor, basados en Altos Estándares de calidad Académica, que propicie el desarrollo de estudiantes, profesores, colaboradores y la sociedad.

## **Visión**

Ser la mejor Universidad en cada región de influencia, generando crecimiento sostenible y ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

## **Valores**

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

## Escudo



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

## Eslogan

“Pasión por Educar”

## Balam



Es nuestra mascota, su nombre proviene de la lengua maya cuyo significado es jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen a los integrantes de la comunidad UDS.

---

## **Auditoria Administrativa.**

---

### **Objetivo de la materia:**

Al finalizar el curso el alumno comprenderá los principios de la auditoria administrativa, su metodología y los diversos enfoques para realizarla.

### **Unidad I**

- 1.1. Concepto de auditoria.
- 1.2. Herramientas de la auditoria.

### **Unidad 2**

- 2.1 Generalidades del control interno.
- 2.2 Auditorias y auditoria administrativa.

### **Unidad 3**

- 3.1 El licenciado en administración y la auditoria administrativa
- 3.2 Diferentes enfoques de auditoría administrativa

### **Unidad 4**

#### **Ejecución**

- 4.1 Metodología para realizar una auditoría administrativa.
- 4.2 Técnicas de evaluación de la eficiencia

## **Unidad I**

### **I.1 Concepto de auditoría.**

Una auditoría administrativa es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable.

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

La auditoría administrativa surge cuando se percibe la necesidad de evaluar el comportamiento de una organización, asociada en particular con los aspectos de control.

A lo largo de la historia, la evolución del pensamiento administrativo ha conferido a la auditoría administrativa una importancia singular, de ahí que sean tan numerosas y variadas las contribuciones a su campo de estudio. En realidad, muchos de los pensadores más sobresalientes, si no la han incluido en sus obras, por lo menos han perfilar su significado, lo que se ha traducido en que se le considere una herramienta fundamental para el desarrollo sano de las organizaciones.

La auditoría administrativa puede definirse como la revisión analítica parcial o total de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable. A partir de este concepto se pueden determinar objetivos para enmarcarla, entre los cuales los más representativos son los de control, productividad, servicio, calidad, cambio, aprendizaje, interacción y vinculación.

El alcance de la auditoría administrativa abarca la totalidad de una organización, desde su estructura, niveles y relaciones hasta sus formas de actuación. Asimismo, debe tomar en cuenta características particulares de su estrategia, estilo de administración, ámbito de

operación, número de empleados, sistemas de información y comunicación, y nivel de desempeño, entre otros.

El campo de aplicación de la auditoría administrativa incluye toda clase de organizaciones, ya sean públicas, privadas o sociales, independientemente de su fisonomía, área de influencia y dimensión.

En virtud de lo anterior, es necesario establecer el marco para definir objetivos congruentes cuya cobertura encamine las tareas hacia resultados específicos. Entre los criterios más sobresalientes para lograrlo se pueden mencionar:

a. De control

Destinados a orientar los esfuerzos en la aplicación de la auditoría y evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.

b. De productividad

Encauzan las acciones de la auditoría para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.

c. De organización

Determinan que el curso de la auditoría apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo eficaz de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.

d. De servicio

Representan la manera en que la auditoría puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.

e. De calidad

Disponen que la auditoría tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.

f. De cambio

Transforman la auditoría en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.

g. De aprendizaje

Permiten que la auditoría se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.

h. De toma de decisiones

Traducen la puesta en práctica y los resultados de la auditoría en un sólido instrumento de soporte del proceso de gestión de la organización.

i. De interacción

Posibilitan el manejo inteligente de la auditoría en función de la estrategia para relacionar a la organización con los competidores reales y potenciales, así como con los proveedores y clientes.

j. De vinculación

Facilitan que la auditoría se constituya en un vínculo entre la organización y un contexto globalizado.

Por lo tanto la “auditoría administrativa, es el examen completo y constructivo de la estructura orgánica de una empresa, institución de gobierno o de algunas de sus partes; de sus planes, de sus objetivos; de sus métodos de operación y de sus recursos materiales y humanos”.

### **Alcance de la auditoría administrativa**

El área de influencia que abarca la auditoría administrativa comprende la totalidad de una organización en lo correspondiente a su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación. Esta connotación incluye aspectos tales como:

- ✚ Naturaleza jurídica
- ✚ Criterios de funcionamiento
- ✚ Estilo de administración
- ✚ Enfoque estratégico
- ✚ Sector de actividad
- ✚ Giro industrial

- ✚ Ámbito de operación
- ✚ Tamaño de la empresa
- ✚ Número de empleados
- ✚ Relaciones de coordinación
- ✚ Desarrollo tecnológico
- ✚ Sistemas de comunicación e información
- ✚ Nivel de desempeño
- ✚ Trato a clientes (internos y externos)
- ✚ Entorno
- ✚ Generación de bienes, servicios, capital y conocimiento
- ✚ Sistemas de calidad.

### **Campo de aplicación de la auditoría administrativa.**

La auditoría administrativa puede instrumentarse en todo tipo de organizaciones, ya sean públicas, privadas o sociales.

Por su extensión y complejidad, es necesario entender cómo están conformadas estas organizaciones para responder a las demandas de servicios y productos del medio ambiente y, sobre todo, de qué manera se articulan, lo cual obliga a precisar su fisonomía, área de influencia y dimensión. A continuación se presenta la información por sector específico:

#### **Sector público.**

En este sector la auditoría 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 estos criterios, el ámbito de aplicación se centra en las instituciones representativas de los poderes ejecutivo, legislativo y judicial.

#### **Poder ejecutivo**

1. Dependencias del Ejecutivo Federal (Secretarías o Ministerios de Estado)
2. Entidades paraestatales
3. Organismos autónomos

4. Gobiernos de los estados (entidades federativas o departamentos)
5. Gabinete presidencial
6. Comisiones, coordinaciones o consejos intersecretariales
7. Mecanismos especiales

### **Poder legislativo**

1. Cámara de diputados
2. Cámara de senadores
3. Comisiones y/o grupos especiales de estudio

### **Poder judicial**

1. Suprema Corte de Justicia de la Nación
2. Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación
3. Consejo de la Judicatura Federal.

Efecto: El resultado de aplicar la auditoría administrativa en el sector público es mejorar la actuación de los órganos y mecanismos que lo integran considerando sus acciones particulares y la interacción proveniente de la naturaleza de sus funciones, a partir de la idea de que el Poder legislativo determina el orden jurídico, el Poder ejecutivo lo implementa y el Poder judicial vigila su cumplimiento.

### **Sector privado.**

Por lo que toca a este sector, la auditoría se aplica tomando en cuenta la figura jurídica, objeto, tipo de estructura, elementos de coordinación, área de influencia, relación comercial y pensamiento estratégico sobre la base de las siguientes características:

1. Tamaño de la empresa
2. Tipo de industria
3. Naturaleza de sus operaciones
4. Enfoque estratégico

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

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

En cuanto a la naturaleza de sus operaciones, las empresas pueden agruparse en:

 Nacionales

Empresas cuyo centro de actividades se encuentra en el propio país y la mayoría o la totalidad de su capital está en manos de nacionales.

 Extranjeras

Empresas que operan en distintos ámbitos y la mayoría o la totalidad de su capital pertenece a personas de otro(s) país(es).

 Mixtas

Empresas que se desempeñan con la participación conjunta de nacionales y extranjeros.

En lo referente al enfoque estratégico, es aquel por medio del cual las empresas orientan sus acciones para poner en práctica estrategias a nivel funcional, de negocios, global y corporativo, para crear valor y lograr ventajas competitivas sustentables basadas en:

1. La selección estratégica
2. El modo de ingreso
3. La alternativa estratégica

La selección estratégica corresponde a las estrategias que las empresas emplean con el propósito de ingresar y competir en el ámbito internacional:

a. Estrategia internacional

Es aquella mediante la cual las empresas intentan crear valor mediante la transferencia de capacidades y productos valiosos hacia mercados extranjeros en los cuales los competidores locales carecen de ellos. La mayoría de este tipo de empresas crea valor a través de la

transferencia de la oferta de productos diferenciados que han desarrollado en su lugar de origen. En función de ello, tienden a establecer funciones de manufactura y de comercialización en cada país con el que tienen negocios, pero mantienen el control sobre la comercialización y la estrategia de productos.

b. Estrategia multinacional

En este caso, las empresas desarrollan un modelo de negocios que les permite lograr la máxima respuesta a nivel local, para lo cual adaptan tanto su oferta de producto como su estrategia de comercialización para igualar las condiciones de los países con los que tienen negocios. De acuerdo con este enfoque, tienden a crear valor mediante un conjunto completo de actividades que incluyen producción, comercialización e investigación y desarrollo, aunque, por lo general, tienen una estructura de costos elevada, consecuencia de la incapacidad para aprovechar los efectos de la curva de experiencia y las economías de ubicación.

c. Estrategia global

Cuando aplican este enfoque, las empresas se centran en aumentar la rentabilidad aprovechando las reducciones de costos producto de los efectos de la curva de la experiencia y las economías de ubicación, esto es, siguen una estrategia de costos bajos a escala global. Las funciones de producción, comercialización e investigación y desarrollo se concentran en unas cuantas ubicaciones favorables. Este tipo de empresa intenta no adaptar su oferta de productos y su estrategia de comercialización a las condiciones locales para no elevar los costos, por lo que se inclinan a comercializar un producto estandarizado en todo el mundo, lo que les permite aprovechar también los beneficios de las economías de escala.

d. Estrategia transnacional

Las empresas que aplican este enfoque intentan reducir costos a la vez que tratan de dar respuesta a nivel local y de trasladar capacidades distintivas para alcanzar un aprendizaje global. Básicamente, intentan desarrollar un modelo de negocio que al mismo tiempo logre ventajas de costos bajos y de diferenciación. Este enfoque se traduce en que pueden capitalizar las economías de costo basadas en la experiencia y las economías de ubicación.

El modo de ingreso se refiere a las opciones estratégicas para incursionar y competir en mercados extranjeros:

a. Exportación

Uso de plantas nacionales como base de producción para exportar bienes, táctica que reduce riesgos como el de necesidades de capital, y representa una manera prudente de acercamiento al terreno internacional.

b. Licencia

Un acuerdo de licencia permite que una empresa extranjera compre el derecho de fabricar y/o vender los productos de otra empresa en un país anfitrión o en una serie de éstos.

c. Franquicia

Una empresa permite el uso del nombre de su marca a cambio del pago de derechos limitados y una participación o regalías de las utilidades de la empresa que los adquiere.

d. Alianza estratégica

Acuerdo de cooperación entre empresas que también pueden ser competidoras, que les permite compartir riesgos y recursos con el fin de lograr objetivos estratégicos como facilitar el ingreso a un mercado extranjero, unir talentos y establecer estándares tecnológicos en su industria.

e. Subsidiaria propia

Establecimiento de una rama independiente propiedad de la empresa matriz en un mercado extranjero a través de la edificación o compra de instalaciones en ese país.

f. Adquisición

Transacción en la que una empresa compra el total del control y los negocios de otra empresa con el propósito de utilizar con más eficacia sus competencias centrales convirtiendo a la empresa adquirida en un negocio subsidiario dentro de su cartera.

#### g. Fusión

Acuerdo entre dos empresas para integrar sus operaciones sobre una base relativamente equitativa de recursos y capacidades, que en conjunto pueden crear mayor ventaja competitiva.

### **Funciones generales.**

Para ordenar e imprimir cohesión a su labor, el equipo cuenta con una serie de funciones tendientes a estudiar, analizar y diagnosticar la estructura y funcionamiento general de una organización.

Las funciones tipo del equipo auditor son:

- + Estudiar la normatividad, misión, objetivos, políticas, estrategias, planes y programas de trabajo.
- + Respetar las normas de actuación dictadas por los grupos de filiación, corporativos, sectoriales e instancias normativas en el caso de instituciones oficiales o globalizadoras.
- + Considerar las variables ambientales y económicas que influyen en el funcionamiento de la organización.
- + Desarrollar el proyecto de auditoría.
- + Aplicar las técnicas de análisis administrativo necesarias para cumplir con su cometido.
- + Aprender las características generales del área, programa, proyectos, objetivos, metas, conceptos o rubros a revisar, de los presupuestos y/o estados financieros y de las partes importantes, significativas o extraordinarias que los constituyen.
- + Definir el alcance y metodología para instrumentar la auditoría.
- + Captar la información necesaria para evaluar la funcionalidad y eficacia de los procesos, funciones y sistemas utilizados.
- + Recopilar y revisar estadísticas sobre volúmenes y cargas de trabajo.
- + Recabar y registrar en cédulas y papeles de trabajo los datos referentes al análisis, comprobación y conclusión de las operaciones examinadas.

- ✚ Revisar a detalle todos los elementos disponibles para obtener un juicio sobre el todo y cada una de sus partes.
- ✚ Analizar la estructura y funcionamiento de la organización en todos sus ámbitos y niveles.
- ✚ Examinar físicamente los bienes materiales o documentos para corroborar la autenticidad de un activo o de una operación.

## **I.2 Herramientas de la auditoria.**

### **Diagrama de afinidad**

Herramienta que permite agrupar por temas las ideas surgidas de una “tormenta” con el fin de identificar problemas. Es decir, que su elaboración agrupa y sintetiza en pocos rubros un amplio número de opiniones en los que se destaca la afinidad que existe entre ellas.

### **Diagrama de causa y efecto**

Técnica que representa el conjunto de causas o factores causales que producen un efecto específico que se representa con un diagrama (denominado de pescado), en el cual el origen o causa de un efecto puede provenir del material, equipo, mano de obra, método y la medición que se efectúa. Las causas integran un proceso que puede ser de cualquier naturaleza: de producción, de ventas, de compras, de personal, etc., que generan un producto y/o servicio.

### **Diagrama de Pareto**

Herramienta gráfica para clasificar hechos, sobre la base de que 80% de los efectos es provocado por 20% de las posibles causas.

### **Diagrama de relaciones**

Herramienta que clarifica la interrelación entre diferentes factores, así como la relación causa-efecto que prevalece entre ellos. El diagrama puede ser en forma de L o de T. Este último permite observar la relación de dos factores con un tercero.

**Efecto de halo**

Tipo de error de evaluación que ocurre cuando un empleado recibe la misma valoración sobre todas las dimensiones de su comportamiento al margen de su desempeño en dimensiones individuales; impresión general de una persona o de una situación basada en un atributo, ya sea favorable o desfavorable.

**Efecto de la calle lateral**

Precepto que establece que a medida que se avanza sobre un camino, surgen oportunidades inesperadas.

**Efecto Pigmalión**

Regla que propone que el trato que dan los líderes a los seguidores y sus expectativas explica y predicen su comportamiento y desempeño.

**Estrategia**

Esfuerzo competitivo y enfoque de negocio destinado a satisfacer a los clientes, competir con éxito y alcanzar los objetivos de la organización.

**Estrategias cooperativas**

Estrategias que utilizan dos o más empresas que trabajan juntas para administrar el ambiente externo.

**Estrategias de enfoque**

Estrategias competitivas que intentan reducir costos y diferenciar los productos para atender las necesidades de un segmento o nicho específico del mercado.

**Estrategias independientes**

Estrategias que una organización que actúa por su cuenta utiliza para modificar algún aspecto de su ambiente actual.

### **Estudio de factibilidad**

Análisis que permite precisar la situación y alternativas de cambio de un producto, proyecto, sistema y/o servicio de una organización tomando en cuenta su ambiente.

### **Estudio de viabilidad**

Investigación tendiente a determinar los beneficios cuantitativos y cualitativos a corto, mediano y largo plazos, con base en factores tales como la oportunidad, exactitud, precisión y costo de la información a obtenerse, y sobre todo, el efecto que ella tiene en los distintos niveles jerárquicos.

### **Balanced Scorecard o tablero de mando integral**

Modelo sistémico que permite relacionar la estrategia y su ejecución mediante el empleo de indicadores y objetivos con perspectivas financieras, de clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

### **Análisis SWOT (FODA)**

Técnica de análisis que toma su nombre de las palabras fortalezas/debilidades internas y de las amenazas/oportunidades externas.

### **Benchmarking**

Proceso sistemático y continuo de evaluación de los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como líderes en su campo, con el fin de realizar mejoras organizacionales.

### **Análisis de costo-beneficio**

Estudio para determinar la forma menos costosa de lograr un objetivo u obtener el mayor valor posible de acuerdo con la inversión realizada.

### **Análisis de costo estratégico**

Comparación de los costos unitarios de una organización con los de los competidores clave, por cada actividad, para determinar cuáles de ellas son la fuente de una ventaja o desventaja competitiva.

### **Análisis de criterio múltiple**

Técnica cualitativa de proyección, que evalúa alternativas mediante la asignación de calificaciones a criterios clave acordados por consenso.

### **Análisis de estructuras**

Examen detallado de la estructura de una organización para conocer sus componentes, características representativas y comportamiento, con el fin de optimizar su funcionamiento.

### **Análisis de sistemas**

Proceso de clasificación e interpretación de hechos, diagnóstico de problemas y empleo de la información para recomendar mejoras a un sistema.

### **Análisis del punto de equilibrio**

Medio para determinar el punto en moneda y unidades en que los costos son iguales a los ingresos.

### **Análisis factorial**

Método de análisis que incluye todas las variables que ejercen influencia en un proceso u operación, que se identifican con un número específico de factores, los que cumplen con funciones que determinan el desempeño y resultado de la operación en su conjunto.

### **Análisis marginal**

Técnica de planeación que permite cuantificar el incremento económico como producto de una decisión.

### **Maniobra estratégica**

Esfuerzo consciente de la organización para modificar los límites de su ambiente de tarea.

### **Mapa de actividades**

Enlace gráfico de la ventaja competitiva, factores críticos para el éxito y actividades de apoyo.

### **Mapas mentales**

Técnica-estrategia que se adapta al funcionamiento del cerebro para lograr un mayor rendimiento a través de la estimulación del pensamiento mediante el uso de imágenes, símbolos, colores y palabras, lo que facilita el desarrollo de la autoestima y la cooperación que convierte el proceso de aprendizaje en una experiencia estimulante, entretenida y efectiva.

### **Mentoring**

Formación voluntaria de pares mentor-discípulo para promover el desarrollo de nuevos ejecutivos (discípulos), asesorados y apoyados por ejecutivos de amplia experiencia (mentores).

### **Metodología para medir la conversión**

Sistema para calcular el grado de personalización de un sitio, considerando la capacidad de un sistema para personalizar las preferencias de un usuario y adaptarse a su comportamiento con base en sus preferencias y las de otros usuarios con intereses análogos.

### **Outsourcing**

Proceso para identificar, seleccionar, contratar y administrar, con base en un análisis estratégico, a un proveedor especializado que se encargue de apoyar uno o más procesos no críticos, con el propósito de lograr una mayor eficacia en la atención de las necesidades neurálgicas de una organización.

## **En red de tecnología**

La organización en red, también llamada organización modular, es una vertiente de estructura cuya disposición de unidades favorece la vinculación fluida y coordinada de módulos o áreas internas con toda clase de instancias externas. Aún más, la esencia de su diseño integra mecanismos de información que la faculta para desplegar su capacidad técnica y productiva en forma independiente pero con resultados conjuntos.

El propio modelo conceptual de la organización en red expresa su razón de ser, al relacionar de manera flexible los módulos que la componen, los cuales, en mayor o menor medida son unidades de negocio unidas por un sistema de información rector, condición que propicia un alto grado de independencia para actuar y afrontar los procesos de decisión, lo que se traduce en un trabajo ampliamente soportado por estrategias a nivel nacional como acuerdos de licencia, la franquicia, la subsidiaria propia y la alianza estratégica con proveedores, fabricantes y distribuidores, con la posibilidad de acceder a la fusión, la adquisición y la exportación, con base en la oportunidad de negocio y ritmo de crecimiento.

Es común que sus estrategias y trayectoria les permitan concentrarse o diversificarse y hacer un uso lógico de la integración vertical parcial o total. En todos los casos, pueden reducir costos y diferenciar sus productos y servicios para competir en el mercado con la posibilidad de lograr economías de escala y de alcance.

Su enfoque cultural es adaptable y bien articulado, lo que simplifica el desarrollo de estándares y facilita el monitoreo de los objetivos estratégicos. También es un mecanismo integrador, porque proporciona al personal de todas las unidades o módulos de negocio la información necesaria para desempeñar sus roles con eficacia, pero que requiere tener presente que la disminución del contacto personal aunado a una comunicación cifrada en la tecnología puede modelar una cultura burocrática de bajo contexto, que haga hincapié en la apertura de la dimensión cultural, y un liderazgo tecnológico que garantice la compatibilidad y congruencia de la información, evalúe el valor competitivo de las tecnologías, desarrolle sistemas socio técnicos para innovar y contribuya a una efectiva administración del conocimiento.



Cuadro 9.10 Aplicación de la auditoría administrativa en empresas con una red de tecnología

### En red global

La organización en red global es otra versión de estructura que opera con unidades a manera de módulos distribuidos en las distintas ubicaciones o países en los que la empresa realiza negocios o alguna clase de intercambio de información, conocimientos y tecnología. Una de sus características distintivas es que, a diferencia de una red típica, el centro de sus operaciones reside en un eje, el cual puede encontrarse en cualquier parte del mundo, por lo que su operación se canaliza a través de un sistema de información que cumple con la función de enlazar sus unidades de negocio.

Su fisonomía está determinada por el contacto directo con el mercado global, lo que incide en que interrelacione diferentes niveles de estrategias, con predominio de las globales. Por su diseño tiene la posibilidad de incursionar en el mercado con cualquier modo de ingreso, aunque con una mayor disposición a la alianza estratégica, la subsidiaria propia, la adquisición y la fusión. Asimismo, cuenta con una infraestructura que, en atención a su visión de negocio, proceso de expansión y manejo de la contingencia, puede combinar la concentración y/o diversificación.

Es conveniente anotar que por la forma en que están organizadas sus unidades de negocio le es posible integrarse vertical y horizontalmente sin el menor problema. En realidad, tiene la alternativa de establecer cadenas productivas en las distintas ubicaciones de sus unidades y comercializar sus productos y servicios a través de ellas, posición que refuerza la reducción

de costos y la diferenciación de sus productos para capitalizar las ventajas de las economías de escala, de alcance y de ubicación, al crear valor en el lugar óptimo.

### **Toma y tratamiento de datos**

Las entidades responsables de las mejoras en seguridad vial se respaldan en bases de datos organizadas, que ayudan a que la identificación de zonas conflictivas sea posible de una forma más sencilla y efectiva, así como la recopilación de información relacionada con proyectos de seguridad que sirve como bagaje cultural para actuaciones futuras en situaciones similares a las ya estudiadas con anterioridad. Por lo tanto, la forma en que se recoja toda esta información es determinante en la efectividad de estudios de seguridad vial. Ahora bien, el registro de todos estos datos no siempre es compatible con otras fuentes por lo que puede generar asincronismos entre diferentes entidades con un mismo fin.

### **Ciclo V (Modelo o Método en V)**

Significa efectuar una auditoría interna de forma correcta. Implica, antes que nada, identificar la secuencia de los procesos de la organización iniciando con los procesos que se desarrollaron para definir la estrategia de negocios, la política de calidad y los objetivos de calidad, hasta llegar a los procesos que tienen como objetivo inmediato la mejora continua.

Parece un poco complicado, pero en la práctica es muy fácil cuando los procesos se listan en una secuencia lógica. El Ciclo V es una de las herramientas de auditoría interna en SGC más utilizados, ya que se desplaza a través de los procesos que interactúan con los clientes y luego a través de los procesos que están relacionados con la entrega del producto o del servicio. Debe su nombre a la letra “V” que se forma al diagramar el modelo.

### **Entrevistas a la alta dirección**

Deben enfocarse en establecer la relación entre el contexto, la estrategia, los objetivos, los procesos, los recursos y las salidas. Este proceso no solo es útil en la preparación de auditorías internas, sino también en la de certificación ante un organismo evaluador.

En cualquiera de los casos es importante que la Alta Dirección pueda demostrar un conocimiento profundo del contexto interno y externo de la organización, y que pueda suministrar evidencias de que las decisiones estratégicas son el resultado de enfoques racionales.

### **La revisión de la gestión**

Es preciso que sea realizada con intervalos de tiempo planificados, y que se registre y documente el contenido, además de las incidencias de la revisión. La evidencia de monitoreo y la medición del desempeño son evidencias que también deben ser suministradas por la Alta Dirección, al igual que las acciones tendentes a lograr la mejora continua del sistema.

Para ello, le puede ser de utilidad la plantilla de Plan de Auditoría Interna de Calidad según ISO 9001:2015 que puede descargar sin coste en el anterior enlace.

### **Marcas de auditoría**

Las marcas de auditoría son signos que utiliza el auditor para señalar el tipo de procedimiento que está aplicando, simplificando con ello su papel de trabajo. A continuación se presentan las marcas más comunes que se utilizan en el trabajo de auditoría; sin embargo, pueden ser utilizadas otras marcas, mismas que deberán ser definidas alcance de la cédula o en una cédula de marcas al final del expediente, que permita su fácil consulta.

Marca	Significado
✓	Cálculo verificado.
⌘	Cifra cuadrada.
○	Cifra que no debe ser considerada. Es decir, no induirse en tabulaciones, sumatorias, inventarios, etcétera.
*	Documento pendiente por aclarar, revisar o localizar.
∅	Punto pendiente por aclarar, revisar o localizar.
⊗	Punto pendiente que fue aclarado, verificado o comprobado.
	<b>Nota:</b> Estas dos marcas de pendiente sólo son temporales. De hecho, no deben existir puntos pendientes de verificar, solicitar o revisar en los papeles de trabajo, pues éstos deben ser completos.
↯	Confrontado contra registro.
↰	Confrontado contra documento original.
Ⓢ	Confrontado contra evidencia física. Se utiliza cuando algún dato o cifra que conste en la cédula se compara contra bienes o artículos tangibles.

Los conectores son números arábigos encerrados en círculo con una flecha que indica la dirección donde se encuentra el conector correspondiente y se utiliza para identificar dos datos o cifras en una cédula que dependen uno de otro, haciendo referencia en todos los casos al mismo dato o cifra, pero con diferentes niveles de desagregación.

Por su parte, las notas son referencias alfabéticas dentro del papel de trabajo, que son explicadas al calce de la cédula. Se utilizan para ampliar, explicar o hacer alguna acotación sobre un dato, cifra o elemento incluido en la cédula.



Cuadro 11.1. Análisis causa-efecto del desempeño organizacional

Definida la trayectoria histórica en términos de causación, es necesario dimensionar la naturaleza del cambio en cuanto a su probabilidad de ocurrencia, esto es, qué tan predecible o impredecible es. En el primer caso no sólo es posible estimarlo, sino que brinda la oportunidad de anticipar las acciones para afrontarlo. En el segundo, actuar con rapidez y flexibilidad para realizar un ajuste a nivel personal y organizacional. Asimismo, en paralelo, se debe evaluar, en la medida de lo posible, la intensidad y la velocidad del cambio para desarrollar la capacidad de responder con rapidez y consistencia.

### **Elementos de decisión**

La auditoría inteligente acerca a la organización a una posición que le posibilita bosquejar iniciativas y acciones, articuladas por información y criterios acordes con las necesidades y expectativas que requiere, toda vez que abarca todas sus áreas de influencia y mecanismos de trabajo.

Esta visión global, que se fundamenta en el conocimiento, aporta los criterios necesarios para afrontar el proceso de toma de decisiones en forma más consistente, sean éstas programadas o no, al vincularlas con una dinámica organizacional sólida pero flexible, capaz de integrar respuestas –no de fragmentarlas–, siempre de acuerdo con una secuencia de pensamiento por encima de circunstancias aparentemente importantes. De una u otra manera, contribuye a desarrollar un sentido de percepción de la realidad más objetivo, menos influenciado por conductas que con el tiempo se han convertido en hábitos, no siempre imparciales o independientes de una cultura organizacional con una gran dosis de ingredientes informales.

En el cuadro que se presenta a continuación, se muestra, en forma simplificada, el flujo de la información a través de la auditoría inteligente:



Cuadro 11.5. Flujo de información para la toma de decisiones

El flujo audita el desempeño, que es donde radica la parte medular del proceso, pues engloba el análisis individual y comparativo de los componentes del proceso administrativo y elementos complementarios para determinar el comportamiento y tendencias actuales, así como los hechos y supuestos subyacentes que han influido en su surgimiento. De su aplicación se desprenderán las alternativas de acción que, sobre una base de consenso y unidad de propósito, servirán para fortalecer el proceso de toma de decisiones.

El campo de la auditoría inteligente brinda un abanico de posibilidades inmenso, ya que puede emplearse en los sectores público, privado y social, en cualquier tipo de organización, bajo toda clase de sistema y contexto, en donde el análisis y prospección vaya más allá de enfoques estrictamente de diagnóstico y evaluación del desempeño estándar, toda vez que visualiza la forma en que las estrategias, estabilizadoras o emergentes, equilibran de manera sucesiva la convergencia y la divergencia, bajo un patrón subyacente que interrelaciona los conceptos con los hechos.

La auditoría inteligente es una herramienta de estrategia que permite pasar de un orden de ideas a otro diferente, al eslabonar con una sensibilidad extrema la cadena de secuencia de causas y efectos para enlazar compromisos e integraciones en una totalidad.

Es innegable que esta versión de la auditoría oscila en el rango del esquema clásico, pero su perspectiva y tendencias varían en función de diferencias específicas y claras de precisar, ya que tiene una clara orientación hacia el aprendizaje, a encauzar la información en forma distribuida, a considerar una pluralidad de visiones para definir estructuras, administrar los recursos y crear, agregar e innovar valor.



Cuadro 11.6. Polígono de tendencias

Sus componentes fundamentales son:

Competencias centrales apalanca las capacidades reales y potenciales para manejar procesos estratégicos y gestionar de manera inteligente un desempeño superior. Estrategia sienta las bases para contar con una visión integrada de las capacidades distintivas, aprendizaje y experiencia en los distintos niveles y áreas de influencia de la organización.

En virtud de lo expuesto, las organizaciones que utilicen la auditoría inteligente tendrán necesariamente que mirar hacia adelante y perfilar un marco de actuación sólido y bien fundamentado, el cual les permitirá tener una visión global integrada de todos y cada uno de los componentes estructurales y del entorno, para derivar las medidas y criterios de decisión para impactar en su desempeño de manera consciente y armónica y aprovechar las bondades de disponer de un arma estratégica para auto producir matices consonantes con un ritmo interno acorde con su realidad.

## Unidad 2

### 2.1 Generalidades del control interno.

#### Planeación.

- ✚ La visión de la empresa debe traducirse y transmitirse de manera tangible a los empleados, quienes no la identifican y aprecian plenamente.
- ✚ El enunciado de misión no ha logrado influir en la cultura organizacional.
- ✚ La medición de los objetivos es sólo cuantitativa.
- ✚ Las estrategias y tácticas no descienden hasta los niveles operativos.

#### Organización

- ✚ La estructura organizacional es funcional y cumple con su propósito.
- ✚ La división y distribución de funciones es congruente con la estructura y el flujo de actividades, aunque no están documentados de manera puntual las funciones y los procedimientos.
- ✚ La cultura organizacional que prevalece deteriora de manera paulatina las condiciones de trabajo.

#### Dirección

- ✚ La dirección es reconocida por el ejercicio de su cargo, no por su liderazgo.
- ✚ La comunicación formal es adecuada pero existe una gran dosis de rumor.
- ✚ La motivación se fundamenta en la evaluación del desempeño más que en el trato personal, lo que frena la creatividad y la innovación.
- ✚ El proceso de toma de decisiones reside en los dos niveles superiores del organigrama.

#### Control

- ✚ La naturaleza del control de las acciones se concentra en la retroalimentación.
- ✚ Los controles operacionales prevalecen por encima de los estratégicos y tácticos.
- ✚ El proceso de control contiene un gran número de acciones correctivas basadas en las normas aprobadas.

**Control burocrático**

Tipo de control basado en las normas, reglamentos, políticas y procedimientos de funcionamiento de una organización.

**Control concurrente**

Tipos de controles que se aplican durante la realización de una actividad.

**Control de clanes**

Tipo de control en el que los valores, las normas y tradiciones, los rituales y creencias compartidas y cualquier otro aspecto de la cultura organizacional regulan el comportamiento del personal.

**Control de mercado**

Tipo de control que emplea el uso de mecanismos de mercado para determinar las normas del sistema de control de una organización.

**Control de retroalimentación**

Tipo de control que se aplica después de llevar a cabo una acción.

**Control estadístico de procesos**

Herramienta de control para entender los procesos, distinguir las diferencias que experimentan en el tiempo y cuáles son las causas de su variación.

**Control preventivo**

Tipo de control destinado a prever problemas que se aplica antes de realizar las acciones en una organización.

**Control total de calidad**

Método orientado a elevar en forma permanente la calidad de los procesos, productos y servicios de una organización, mediante la prevención de errores y la implementación del

hábito la mejora constante, con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

### **Análisis multinivel**

El conocimiento del perfil real de una organización a través de la implementación de una auditoría administrativa dispone de más de un marco de referencia. Si bien el empleo de las técnicas de recolección producto de la percepción de la realidad y el contexto de actuación contenidos en el diagnóstico preliminar constituye un primer nivel de análisis, el examen de los resultados obtenidos orientados por los indicadores de gestión y alineados con la asignación de valores siguiendo el método de precisar la situación real de cada factor y las recomendaciones viables y de allí desprender las conclusiones consecuentes, en función del diferente grado de aplicación de los enfoques administrativos y cuantitativos involucrados, determinan un segundo nivel de análisis. El juego de variables asociadas con los supuestos detrás de las líneas de acción, modelos tácitos que cobran sentido por medio de la detección de reglas de juego no escritas, se transforman en un tercer nivel de análisis.

La definición de un contexto de interdependencia e interacción que vincula causas y efectos se traduce en un cuarto nivel de análisis. Si a esto se asocia la reflexión de las tendencias del desempeño y el redireccionamiento propuesto, se puede inferir un quinto nivel. Además, cada vez que se realice una nueva revisión de resultados a la luz del cambio como común denominador, es posible que surjan nuevos niveles o entreniveles de análisis que modifiquen o complementen cualquiera de los niveles previos.

Queda claro, entonces, que una auditoría administrativa permite precisar el comportamiento histórico de una organización, pero es también un elemento de decisión que representa un mecanismo de cambio. Es allí donde reside su capacidad sustantiva de perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y convertirla en una ventaja competitiva sustentable.

### **Formulación del diagnóstico administrativo**

La diagnosis, parte esencial de la auditoría administrativa, es un recurso que traduce los hechos y circunstancias en información concreta, susceptible de cuantificarse y cualificarse. Es

también una oportunidad para diseñar un marco global de análisis para sistematizar la información de la realidad de una organización, para establecer la naturaleza y magnitud de sus necesidades, para identificar los factores más relevantes de su funcionamiento, para determinar los recursos disponibles para resolver sus problemas, para relacionar las causas de su comportamiento y el impacto de los efectos en sus resultados; y, sobre todo, para servir como cauce a las acciones necesarias que permitan su atención eficaz.

El diagnóstico es un mecanismo de estudio y aprendizaje toda vez que fundamenta y transforma las experiencias y los hechos en conocimiento administrativo, que permite evaluar tendencias y situaciones para formular una propuesta interpretativa, o modelo analítico de la realidad de la organización.

### **Marco de referencia**

Una vez que se ha planeado e instrumentado la auditoría, se dispone de una base de información con la perspectiva de la génesis, infraestructura administrativa, forma de operación y posición competitiva, lo que permite establecer las bases de actuación con la certeza de que enmarca las variables y estrategias fundamentales.

### **Informe**

Al finalizar el examen de la organización, de acuerdo con el procedimiento correspondiente, y una vez que se han seleccionado los enfoques de análisis organizacional y cuantitativos y formulado el diagnóstico administrativo, es necesario preparar un informe, en el cual se consignen los resultados de la auditoría e identifique claramente el área, sistema, programa, proyecto, etc. auditado, el objeto de la revisión, la duración, alcance, recursos y métodos empleados.

En virtud de que en este documento se señalan los hallazgos así como las conclusiones y recomendaciones de la auditoría, es indispensable que brinde suficiente información respecto de la magnitud de los hallazgos y la frecuencia con que se presentan, en relación con el número de casos o transacciones revisadas en función de las operaciones que realiza la organización. Asimismo, es importante que tanto los hallazgos como las recomendaciones

estén sustentados por evidencia competente y relevante, debidamente documentada en los papeles de trabajo del auditor.

El informe constituye un factor invaluable debido a que posibilita conocer si los instrumentos y criterios aplicados contemplaban las necesidades reales, y deja abierta la alternativa de su presentación previa al titular de la organización para determinar los logros obtenidos, particularmente cuando se requieren elementos probatorios o de juicio que no fueron captados en la aplicación de la auditoría. Asimismo, permite establecer las condiciones necesarias para su presentación e instrumentación. En caso de una modificación significativa, derivada de evidencia relevante, el informe tendrá que ajustarse.

### **Aspectos operativos**

Antes de presentar la versión definitiva del informe, es necesario revisarlo en términos prácticos, con base en las premisas que se acordaron para orientar las acciones que se llevaron a cabo en forma operativa. Para abordar este aspecto, es recomendable seguir el orden siguiente:

1. Introducción. Criterios considerados para emprender y ejecutar la auditoría.
2. Antecedentes. Información que enmarca la génesis y situación actual de la organización.
3. Justificación. Elementos que hicieron necesaria su aplicación.
4. Objetivos de la auditoría. Razones por las que se efectuó la auditoría y los fines que se persiguen con el informe.
5. Estrategia. Cursos de acción seguidos y recursos ejercidos en cada uno de ellos.
6. Recursos. Requerimientos humanos, materiales y tecnológicos empleados.
7. Costo. Recursos financieros utilizados en su desarrollo.
8. Alcance. Ámbito, profundidad y cobertura del trabajo.
9. Acciones. Pasos o actividades realizados en cada etapa.
10. Metodología. Marco de trabajo, técnicas e indicadores en que se sustentó la auditoría.
11. Resultados. Hallazgos significativos y evidencia suficiente que la soporte.
12. Conclusiones. Inferencias basadas en las pruebas obtenidas.

13. Recomendaciones. Señalamientos para mejorar el desempeño.
14. Alternativas de implantación. Programa y métodos viables.
15. Desviaciones significativas. Grado de cumplimiento de las normas aceptadas para la auditoría.
16. Opiniones de los responsables de las áreas auditadas. Puntos de vista expuestos acerca de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.
17. Asuntos especiales. Toda clase de aspectos que requieran de un estudio más profundo.

### **CASO PRÁCTICO: FARMACIA SAN CARLOS**

Las pequeñas empresas representan una importante fuente de trabajo, ya que junto con las microempresas son extraordinarias fuentes de generación de empleo.

Su estructura les permite lograr ventajas tanto de flexibilidad como de adaptabilidad para adecuar las condiciones de su producción y la aplicación de políticas y programas administrativos, lo que las habilita para incursionar en la innovación con un riesgo menor.

Debido a las características de su conformación, por lo regular este tipo de empresas son familiares, con capital aportado sobre todo por el dueño, el que generalmente se rodea de familiares para dirigir las, por lo que puede ejercer el control de todas las actividades.

Por lo general su crecimiento se sustenta en la reinversión o en aportaciones de la familia, la cual ejerce una administración empírica más que profesional, lo que provoca que en ella predomine el personal no calificado. La pequeña empresa dedica 40% de sus actividades al comercio, 27% a la transformación y 33% a la prestación de servicios.

En cuanto a su gestión administrativa, el pequeño empresario destina 49% de sus esfuerzos a dirigir, 29% a planear, 12% a organizar y sólo 10% a controlar. La dimensión en que se aplica el proceso administrativo, en particular la dirección, es un indicador de que la administración de la pequeña empresa recae de manera centralizada en su dueño, que concentra la mayoría

de sus actividades en esta fase. En materia de planeación, esfera que ocupa el segundo lugar de sus prioridades, predomina la de corto plazo.

Por su parte, la organización es empírica, por lo que la empresa carece de una estructura sólida. De manera irónica, el control ocupa la última posición, lo que propicia la ausencia de elementos cualitativos y la abundancia de elementos cuantitativos, amén de un desbalance planeación/control.

En lo que respecta a sus normas de operación, predominan las del área de producción y ventas. Las empresas que se dedican a la transformación son las que definen de manera más regular sus estándares, orientados básicamente a la calidad de sus productos y, en menor medida, al proceso de producción.

En consecuencia, la pequeña empresa debe poner especial atención en su razón de ser y en la manera en que encara sus actividades. De igual forma, es conveniente que los intereses familiares y de la empresa no se confundan para evitar conflictos, especialmente en la transmisión del poder de una generación a otra.

### **Antecedentes**

En 1957, dos hermanos con hambre de triunfo obtuvieron un crédito que les permitió incursionar en el negocio farmacéutico, pues fundaron en la ciudad de Aguascalientes la Farmacia San Carlos con el propósito de brindar un servicio a la comunidad y constituirse con el tiempo en una de las mejores farmacias de la ciudad.

En 1960 la farmacia formaliza una alianza con Kimberly Clark y lanza al mercado una línea muy amplia de productos desechables convirtiéndose en el único distribuidor de este tipo de productos en la zona. Con el paso de los años, en 1965, firma un importante contrato con los laboratorios CDROSA, lo cual le permite introducir todo tipo de aceites y químicos. Luego firma otro contrato con Henna e ingresa al mercado de mayoreo y menudeo en gran parte de la zona centro del país.

En 1975 formaliza una alianza con Colgate-Palmolive. Sus ventas se incrementan de tal modo que se ve en la necesidad de duplicar la capacidad de sus instalaciones. En 1980 era tal su éxito que abrió una sucursal con el nombre de Farmacia Laurel, la cual no tuvo el mismo éxito en la venta de mayoreo, pero sí en la venta de medicinas.

Debido a la creciente demanda y posicionamiento de las farmacias, en 1982 el Consejo de administración decidió constituir Comercializadora San Carlos, la cual se consolidó al implementar de manera congruente sus estrategias de alcance, frecuencia y promoción en el manejo de pedidos de mayoreo. Al mismo tiempo descentralizó las cargas de trabajo y optimizó el tiempo de atención a sus clientes.

Esta estructura le permitió operar con eficacia por varios años más. Sin embargo, en 1999, debido a la muerte de uno de los fundadores, comienzan a surgir ciertas diferencias en el proceso de toma de decisiones que ocasionan conflictos administrativos y problemas financieros, los cuales, al cabo de dos años, provocan la venta de la empresa. De esta manera, en 2011, bajo la dirección de un nuevo equipo de trabajo y otro estilo de administración, se puso en marcha un proceso de reestructuración en el que se replantearon estrategias, objetivos, metas y programas de acción.

Como consecuencia de esta iniciativa, a partir de 2012, el nuevo consejo de administración opta por concentrar sus actividades en una sola sede, pero de manera diversificada. Para tal efecto, se decide fortalecer el giro original a través de una diversificación relacionada, vinculando sus acciones con negocios comunes en uno o más componentes de la cadena de valor de cada actividad. En la actualidad, la farmacia ha logrado recuperar prestigio y clientes, así como un margen de utilidad aceptable, con una expectativa de crecimiento de su ingreso anual promedio de 20%.

### **Situación actual**

El estado de Aguascalientes es una entidad federativa que cuenta con 6771 empresas, de las cuales 4992, es decir 66%, corresponden al sector comercio, como se puede apreciar en la estadística que se muestra a continuación:

EMPRESA	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS	TOTAL
Micro	631	4390	1124	6145
Pequeña	216	78	112	406
Mediana	115	18	16	149
Grande	61	6	4	71
<b>TOTAL</b>	<b>1023</b>	<b>4492</b>	<b>1256</b>	<b>6771</b>

Ubicar su contexto por ciudad y municipio de manera específica es relevante para poder precisar el peso que tienen por área geográfica, producto de la concentración de población e infraestructura de servicio. En el caso de la ciudad de Aguascalientes también influye su condición de capital del estado.

La representación gráfica de la distribución por tipo de empresa por industria se presenta en los siguientes cuadros:

#### **Empresas por ciudades y municipios**

Pabellón de Arteaga	33
Jesús María	104
Cosío	2
San Francisco de los Romo	1
Calvillo	7
El Llano	1
Asientos	3
Tepezala	6
Aguascalientes	6507
San José de Gracia	97
<b>TOTAL</b>	<b>6771</b>

Cabe destacar que en el giro en que se desempeña la Farmacia San Carlos, en la ciudad de Aguascalientes se localizan 135 comercios similares equivalentes a 92% del total de empresas

de esta naturaleza. Asimismo, es significativo que del total de empresas en el estado, sólo 2.2% corresponda al giro.

**Farmacias por ciudades y municipios**  
(Farmacias, boticas y perfumerías)

Pabellón de Arteaga	1
Jesús María	2
Cosío	0
San Francisco de los Romo	0
Calvillo	0
El Llano	1
Asientos	0
Tepezala	0
Aguascalientes	135
San José de Gracia	8
<b>TOTAL:</b>	<b>147</b>

De acuerdo con la estadística de empresas en el estado de Aguascalientes, en particular al número de farmacias, la oportunidad de negocio para San Carlos radica en que consolide una ventaja competitiva basada en bajos costos, productos y servicios de calidad, velocidad de respuesta e innovación.

### **Justificación**

Con base en los resultados obtenidos y en el tipo de competencia que enfrenta la empresa, el consejo de administración autorizó la aplicación de una auditoría administrativa para identificar las oportunidades de mejora que le permitan ofrecer un mejor servicio a sus clientes y contar con condiciones de trabajo estables para su personal.

Es conveniente señalar que la iniciativa de implementar una auditoría obedece a la necesidad de establecer una infraestructura técnica para mejorar sustancialmente el desempeño de la empresa, garantizar su crecimiento y disponer de toda una gama de posibilidades para hacer frente de manera congruente a las demandantes condiciones del mercado.

## VISIÓN

Ser la mejor empresa en el ramo farmacéutico y en el abastecimiento de productos de primera necesidad de toda la región.

## MISIÓN

Incrementar el bienestar de la sociedad a través de un servicio competitivo que permita satisfacer las necesidades de sus clientes mediante el suministro de medicamentos y productos de alta calidad.

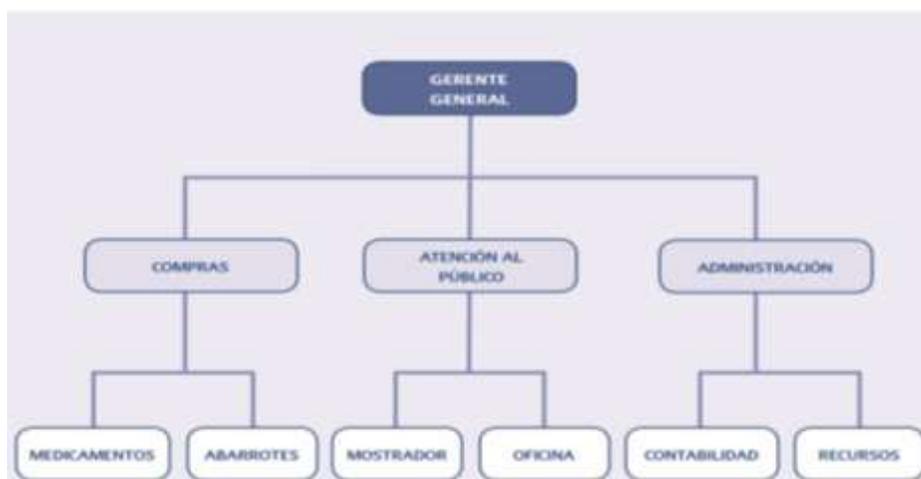
## VALORES

- ✚ Responsabilidad.
- ✚ Servicio.
- ✚ Honestidad.
- ✚ Rapidez.
- ✚ Amabilidad.

## FILOSOFÍA

Procurar la satisfacción de la sociedad mediante la venta de productos farmacéuticos y de primera necesidad de alta calidad a precios accesibles, con una atención ágil, amable y personalizada.

ORGANIGRAMA GENERAL



## ELEMENTOS ANALIZADOS

El proyecto de auditoría se concentró en las siguientes etapas y funciones de proceso:

Etapa: planeación

Propósito estratégico: Definir el marco de actuación de la organización

- ✚ Visión
- ✚ Misión
- ✚ Objetivos.
- ✚ Estrategias.

Etapa: organización

Propósito estratégico: Diseñar e instrumentar la infraestructura para lograr un funcionamiento eficiente de la organización.

Etapa: dirección

Propósito estratégico: tomar las decisiones pertinentes para regular la gestión de la organización.

### RESULTADOS OBTENIDOS



## **Lineamientos generales para su preparación.**

Para que el informe tenga verdadero efecto en el desempeño de una organización, es necesario presentarlo en forma puntual, esto es, prestar especial atención a la formulación de criterios, si bien susceptibles de llevarse a la práctica, también con una visión estratégica.

Es conveniente que antes de emitir el informe, una persona independiente a la aplicación de la auditoría revise los borradores y los papeles de trabajo, a fin de verificar que se han cumplido con todas las normas legales y éticas y que la opinión que se vaya a presentar esté justificada y debidamente amparada por el trabajo realizado.

## **Tipos de informe**

La variedad de opciones para presentar los informes depende del destino y propósito que se les quiera dar, además del efecto que se pretende con su presentación.

### **Informe general**

**Responsable.** Área o unidad administrativa encargada de preparar el informe.

**Introducción.** Breve descripción de la circunstancia que hicieron necesario aplicar la auditoría, mecanismos de coordinación y participación empleados para su desarrollo, duración de la revisión, así como el propósito y explicación general de su contenido.

**Antecedentes.** Exposición de la génesis de la organización, es decir, orígenes, cambios, sucesos y vicisitudes de mayor relevancia que influyeron en la decisión de implementar la auditoría.

**Técnicas empleadas.** Instrumentos y métodos utilizados para obtener resultados en función del objetivo

**Diagnóstico.** Definición de las causas y consecuencias de la auditoría, las cuales justifican los ajustes o modificaciones posibles.

Propuesta. Presentación de alternativas de acción, ventajas y desventajas que pueden derivarse, implicaciones de los cambios y resultados esperados.

Estrategia de implementación. Explicación de los pasos o etapas previstas para instrumentar los resultados.

Seguimiento. Determinación de los mecanismos de información, control y evaluación necesarios para garantizar el cumplimiento de los criterios propuestos.

Conclusiones y recomendaciones. Síntesis de los logros obtenidos, problemas detectados, soluciones instrumentadas y pautas sugeridas para el logro de las propuestas.

Apéndices o anexos. Gráficos, cuadros y demás instrumentos de análisis administrativo que se consideren elementos auxiliares para la presentación y fundamentación de la auditoría.

### **Informe ejecutivo**

Responsable. Área o unidad administrativa encargada de preparar el informe.

Periodo de revisión. Lapso que comprendió la auditoría.

Objetivos. Propósitos que se pretende obtener con la auditoría.

Alcance. Profundidad con la que se auditó la organización.

Metodología. Explicación de las técnicas y procedimientos utilizados para captar y analizar la evidencia necesaria para cumplir con los objetivos de la auditoría.

Síntesis. Relación de los resultados y logros obtenidos con los recursos asignados.

**Informe de aspectos relevantes.** Documento que se integra con base en un criterio de selectividad, que considera los aspectos que reflejan los obstáculos, deficiencias o desviaciones captadas durante el examen de la organización.

Para apoyar el proceso de toma de decisiones del titular de la organización, este informe puede presentarse acompañado de un ejemplar del informe general o ejecutivo.

### **Propuesta de implementación**

La implementación de las recomendaciones constituye uno de los aspectos clave para afectar en forma efectiva a la organización, ya que representa el momento de transformar las propuestas en acciones específicas para cumplir con el propósito de la auditoría. La implementación se realiza en tres fases:

1. Preparación del programa
2. Integración de recursos
3. Ejecución del programa

### **Presentación del informe**

Una vez que el informe ha quedado debidamente estructurado, el responsable de la auditoría debe convocar al grupo auditor para efectuar una revisión de su contenido. En caso de que se detecte algún aspecto susceptible de enriquecer o clarificar, se deben realizar los ajustes necesarios para depurarlo.

De acuerdo con las normas de funcionamiento, convenios de coordinación, convención sectorial, enfoque estratégico y relaciones con el entorno, el informe se puede hacer extensivo a las instituciones con las que interactúa la organización, a los grupos de interés, clientes y proveedores, con el objeto de fortalecer o reconsiderar los criterios para desarrollar el trabajo en conjunto.

De conformidad con la instancia o nivel al que vaya dirigido el informe y las técnicas didácticas consecuentes para su adecuada estructura, el informe puede presentarse con el apoyo de soporte informático, láminas o material audiovisual.

## 2.2 Auditorias y auditoria administrativa.

### Administración

Manejo inteligente de los recursos estratégicos de una organización con el propósito de lograr una ventaja competitiva sustentable.

### Administración a libro abierto

Enfoque que permite compartir toda la información sobre el funcionamiento de una organización, incluyendo la financiera, con todos los empleados.

### Auditoría Operacional.

Evaluar la eficiencia, eficacia y economía con que están siendo utilizados los recursos.

### Administración científica

Perspectiva clásica de la administración que hace hincapié en la adopción de cambios científicos en las prácticas administrativas para mejorar la productividad de la mano de obra.

### Administración del cambio

Proceso continuo de adaptación a un entorno dinámico.

### Administración del conocimiento

Proceso sistemático cuyo objetivo es recolectar, seleccionar, organizar, disponer, presentar y compartir información para transformarla en conocimiento.

### Administración de la diversidad

Administrar una fuerza de trabajo culturalmente diversa reconociendo las características comunes de grupos específicos de empleados apoyándolos para que utilicen sus diferencias a favor de la organización.

#### Administración de la relación con clientes

Técnica destinada a personalizar la relación comercial de una organización con sus clientes, para ofrecer servicios a medida.

#### Administración de operaciones

Conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios mediante la transformación de los insumos en productos terminados.

#### Administración estratégica

Conjunto de compromisos, decisiones y acciones que se requiere para que una organización logre competitividad estratégica y rendimientos superiores al promedio.

#### Administración por categorías

Análisis de información respaldado por un sistema de apoyo adquisición/decisión, diseñado para optimizar las decisiones comerciales de minoristas y proveedores.

#### Administración por competencias

Proceso de identificación, atracción, organización y desarrollo de talentos para orientarlos hacia el logro de resultados, mediante la alineación de la cultura de la empresa, los roles y responsabilidades críticos de los procesos de negocio y los sistemas de evaluación del desempeño.

#### Administración por valores

Práctica empresarial cuyo objetivo es motivar e inspirar a todos los que integran o interactúan con una organización, para generar un proceso de colaboración y trabajo en conjunto que permita pensar y expresar ideas libremente, convirtiendo los valores en la base para la toma de decisiones y el accionar en un clima de seguridad y confianza.

## Administración por objetivos

Proceso a través del cual los niveles de decisión de una organización identifican objetivos comunes, definen áreas de responsabilidad en términos de resultados esperados y usan esos objetivos como guías para su operación.

El proceso de ejecución de una auditoría administrativa en el sector privado puede asumir numerosas facetas y adoptar diferentes diseños organizacionales, toda vez que incluye una gran variedad de líneas de acción y supuestos con un alto contenido de conocimiento tácito y explícito que adquiere sentido en la medida que se convierte en un marco de actuación definido.

Para estar en posibilidad de apreciar cómo interactúan sus componentes en distintos entornos y en diferentes líneas de negocio, es necesario presentar todas aquellas vertientes de estructura organizacional que influyen de manera directa e indirecta en el proceso, especialmente las que permiten generar valor.

1. Óptica fundamental, que considera su objeto, capital, número de empleados, naturaleza, sector de actividad, giro industrial, tipo de productos y servicios, gestión del conocimiento, nivel de desarrollo tecnológico, relación con proveedores, clientes y competidores y con el grado y forma de delegación de autoridad.
2. Capacidades distintivas, que toma en cuenta la forma de generar habilidades distintivas, el uso de recursos tangibles e intangibles, la creación de valor y la rentabilidad. Asimismo, en atención al manejo de la cadena de valor, en particular, a su infraestructura como contexto de la estructura organizacional y sistemas de control estratégico.
3. Orientación a funciones, procesos o su combinación, que valora las condiciones que más favorecen el funcionamiento de la empresa en lo relativo a una visión netamente funcional, sobre la base de la estructura, distribución de las unidades administrativas, formas de coordinarse y de generar bienes y servicios. En materia de procesos, a la manera de ordenar el ingreso y flujo de insumos para producir resultados, la vía para precisar la jerarquía de la información y traducirla en procesos estratégicos. En

cuanto a una interrelación de función/proceso, obteniendo el mayor provecho posible de la estructura funcional al hacer más permeables las fronteras de la empresa y administrar con más versatilidad la información, materia prima y energía de los procesos.

4. Enfoque estratégico, que precisa los diferentes elementos de estrategia de conformidad con su nivel de aplicación, selección estratégica, modo de ingreso y alternativa estratégica.
5. Cultura organizacional, que considera las culturas que coexisten en la empresa de acuerdo con su fortaleza y debilidad
6. Liderazgo, que visualiza los modelos de liderazgo que la empresa puede adoptar en función del contexto, estrategia, orientación, tipo de estructura, cultura prevaleciente, manejo de la información y recursos de soporte.
7. Composición, que proyectan las distintas alternativas de estructura que la empresa puede asumir para capitalizar sus capacidades distintivas, ventaja competitiva, orientación y enfoque estratégico.
8. Gestión de la información, que evalúa los factores que influyen en la captación y transmisión de datos, lo cual incluye toda clase de plataformas y transacciones, y formas de uso atendiendo.
9. Outsourcing estratégico, que pondera las ventajas de desincorporar áreas y subcontratar servicios para racionalizar recursos, mejorar el desempeño, acceder a una tecnología más avanzada e incrementar la calidad de los productos y servicios.

Es de vital importancia tener muy claro que el comportamiento y el desempeño de una empresa depende de la interacción de todos los aspectos anotados, por lo que su diseño estructural por sí mismo no es un factor determinante para encauzar su trayectoria y resultados. En cada caso, a medida que se precise su área de influencia, mecánica de funcionamiento, habilidades distintivas, forma de agregar, crear e innovar valor, estrategia, cultura predominante, manejo de información y soporte a procesos, podrá asumir un perfil específico.

Se puede concluir que no hay estructuras buenas o malas, pues cualquier alternativa de disposición de las unidades de una empresa tiene capacidad para responder a los requerimientos de su razón de ser e integrarse a los cambios de escenario en que se vaya insertando conforme su ciclo de vida y oportunidades de negocio lo exijan.

La esencia de su proyección depende entonces del umbral de su sensibilidad al cambio, de la continua revitalización de sus fuentes de innovación y de la voluntad para edificar un liderazgo consciente de su realidad y potencial.

En consecuencia, una vez delineada la plataforma de acción y la base de información para conducir la implementación de una auditoría administrativa, procede considerar el marco metodológico para mantener una línea de trabajo homogénea.



Cuadro 9.1 Metodología de la auditoría administrativa

### **Organización vertical**

Esta versión de la organización de una empresa es la más fácil de reconocer, ya que por años ha prevalecido en las empresas. Es, en muchos sentidos, la más tradicional y utilizada para representar la composición organizacional.

A este tipo de estructura también se le identifica como piramidal, ya que desagrega las unidades en forma progresiva de acuerdo con una jerarquía, esto es, respeta el orden consignado en su instrumento de creación y la visión de negocio de los mandos de decisión. Su dimensión se deriva de la cantidad de niveles jerárquicos y del número de unidades por especialidad necesarias para desahogar las tareas. El arreglo de los órganos lo determina su

forma de operar, la cual a su vez depende del manejo de la delegación de autoridad y responsabilidad, los medios que utiliza para la producción de bienes y prestación de servicios, las relaciones de coordinación e interacción con el entorno y la forma de afrontar los procesos de decisión. De manera específica su configuración es determinada por los siguientes elementos:

- ✚ La esfera de acción de la empresa.
- ✚ Sus competencias centrales.
- ✚ El enfoque del nivel de estrategia.
- ✚ Los requerimientos de órganos de línea y asesores, así como su ubicación geográfica de acuerdo con la naturaleza de sus operaciones.
- ✚ El peso de las funciones sustantivas y adjetivas.
- ✚ La tecnología de información que asiste sus acciones.

Por sus características, normalmente el funcionamiento de las organizaciones verticales está regido por una extensa reglamentación. En cierta manera, sus acciones están muy acotadas, por lo que la ejecución de una auditoría administrativa puede realizarse sobre una base de información y normas de actuación muy concretas. De hecho, ha sido el área natural en la que se ha desarrollado.

### **Con una sola sede**

Son empresas monolíticas cuya estructura parte de su forma de operar, oportunidad de negocio y estrategia para interactuar con el entorno. Su funcionamiento está cifrado en sus normas de constitución por lo que la división del trabajo es muy clara y la asignación de la autoridad y la responsabilidad se hace a través de las unidades administrativas que la integran.

En este tipo de empresas el manejo de las acciones corresponde a un concepto del trabajo sino simple, sí muy accesible, por lo que su desempeño, la relación con clientes y proveedores y grupos de interés están claramente definidos. Por su área de influencia y fisonomía no requieren de un diseño organizacional muy complejo, lo que les permite

trabajar con un grado de estabilidad aceptable y tener la capacidad de responder de manera congruente a las cambiantes condiciones del mercado al que atienden.

Por su composición, se desempeñan a nivel nacional y en la medida en que se desarrollan, optan por alternativas de negocio como la licencia, la franquicia, la alianza estratégica y la fusión. De acuerdo con su disponibilidad de recursos, oportunidad y forma de competir, concentran sus acciones en procesos productivos específicos para buscar la diferenciación como valor agregado y la exportación como forma de expansión global.

Entre otros recursos de estrategia a los que pueden recurrir se encuentra la integración vertical, la cual debe estar plenamente sustentada, particularmente si es total. Si es parcial, es importante revisar la estrategia de enfoque y las capacidades distintivas para orientarla en forma ascendente o descendente. Derivado de ello, evaluar la alternativa de subcontratación para aumentar su producción y reducir costos para lograr economías de escala.

Por sus características, la cultura organizacional prevaleciente es consecuente con el diseño estructural, esto es, con una clara definición de roles, canales de comunicación y una dimensión cultural dentro del rango conceptual estándar, por lo que tiende a ser de alto contexto, monocultural y burocrática, con la posibilidad de evolucionar hacia el logro y la adaptabilidad en la medida en que se legitime un estilo de liderazgo en el que se brinde atención a las formas de delegación de autoridad, ambiente de tarea, ejercicio del poder, la influencia, la negociación y la relación líder-miembro. De allí, la necesidad de centrar sus acciones en el enriquecimiento de los canales y redes de comunicación para alcanzar una coordinación interpersonal y organizacional que fomente una cultura que articule los valores con la estrategia.



**Cuadro 9.2** Aplicación de la auditoría administrativa en una empresa con una sola sede

### **Con unidades desconcentradas**

Las empresas que optan por el establecimiento de unidades desconcentradas lo hacen para delegar facultades a una persona u órgano jerárquicamente subordinado, lo que les permite contar en distintos ámbitos territoriales con representantes o unidades administrativas que acercan en tiempo, espacio y especialidad los productos y/o servicios a clientes y usuarios. Es una forma de descongestionar el aparato administrativo de la empresa para abrir oportunidades de negocio en otras ubicaciones y proyectar una alternativa de crecimiento viable.

Su esfera de acción a nivel nacional es un terreno propicio para que, en su momento, expandan su participación en el mercado a través de la licencia, la franquicia, la alianza estratégica y la fusión; con el tiempo, pueden considerar la adquisición y la exportación como vías alternas de proyección y apertura. En todos los casos, de acuerdo con las oportunidades de negocio, enfocarse en la concentración con productos diferenciados. Asimismo, emplear una integración vertical desconcentrada o, bajo un estricto análisis de las condiciones del mercado e infraestructura disponible, una diversificación relacionada con el soporte de la subcontratación. En el grado con que manejan adecuadamente los costos fijos y mejoran la división del trabajo y la especialización, obtener economías de escala y de ubicación.

En términos generales, la desconcentración es una buena alternativa de crecimiento, que crea espacios y oportunidades para ampliar el rango de actuación y la posibilidad de interacción con instancias tales como clientes, proveedores, competidores y grupos de interés. Empero,

esta apertura puede generar una cultura organizacional orientada hacia el etnocentrismo y el surgimiento de más de una subcultura en el interior, particularmente de grupos minoritarios con orientaciones diversas, tanto burocráticas, como de clanes, de logro y de adaptabilidad que oscilan en un contexto social alto y bajo, con una dimensión cultural móvil.

Aunado a esto, el hecho de que la desconcentración administrativa se implementa en diferentes grados, se puede traducir en una realidad operativa que distancie las unidades desconcentradas de la matriz y atenúe la sensibilidad intercultural, condición que abre la posibilidad para la coexistencia de modelos de liderazgo en función de la delegación simple, la desconcentración de facultades y la desconcentración territorial, los cuales tienden a alinearse en la matriz bajo una coordinación por normalización.



Cuadro 9.3 Aplicación de la auditoría administrativa en empresas con unidades desconcentradas.

### Con unidades descentralizadas

La descentralización constituye una fase más radical del proceso de delegación y se define como la acción de crear o transferir funciones y/o procesos a unidades con personalidad jurídica distinta a la de la empresa original, con patrimonio propio y con autonomía orgánica y técnica.

Con el establecimiento de unidades descentralizadas a nivel nacional, las empresas tienen la alternativa de fortalecer su posición competitiva por medio de la exportación, la licencia, la franquicia, la alianza estratégica, la subsidiaria propia, la adquisición y la fusión. Este amplio

rango de posibilidades les permite aprovechar las ventajas estructurales para implementar de manera alterna o continua una estrategia de concentración o diversificación, así como por la infraestructura con que cuentan, de una integración vertical total y horizontal.

Es más, con una eficaz administración de sus unidades, lograr una reducción sistemática de la estructura de costos a través de disminuciones paulatinas durante el ciclo de vida de los productos, mejorar el proceso de aprendizaje y lograr economías de escala y de alcance, con la opción de hacer uso del recurso de la subcontratación para consolidar su participación en los mercados donde actúa.

La descentralización concede a las empresas la oportunidad para preparar e implementar las acciones procedentes para alcanzar un crecimiento sostenido, siempre y cuando la línea de actuación se apegue a una dirección estratégica sin perder de vista que la riqueza de los componentes incide en la formación de una cultura organizacional heterogénea. De esta forma, generar culturas tanto burocráticas como de clanes, de logro y adaptables, que, al mismo tiempo, como área, unidad, nivel jerárquico o grupo, fluctúan en un alto y bajo contexto social con una tendencia encontrada al etnocentrismo y etnorelativismo; una dimensión cultural diversa pero equilibrada y con estilos de liderazgo autónomos bajo enfoques de ingeniería simultánea, de valor, humana, financiera y estratégica.



Cuadro 9.4 Aplicación de la auditoría administrativa en empresas con unidades descentralizadas

### Con unidades desconcentradas y descentralizadas

La decisión de trabajar con unidades desconcentradas y descentralizadas normalmente obedece a que las empresas suelen mantener dos niveles de actuación: de conformidad con la posición desde donde compiten y con el grado de apertura con el que operan. En realidad, en el fondo es una estrategia a nivel nacional para balancear el desempeño que crea las condiciones necesarias para emplear la exportación, la licencia, la franquicia, la subsidiaria propia, la alianza estratégica, la adquisición y la fusión como formas de intervención en el mercado, con la alternativa de la subcontratación para imprimir mayor cohesión a sus acciones.

Además, constituye una oportunidad para interrelacionar la concentración con la diferenciación para afianzar la posición de la empresa. También, porque posibilita una integración vertical sustentada en la desconcentración y descentralización, así como una integración horizontal soportada en su descentralización y, en su caso, combinar diversificación relacionada y no relacionada.

En términos prácticos es un tablero de ajedrez de negocios, por lo que tiene que modelar la competencia con sus rivales, realizando movimientos secuenciales y simultáneos, para crear valor, lograr una rentabilidad superior al promedio y analizar los grupos estratégicos a los que enfrenta para obtener ventajas de las economías de escala y de alcance. Para ello, es conveniente que anticipe los movimientos de sus competidores viendo hacia delante y espere los movimientos futuros de sus competidores razonando hacia atrás.

Este pensamiento estratégico, sustentado en unidades con diferentes ópticas en la asignación de facultades, contribuye a interrelacionar personas con distinta dimensión cultural y creencias tanto en la superioridad de un grupo o subcultura, como en la igualdad entre grupos y subculturas, normalmente consecuencia de la integración de personal de orígenes diversos, de la mezcla de contextos culturales y organizacionales; la manera de interrelacionarse, con la disposición a formar clanes con distinta percepción del orden, nivel de adaptabilidad y sentido del logro, la guía de estilos de liderazgo múltiples con un común

denominador: el sistema de valores corporativo que sustenta la formación de redes para la toma de decisiones estratégicas.



**Cuadro 9.5** Aplicación de la auditoría administrativa en empresas con unidades desconcentradas y descentralizadas

### **Con unidades globales**

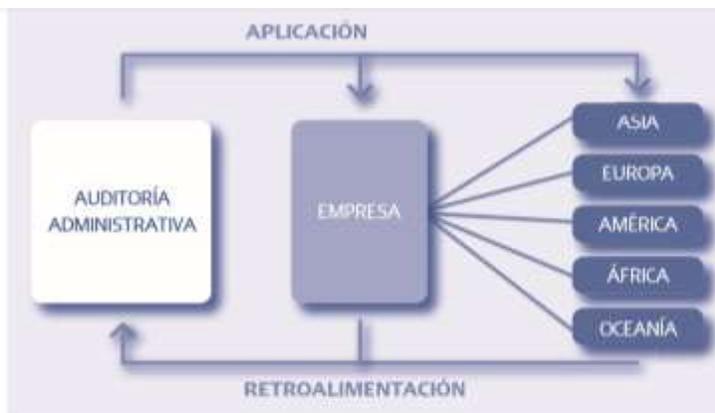
La integración de unidades globales es una forma de incursionar en el mercado global con una estructura que transfiere a un país anfitrión las funciones para generar y distribuir productos y servicios estandarizados, de acuerdo con las prácticas y demandas económico-sociales imperantes.

Desde un punto de vista estrictamente técnico, el proceso de delegación de autoridad a nivel global reside más en la estrategia que en la jerarquía, se encamina más a nivel país y región que a la mera cobertura de negocio, lo que transforma la unidad de mando en un mando compartido, enriquece el proceso de toma de decisiones al desarrollar cadenas de decisión y la formación de un pensamiento grupal que permea la asignación y uso del poder de manera inteligente.

Una estructura con unidades globales se desempeña a nivel nacional, internacional, multinacional, global y transnacional y puede asumir distintos modos de ingreso al mercado, aunque por razones de expansión tiende a inclinarse hacia la alianza estratégica, la adquisición y la fusión, con la posibilidad de un outsourcing estratégico. En función de su arquitectura tiene un camino franco para concentrarse o diversificarse, así como para acceder a una

integración vertical y horizontal. También puede crear un valor distintivo al racionalizar costos para lograr mayor volumen de ventas y para agrupar y ubicar productos y/o servicios en posiciones estratégicas.

La decisión de establecer unidades globales abre la oportunidad de integrar personas de diferentes orígenes, desde nativos del lugar de origen con experiencia en el extranjero conocidos como expatriados, hasta personas de cualquier país, con una clara alternancia de las dimensiones culturales de las personas de cada país con la cultura organizacional de cada unidad de negocios en un abanico cultural de alto contexto y sentido de la adaptabilidad, que privilegia el auge de estilos de liderazgo que vinculan los compromisos estratégicos con los niveles, diferencias y supuestos culturales.



**Cuadro 9.6** Aplicación de la auditoría administrativa en empresas con unidades globales

## Unidad 3

### 3.1 El licenciado en administración y la auditoría administrativa

Las características de un auditor constituyen uno de los temas de mayor importancia en el proceso de decisión de aplicar una auditoría administrativa, en virtud de que es en quien recae la responsabilidad de conceptualizarla, ejecutarla y lograr los resultados necesarios para mejorar el desempeño de la organización que ha optado por este recurso.

La calidad y el nivel de ejecución de la auditoría dependen en gran medida del profesionalismo y sensibilidad del auditor y de su comprensión de las actividades que debe revisar, elementos que implican la conjunción de los conocimientos, habilidades, destrezas y experiencia necesarios para realizar un trabajo esmerado y competente.

El conocimiento en la auditoría administrativa es, por mucho, una ventaja competitiva. Es así si se parte de la idea de que éste es el conjunto de creencias cognitivas y habilidades confirmadas, experimentadas y contextualizadas que se transforman en la capacidad de resolver problemas de manera eficaz.

En este orden de ideas, cuando los datos, debidamente agrupados, clasificados, formateados y procesados se convierten en información, se abre la posibilidad de separarlos, analizarlos, compararlos y validarlos para convertirlos en conocimiento informativo, que, evaluados, se convierten en conocimiento productivo, el cual finalmente, sometido a un proceso de decisión, adquiere valor para llevarlo a la acción.

Cuando el auditor logra captar la pericia y experiencia de los integrantes de una organización, puede acceder al contexto físico, social y cultural producto de su empleo y crecimiento. En ese momento, la valoración que realice adquiere significado y propósito.

No obstante, las dos formas en que se presenta el conocimiento son tan sutiles que el auditor debe tener la suficiente sensibilidad para distinguirlas. Por una parte, el conocimiento tácito, que está implícito en la forma de afrontar el trabajo, no está codificado y se registra como propio o público. Por otra parte, el conocimiento explícito, que se expresa de manera

formal porque está codificado en las normas, rutinas, procedimientos y procesos de operación, que se deriva de la habilidad personal o del sentido común. Es un hecho que la base de creación del conocimiento en una organización es precisamente su conversión de tácito a explícito y a la inversa, lo cual se logra de cuatro formas:

- A. Socialización (tácito a tácito) Es aquel que se produce al compartir experiencias personales. Exteriorización (tácito a explícito) Es el que traduce las experiencias personales en modelos documentados.
- B. Combinación (explícito a explícito) Es el que procesa las experiencias y modelos documentados para convertirlos en nuevos conocimientos.
- C. Interiorización (explícito a tácito) Es el que se genera al asimilar el conocimiento documentado.

En sus diferentes formas, este conocimiento involucra aspectos tanto sociales como técnicos, por lo que su velocidad y alcance están íntimamente relacionados con la cultura organizacional imperante. Por lo tanto, su amplificación agrega valor por medio de los procesos siguientes que lo crean:

- A. Procesos generativos que producen conocimiento nuevo como resultado de la resolución de problemas.
- B. Procesos productivos que generan un conocimiento acumulativo que se refleja en los bienes y servicios.
- C. Procesos representativos que transmiten un conocimiento manifiesto a las instancias que interactúan con una organización.

Es preciso que el auditor tenga claro que la consistencia y la veracidad de los resultados que persigue están vinculadas en forma estrecha con su capacidad para visualizar, dimensionar y utilizar el conocimiento.

De esta manera, el empleo inteligente de este recurso constituye una alternativa viable para integrar una base de actuación que mejore la ejecución de la auditoría al considerar elementos que permitan:

- ✚ Facilitar la creación de una memoria corporativa.
- ✚ Coadyuvar en la formulación y el monitoreo de indicadores clave.
- ✚ Habilitar la mejora continua.
- ✚ Estimular una retroalimentación constante para depurar y mejorar la mecánica de trabajo.
- ✚ Apoyar la alineación de las estrategias con las competencias centrales de la organización.
- ✚ Desarrollar recursos estratégicos difíciles de imitar o sustituir.

Cuando se planea la estrategia para implementar una auditoría administrativa es prioritario considerar las características del capital intelectual de una organización, ya que la interrelación de sus componentes —capital humano, capital estructural y capital relacional—, conforman un marco de referencia muy valioso. El capital humano, debido a que integra el conocimiento, tácito o explícito, es útil para la organización, ya que es el que posee su personal y equipos, así como la capacidad para regenerarlo, es decir, su capacidad de aprender. El capital estructural, en razón de que reúne los conocimientos estructurados de los que se deriva su forma de trabajo, como los sistemas, procesos, tecnologías y formas de gestión. El capital relacional, porque agrupa las relaciones con el exterior, como el contacto con clientes, proveedores, competidores, autoridades, grupos de filiación, organismos internacionales y organizaciones de otras industrias.

En función del alcance y estrategia que se establezcan, es conveniente que el auditor tenga una idea clara de su situación. Ello le permitirá acercarse a los niveles de conocimiento que el capital intelectual de la organización necesita para interactuar de manera natural y congruente con los mecanismos de estudio que de una u otra manera se emplearán durante el desarrollo de la auditoría. Además, debe reunir ciertos requisitos, a saber:

## **Formación académica**

Para realizar una auditoría administrativa se requieren estudios de nivel técnico, licenciatura o posgrado en Administración, Informática, Comunicación, Ciencias políticas, Administración pública, Relaciones industriales, Ingeniería industrial, Psicología, Pedagogía, Ingeniería en sistemas, Contabilidad, Derecho, Relaciones internacionales o Diseño gráfico.

Otras especialidades como Actuaría, Matemáticas, Ingeniería, Arquitectura, etc. pueden considerarse siempre que quienes las ejerzan hayan recibido, de manera previa, una preparación que les permita intervenir en la auditoría, así como una capacitación específica en el desarrollo de proyectos de intercambio académico/profesional con instituciones de educación superior en el país o en el extranjero.

Es conveniente señalar que todas las profesiones, sin importar su especialidad, desempeñan un papel relevante en la auditoría administrativa, toda vez que pueden aportar elementos de juicio por su conocimiento de ciertas áreas específicas de la organización.

## **Formación complementaria**

El ejercicio de la auditoría implica un elevado grado de instrucción en la materia, logrado a lo largo de una vida profesional mediante la participación activa en eventos de formación, capacitación, desarrollo y actualización, como seminarios, congresos, paneles, encuentros, cursos, talleres, foros o conferencias.

## **Formación empírica**

Este requisito involucra el conocimiento resultante de la implementación de auditorías administrativas o iniciativas de mejora en diferentes instituciones aun sin contar con un grado académico formal. Entre los conocimientos idóneos para coadyuvar en la preparación y ejecución de la auditoría se destacan:

- ✚ Administración de operaciones.
- ✚ Administración de procesos.
- ✚ Administración del cambio.

- ✚ Administración del conocimiento.
- ✚ Administración del servicio a clientes.
- ✚ Administración estratégica.
- ✚ Administración por valores.
- ✚ Administración por competencias.
- ✚ Benchmarking.
- ✚ Comercio internacional.
- ✚ Calidad (control estadístico, control total, administración y mejora continua del servicio). Comportamiento organizacional.
- ✚ Evaluación y control de proyectos.
- ✚ Finanzas corporativas.
- ✚ Inteligencia de negocios.
- ✚ Logística.
- ✚ Manejo de grupos y equipos.
- ✚ Marketing estratégico.

Una actualización continua de sus conocimientos le permitirá al auditor adquirir la madurez de juicio necesaria para el ejercicio de su función en forma prudente y justa.

### **Habilidades y destrezas.**

En forma complementaria a la formación profesional, teórica y/o práctica, el auditor debe contar con otro tipo de cualidades determinantes en su actividad, referidas a recursos personales producto de su desenvolvimiento y dotes intrínsecos de su carácter.

La expresión de estos atributos puede variar de acuerdo con el modo de ser y el deber ser de cada caso en particular, pero es conveniente que quien asuma la tarea de cumplir con la función de auditor, posea las siguientes características:

- ✚ Actitud positiva.
- ✚ Capacidad de análisis.
- ✚ Capacidad de negociación.

- + Capacidad de observación.
- + Claridad en la comunicación oral y escrita.
- + Comportamiento ético.
- + Concentración.
- + Conciencia de los valores propios y de su entorno.
- + Creatividad.
- + Discreción.
- + Estabilidad emocional.
- + Facilidad para trabajar en equipo.
- + Imaginación.
- + Iniciativa.
- + Objetividad.
- + Respeto a las ideas de los demás.
- + Sentido institucional.

## **Experiencia**

Uno de los elementos fundamentales que se deben destacar entre las características del auditor, es el relativo a su experiencia personal, ya que de ello depende en gran medida el cuidado y diligencia profesionales que emplea para determinar la profundidad de sus observaciones.

Debido a la naturaleza de la función que desempeña, existen varios campos que debe dominar:

- b. Conocimiento de las áreas sustantivas de la organización. El dominio de este campo implica la experiencia que brinda el contacto permanente con las iniciativas o programas orientados hacia la producción de resultados específicos para la organización de acuerdo con su objeto y/o atribuciones esenciales, estrategia y competencias centrales.
- c. Conocimiento de las áreas adjetivas de la organización. La competencia en este rubro se deriva de la experiencia en la implementación constante de decisiones de orden

administrativo para emplear de manera puntual los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos como soporte de las áreas o proyectos sustantivos de la organización.

- d. Conocimiento de esfuerzos anteriores Este requisito implica entender el proceso de aplicación de una auditoría, producto de experiencias anteriores.
- e. Conocimiento de casos prácticos. Es la percepción de la naturaleza, alcance y condiciones de las técnicas que se utilizan para auditar una organización, derivada de la capacitación, formación o simulación obtenida en los centros de trabajo o estudio.
- f. Conocimiento derivado de la implementación de estudios organizacionales de otra naturaleza. Implica la apreciación de los requerimientos necesarios para instrumentar una auditoría a partir de la práctica lograda en la participación en otro tipo de análisis o diagnósticos administrativos.
- g. Conocimiento personal basado en elementos diversos. Este tipo de conocimiento implica el dominio de diversas áreas de la administración, métodos de trabajo, técnicas de estudio o influencia en la organización por posición jerárquica o grupal, respeto, capacidad, interacción con el medio e interés de desarrollo sustentado por:

- + Liderazgo formal. Circunstancia derivada de la posición jerárquica, lineal o staff, que merece la credibilidad de los individuos, unidades, grupos y equipos de trabajo.
- + Liderazgo informal. Capacidad de convocatoria para hacer que las personas se sumen y apoyen las iniciativas de cambio.
- + Inteligencia. Atributo producto del manejo de ideas comprobado por la capacidad para resolver problemas y alcanzar resultados, que se considera un factor de peso en los procesos de decisión.
- + Sentido común. Facultad de percibir de manera intuitiva alternativas de solución a planteamientos específicos.
- + Interés en aprender. Apertura al conocimiento, que se muestra mediante la voluntad y actitud, que motiva a participar en la exploración de la forma de llevar a cabo en términos positivos una propuesta de mejora.

## Responsabilidad profesional

El auditor debe realizar su trabajo utilizando toda su capacidad, inteligencia y criterio para determinar el alcance, estrategia y técnicas que habrá de aplicar en la auditoría administrativa, así como evaluar los resultados y presentar los informes correspondientes. Para este efecto, debe poner especial cuidado en:

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

También es necesario que se mantenga libre de impedimentos que resten credibilidad a sus juicios, porque en todo momento debe preservar su autonomía e imparcialidad. Esta actitud de independencia otorgará el valor y consistencia necesarios a su participación. Es conveniente señalar que los impedimentos a los que se puede enfrentar son de dos tipos: personales y externos.

Los primeros son circunstancias que recaen específicamente en el auditor y que por su naturaleza pueden afectar su desempeño. Entre éstas se destacan las siguientes:

- ✚ Vínculos personales, profesionales, financieros u oficiales con la organización que se debe auditar.
- ✚ 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 no ética.

Los segundos están relacionados con factores que limitan al auditor para llevar a cabo su función de manera puntual y objetiva, a saber:

- ✚ Inherencia 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 que pueden desvirtuar el alcance de la auditoría.
- ✚ Presión injustificada para propiciar errores.

En estos casos, el auditor tiene el deber de informar a la organización su situación para que se tomen las providencias necesarias.

Por último, el auditor no debe olvidar que la credibilidad de su función y proyección personal están sujetas a la medida en que afronte su compromiso con respeto y en apego a normas profesionales, tales como:

- ✚ **Objetividad.** Mantener una visión independiente de los hechos, lo cual significa evitar la formulación de juicios sin sólidos fundamentos o caer en omisiones que alteren de alguna manera los resultados de su trabajo.
- ✚ **Responsabilidad.** Observar una conducta profesional, es decir, cumplir con sus tareas de manera oportuna y eficiente.
- ✚ **Integridad.** Preservar sus valores por encima de las presiones.
- ✚ **Confidencialidad.** Conservar en secreto la información y no utilizarla en beneficio propio o de intereses ajenos.
- ✚ **Compromiso.** Tener presente sus obligaciones para consigo mismo y la organización para la que presta servicios.
- ✚ **Equilibrio.** No perder la dimensión de la realidad y el significado de los hechos.
- ✚ **Honestidad.** Aceptar su condición y aportar su mejor esfuerzo con sus propios recursos, evitando compromisos o tratos de cualquier tipo.
- ✚ **Institucionalidad.** No olvidar que la ética profesional lo obliga a respetar y obedecer a la organización a la que pertenece.
- ✚ **Criterio.** Emplear su capacidad de discernimiento en forma equilibrada.
- ✚ **Iniciativa.** Asumir una actitud y capacidad de respuesta ágil y eficaz.
- ✚ **Imparcialidad.** No involucrarse en forma personal en los hechos, esto es, conservar la objetividad al margen de preferencias personales.
- ✚ **Creatividad.** Ser propositivo e innovador en el desarrollo de su trabajo.

## **Ética**

Uno de los aspectos más relevantes en el desarrollo profesional, que a veces se considera de manera multidimensional, es el relativo a la ética, quizá porque se considera intrínseco al comportamiento y a las relaciones de trabajo. Sin embargo, es determinante para el individuo y su medio, ya que de ella dependen la claridad y la transparencia de las acciones que de una u otra manera se traducen en hechos.

La ética, entendida como el conjunto de normas que ordenan e imprimen sentido a los valores y principios de conducta de una persona, tales como compromiso, honestidad, lealtad, franqueza, integridad, respeto por los demás y sentido de responsabilidad, constituye uno de los pilares de las normas de actuación de cualquier organización, sin importar su actividad y entorno.

Desde un punto un punto de vista organizacional, la ética puede definirse como el conjunto de principios morales y normas que orientan el comportamiento en el mundo de los negocios.

Estos principios y normas forman parte de los códigos de ética o conducta que los colegios de profesionales e instituciones preparan, a los cuales se tiene acceso durante el periodo de formación académica y, posteriormente, en el transcurso de la vida profesional.

## **CÓDIGO DE ÉTICA**

El código de ética es la declaración formal de los valores de una organización en relación con aspectos éticos y sociales. Por lo general, se basan en dos tipos de declaraciones: en principios y en política.

- A. Las declaraciones basadas en principios, también conocidas como credos corporativos, definen los valores que fundamentan la cultura organizacional, responsabilidad, calidad de los productos y servicios y el trato para con el personal.

- B. Las declaraciones basadas en política son las que establecen los lineamientos para ordenar y encauzar de manera transparente el funcionamiento socialmente responsable de la organización.

Es conveniente destacar que los códigos de ética de los licenciados en administración destinan un espacio para incluir declaraciones en materia de auditoría administrativa, las cuales, por lo general, se denominan Normas Generales de Auditoría cuyo contenido, en términos generales, se presenta a continuación:

- Tener independencia de criterio, esto es, que el profesional no debe estar limitado por influencias internas o externas, o de cualquier otra índole.
- Poseer una adecuada formación y capacidad profesionales para aplicar las técnicas requeridas en la auditoría.
- Mantenerse actualizado en los conocimientos inherentes al desarrollo y la aplicación de la auditoría.
- Tener el debido cuidado y la diligencia profesional al efectuar auditorías y elaborar los informes correspondientes.
- Informar a las instancias competentes sobre cualquier limitación en la ejecución de la auditoría.
- La labor debe ser planificada, supervisada y soportada por documentos de trabajo debidamente sustentados.
- Obtener evidencias suficientes, competentes y relevantes que permitan contar con una base sólida y razonable para emitir opiniones.
- Mantenerse alerta a situaciones que impliquen un posible fraude, abuso u otros actos ilícitos.
- Los informes se deben elaborar por escrito y ser revisados, en borrador, por los auditados y por los funcionarios que solicitaron la auditoría.
- Los informes deben ser imparciales, objetivos, oportunos y presentados de manera puntual.
- Los informes deben presentar los datos en forma veraz, exacta y razonable, y describir los hallazgos de manera convincente, clara, sencilla, concisa y completa.

- Los informes deben incluir una mención especial sobre los logros obtenidos, destacando las fortalezas y debilidades.
- Las observaciones, sugerencias y recomendaciones deben constituirse en una fuente de cambio que permita generar conocimiento e ideas nuevas para aprender.

La ética es pues, un elemento primordial del desempeño del auditor, ya que todas sus acciones deben sustentarse en ella. Si bien el efecto y credibilidad de su trabajo depende de la precisión y calidad de sus resultados, invariablemente tendrá que avalarlo con una conducta ética.

De ahí que se hayan realizado meticulosos estudios para establecer las bases de un sistema ético a partir de programas basados en el cumplimiento y en la integridad para lograr el desarrollo de un liderazgo y control éticos en los niveles de decisión y construir mecanismos de promoción del comportamiento ético en las organizaciones. Esto es particularmente visible cuando una organización enfrenta un dilema ético que surge en una situación en la que cada elección o comportamiento alternativo es indeseable debido a consecuencias potencialmente dañinas.

#### Criterios para la toma de decisiones éticas

La toma de decisiones en una organización para resolver los dilemas éticos que deben enfrentar los auditores debe considerar los aspectos relativos a la intensidad moral que entrañan, así como al enfoque normativo que puede utilizarse para justificar el proceso.

La intensidad moral, entendida como la medida en la cual los individuos consideran que un problema constituye un asunto ético, está integrada por seis componentes:

1. Magnitud de las consecuencias: anticipación del nivel que tendrá el efecto del resultado sobre una acción específica.
2. Consenso social: grado del acuerdo que hay entre los miembros de una sociedad respecto de la valoración ética de un acto.

3. Probabilidad del efecto: la intensidad de un problema crece o decrece en la medida que las personas anticipan las consecuencias.
4. Inmediación temporal: intervalo que existe entre el momento en que ocurre la acción y el inicio de sus consecuencias.
5. Proximidad: cercanía física, psicológica y emocional que siente el individuo que toma la decisión con quienes resultan afectados por ella.
6. Concentración del efecto: grado en que las consecuencias se concentran en unos cuantos individuos o se dispersan entre muchos.

Por lo que se refiere a normas y valores, la ética utiliza varios enfoques específicos para describir los valores que deben guiar la toma de decisiones.

### **Mecánica para la toma de decisiones éticas**

En la práctica, la consistencia y objetividad de las decisiones éticas se puede precisar si se atienden los siguientes aspectos:

1. Definir el asunto a resolver. Para este efecto se analiza el contexto del asunto, se determina a quién afecta, se solicitan diferentes puntos de vista para tener la certeza de que no se omiten datos y se analiza el conjunto de elementos considerados.
2. Identificar los valores fundamentales. Este criterio considera tanto el punto de vista de quien decide como el de la organización, e idéntica claramente los componentes éticos que fundamentan una decisión.
3. Ponderar los valores en conflicto y seleccionar una alternativa para balancearlos. Determinar el peso de los valores, jerarquizándolos de conformidad con las normas éticas de la organización.
4. Definir y valorar la estrategia para presentar la decisión. Esto es, estudiar la mejor forma de manejar la decisión en cuanto a consenso y aceptación.
5. Implementar la decisión. Dar a conocer a toda la organización la decisión con el fundamento puntual de los elementos considerados en el proceso.

6. Monitorear el efecto de la decisión. Dar seguimiento a todos los aspectos relacionados con la aceptación y consecuencias de la decisión, particularmente su efecto en la cultura organizacional.

El comportamiento ético es fundamental para el auditor, ya que representa la base moral de su actuación, el sustento de valores que valida sus recomendaciones técnicas e imprime cohesión a una auditoría administrativa en su conjunto.

Se puede afirmar que la ética es tan profunda en sus raíces, que debe formar parte del accionar y reaccionar del auditor de manera natural en lo que podría denominarse imaginación moral, entendida como una superestructura de valores y comportamiento implícita en todos y cada uno de sus hechos. Es imprescindible que el auditor sea consciente de que la ética es para los valores lo que la responsabilidad social es para las decisiones.

Como en el caso de la ética, durante mucho tiempo las organizaciones concentraron su atención en la dinámica de trabajo en función de resultados más que en factores relacionados con aspectos morales o de responsabilidad social. De manera paulatina esta situación ha cambiado. La responsabilidad social, entendida como el compromiso que asume una organización para emprender acciones sustentadas por criterios, políticas y normas para proteger y mejorar el bienestar de la sociedad, representa una oportunidad para ampliar su área de influencia a través de la concientización y sensibilización social.

La responsabilidad social corporativa hace hincapié en cuatro criterios: económico, legal, ético y de responsabilidad discrecional.

#### Responsabilidad económica

Sostiene que las organizaciones son la unidad económica básica de la sociedad, cuya responsabilidad es generar los productos y servicios que la sociedad requiere y maximizar las utilidades para sus propietarios y accionistas.

### Responsabilidad legal

Considera lo que la organización valora como relevante en relación con un comportamiento apropiado dentro del marco legal de actuación.

### Responsabilidad ética

Considera los comportamientos que no necesariamente están enmarcados en la ley o en los intereses económicos de la organización, pero que velan por la justicia, equidad e imparcialidad con la que se trata a las personas.

### Responsabilidad discrecional

Examina lo que la organización observa de manera voluntaria con el deseo de hacer aportaciones sociales que no son obligatorias económica, legal o éticamente.

Asimismo, y de manera específica, la responsabilidad social puede enfocarse desde las siguientes perspectivas:

- A. Personal y de valores. Atiende a la composición de su estructura, relaciones con socios y sindicatos, respeto por sus trabajadores, valoración de la diversidad, compromisos éticos y cultura organizacional.
- B. Proveedores. Analiza el vínculo y la forma de trabajar con proveedores y personal subcontratado.
- C. Clientes. Revisa la atención que brinda a sus consumidores o usuarios en materia de servicio, calidad y garantía de los bienes y servicios que produce.
- D. Competidores. Evalúa su interacción con organizaciones en su misma u otra industria, sector de actividad y con organizaciones potencialmente competidoras.
- E. Medio ambiente. Considera el efecto ambiental de los procesos productivos, condiciones éticas y congruencia en la prestación de servicios.
- F. Comunidad. Toma en cuenta la relación con las personas que la integran, así como en función de la inversión en proyectos sociales y su relación con las instancias del sector social encargadas de la promoción de la equidad, inclusión y reconstrucción del tejido social.

G. Gobierno. Responde a la legislación vigente y a las relaciones de coordinación con las instituciones gubernamentales que regulan su gestión.

### **Responsabilidad de su ejercicio**

La ejecución de una auditoría administrativa puede recaer en un:

1. Auditor interno.
2. Auditor externo.
3. Equipo combinado.

En el primer caso corresponde al titular designar al personal de su propia organización para integrar al auditor o equipo que se encargará de la aplicación de la auditoría. En el segundo caso, la organización debe analizar, de acuerdo con las condiciones del trabajo, la contratación de auditores externos. En el tercer caso, se puede optar por formalizar el apoyo externo, respaldado por auditores de la propia organización para conformar un solo equipo de trabajo.

### **EL AUDITOR INTERNO**

Como parte de la organización, el auditor interno es seleccionado por el órgano directivo en atención a su conocimiento de la misión, objetivos, funciones, clientes y entorno, tomando en cuenta sus conocimientos, habilidades, destrezas, experiencia y estructura de pensamiento.

También juega un papel importante que se le considere confiable, leal y capaz de responder a retos, pero, sobre todo, que comparta la visión de la organización, esto es, que domine el campo de trabajo con un sentido institucional, característica muy apreciada por la alta dirección.

La función del auditor interno puede ser considerada viable y pertinente, pero, como en todo proceso de estudio que implica una evaluación y cambio, tiene que ser valorada a la luz de las consecuencias que su intervención entraña para la organización.

Para asegurar la eficacia de su intervención, se deben ponderar las posibles ventajas y desventajas de asignarlo a esta tarea:

### **Ventajas**

- + Conocimiento profundo de la organización.
- + Conciencia de la dinámica organizacional.
- + Posibilidad de identificarse con el personal.
- + Compartir la cultura prevaleciente.
- + Provoca menor resistencia al cambio.
- + Aceptación de los participantes.
- + Percepción de sentirse apoyado.
- + Conocimiento de los mecanismos internos de negociación.
- + Velocidad de respuesta a sus indicaciones.
- + Conocimiento de la disponibilidad de recursos que pueden destinarse al proyecto.
- + Conocimiento de la imagen de la organización.
- + Entendimiento de las expectativas de los clientes de acuerdo con el tipo de producto y/o servicio que ofrece la organización.
- + Tranquilidad para negociar la entrega de reportes de avances y resultados.

### **Desventajas**

- + Mayor subjetividad para analizar a la organización.
- + Exceso de confianza en cuanto al empleo de recursos y tiempo de respuesta.
- + Mayor conformismo en la medición de avances y resultados.
- + Presión del compromiso de no afectar a sus compañeros.
- + Manejo de los reportes de avances y resultados a su conveniencia.
- + Búsqueda del “lucimiento personal”.
- + Preferencia por un área, unidad administrativa o persona.
- + Conferir más importancia a los medios que a los fines de la auditoría.
- + No contar con una visión completa de las necesidades de los clientes.

- ✚ Reducción de la calidad de su trabajo en cuanto a la precisión, claridad y objetividad con que maneja sus informes.

### **El auditor externo**

Como profesional independiente, su participación en una auditoría administrativa es muy valiosa, ya que se acepta que tiene una visión objetiva de los hechos, lo que incrementa y mejora las expectativas de lograr los resultados esperados en las circunstancias y tiempos estimados.

La labor de un auditor externo, en definitiva, permite abrir una gama de opciones complementarias a las de un auditor interno, en virtud de que posee conocimientos y experiencia en la materia, además de que se le ha capacitado para cumplir con esta función de manera específica.

Cabe destacar que, debido a la naturaleza de su trabajo, este profesional está obligado a mantener actualizados sus conocimientos, lo que implica que debe estar al tanto de todo tipo de avances en las técnicas de análisis administrativo y alternativas para enfrentar problemas y proponer soluciones con celeridad y eficacia.

Con el fin de disponer de elementos de decisión para integrar un criterio de selección, a continuación se presentan las ventajas y desventajas más sobresalientes que deben ofrecer para ser contratados:

### **Ventajas**

- ✚ Contar con una visión imparcial de la organización.
- ✚ Experiencias análogas en el campo de trabajo.
- ✚ Disponer del apoyo de un equipo de trabajo especializado en la materia.
- ✚ Velocidad de respuesta.
- ✚ Independencia de criterio para formular observaciones.
- ✚ Obligación contractual de brindar resultados consistentes.
- ✚ Rapidez de acceso a los niveles de decisión.

- ✚ Racionalización de recursos para que la auditoría tenga el menor costo posible para la organización.
- ✚ Tranquilidad de que puede señalar cualquier anomalía sin el temor de perjudicar a persona alguna.
- ✚ Mayor coherencia para cumplir con su función.
- ✚ Contar con el respeto de la organización.

#### Desventajas

- ✚ Rigidez excesiva al formular sus observaciones.
- ✚ Actitud impersonal ante la dinámica de la organización.
- ✚ Resistencia al cambio.
- ✚ Que los integrantes de la organización lo consideren ajeno a su grupo.
- ✚ Presión del personal originada por su temor a lo desconocido y/o pérdida del empleo.
- ✚ Conocimiento relativo de la cultura organizacional.
- ✚ No conocer las expectativas de los clientes de la organización.
- ✚ No tener un conocimiento analítico del trato con proveedores y competidores.
- ✚ Dar resultados en forma programada, lo que reduce su tiempo para reflexionar sobre el efecto de sus observaciones.

La organización de un equipo auditor requiere de un orden jerárquico que garantice el flujo de la información de conformidad con la autoridad y responsabilidad asignados a todos y cada uno de sus integrantes.

Esta división del trabajo posibilita que los miembros del equipo, en sus diferentes posiciones, puedan emplear correctamente su potencial y propicia la adecuada integración de conocimientos y criterios para aplicar la auditoría de manera objetiva y sistemática, conforme a las circunstancias que prevalecen en cada etapa, reduciendo el margen de error y el riesgo de ocasionar retrasos innecesarios.

La formación del equipo tiene que llevarse a cabo de acuerdo con la naturaleza, alcance, objetivos y estrategia de la auditoría.

A partir de esta premisa, es necesario que las personas, técnicos y profesionales que se incorporen tengan una clara definición del papel que se les ha encomendado. Por ello, es imprescindible determinar la función que desempeñarán en el estudio.

La división del trabajo en relación con las funciones que debe cumplir cada integrante del equipo se lleva a cabo considerando los siguientes puestos:

- ✓ Coordinador general.
- ✓ Líder de proyecto.
- ✓ Asistente o analista de proyecto.

### **Características del coordinador general**

Como responsable de la auditoría es necesario que posea una gran experiencia en la materia, la cual puede derivarse de su formación académica y/o profesional, así como de su trayectoria y orientación personales. Su participación puede ser más significativa si su experiencia laboral proviene del conocimiento de esta clase de esfuerzos en instituciones públicas y privadas, aunque no es un requisito indispensable.

Asumir la dirección de una auditoría administrativa implica no sólo la responsabilidad de tener la capacidad de respuesta en relación con los resultados que se esperan, sino la de mantener un nivel de comportamiento acorde con las necesidades de todos y cada uno de los participantes.

Su presencia debe constituir una base de confianza y tranquilidad cifrada en su capacidad para comunicar su visión, el dominio de la técnica, respaldo moral y liderazgo, virtudes que se deben traducir en el logro de avances, coordinación de esfuerzos, espíritu de lucha, creatividad y actitud constructiva.

## **Características del líder de proyecto**

En su carácter de enlace entre el coordinador general, el equipo de auditoría, la organización y el entorno, el líder representa el eslabón clave para llevar a cabo los objetivos, programas y estrategias propuestos.

Tiene que reunir una personalidad tranquila, mesurada, negociadora, analítica y motivadora, capaz de hacer que las cosas sucedan de manera adecuada. Por su función, su trabajo es un tanto más operativo, ya que, aunque tiene la percepción de conjunto del proyecto, está obligado:

- ✚ Aplicar las líneas de acción establecidas por la coordinación general.
- ✚ Acatar las directrices de los niveles de decisión de la organización.
- ✚ Conciliar enfoques, puntos de vista y observaciones.
- ✚ Imprimir consistencia a las acciones acordadas en el proyecto de auditoría.
- ✚ Vigilar que las fases y tiempos programados se cumplan.
- ✚ Aclarar dudas.
- ✚ Recabar y resolver observaciones.
- ✚ Mantener el nivel de desempeño convenido.

Además, tiene el compromiso de motivar a los auditores, para que se reafirme en todo momento el espíritu de equipo y se puedan obtener los resultados esperados en condiciones óptimas.

## **Características del asistente o analista de proyecto**

Como personal de primera línea, el analista de proyecto es el responsable de atender directamente a todo el personal que, de una u otra manera, interviene en la auditoría.

Además, es quien va a manejar de manera personal los papeles de trabajo que contienen los hallazgos, evidencias y observaciones necesarios para derivar los criterios y propuestas que consoliden la aplicación de la auditoría.

Debido a su posición, de él depende en gran medida evitar falsas expectativas o información que propicie corrientes de opinión controvertidas, que puedan constituirse en factores de dilación u obstáculos para el logro de resultados.

### **3.2 Diferentes enfoques de auditoría administrativa**

Los enfoques del análisis administrativo constituyen los instrumentos en que el auditor se apoya para complementar sus observaciones. Estas importantes herramientas de trabajo le posibilitan:

- A. Comprobar si la ejecución de las etapas del proceso administrativo se apega a lo previamente planeado.
- B. Dar soporte a la evaluación cualitativa y cuantitativa de los indicadores establecidos.
- C. Fortalecer el examen de los resultados de la organización.
- D. Considerar elementos o circunstancias que inciden en los resultados.
- E. Tener un perfil más claro de los niveles de eficacia.
- F. Asociar el uso de los recursos con las técnicas de trabajo.
- G. Determinar el grado de consistencia de cada uno de los procesos.

Entre los enfoques que se utilizan para realizar el análisis y que representan un apoyo valioso para el auditor se encuentran los siguientes:

- Acción afirmativa

Programas que mejoran la situación de los grupos minoritarios en las organizaciones.

- Acción independiente

Es aquella en que una organización utiliza estrategias independientes para modificar algún aspecto de su ambiente.

- Acción cooperativa

Es aquella en la cual dos o más organizaciones trabajan juntas en estrategias cooperativas para influir en el ambiente.

- Acción voluntaria

Compromiso voluntario con grupos de interés y causas sociales.

- Adaptación a las masas

Elaboración de productos variados adaptados al bajo costo de los productos estandarizados producidos en masa.

- Amortiguamiento

Creación de un excedente de recursos en caso de que se presenten necesidades no previstas.

- Análisis situacional

Proceso de recabar, interpretar y resumir toda la información relevante para efectos de planeación dentro del tiempo estimado y con los recursos disponibles.

- Árbol de decisiones

Enfoque que pone de manifiesto los riesgos y las probabilidades de una situación como incertidumbre o acontecimientos fortuitos mediante el trazo en forma de un “árbol” de los puntos de decisión, los sucesos aleatorios y las alternativas que existen en los diversos cursos de acción.

- Arquitectura empresarial

Enfoque que describe a una empresa como una estructura coherente que documenta su estado actual, el estado deseado y la brecha entre ambos. Para ese efecto, define las mejores estrategias y tecnologías para desarrollar una arquitectura sólida y de alto desempeño, a través del apoyo a la administración del portafolio de aplicaciones, integración de los recursos de información y el conocimiento de estándares emergentes.

### Autoevaluación

Proceso a través del cual los integrantes de una organización identifican, valoran y comparan sus avances en relación con las metas y objetivos preestablecidos durante un periodo específico.

### Autopoiesis

(De los vocablos griegos auto, “sí mismo”, y poiesis, “creación o producción”.) Propiedad de la teoría de sistemas que designa la dinámica de una estructura no estática, capaz de mantenerse estable durante periodos prolongados.

### Autoproducción.

Capacidad que tiene un sistema para, a pesar de no estar en equilibrio, mantener su estabilidad estructural mediante la absorción de energía del entorno o su autorregulación continúa.

### Cadena de fines y medios

Red de objetivos integrada por nivel, en la que el logro de objetivos en un nivel sirve como medio para el logro de objetivos en el siguiente nivel.

### Cadena de valor

Serie completa de actividades desde el procesamiento de materias primas hasta la generación de productos terminados que crean un valor para los clientes.

### Capacidad efectiva

Capacidad de una empresa para manejar eficazmente su mezcla de productos, métodos de programación, mantenimiento y estándares de calidad.

### Círculos de calidad

Grupo de personas que se integra para realizar, voluntariamente y de manera continua, actividades que forman parte del control total de calidad de una organización, el cual fomenta el autodesarrollo, desarrollo mutuo, control y mejora de todos sus integrantes.

### Coaching

Sistema de apoyo para el aprendizaje, el desarrollo y el desempeño que permite guiar, acompañar y apuntalar la definición, ejecución y revisión de los planes de desarrollo individuales.

### Competencia clave

Conocimiento o capacidades únicas que posee una organización y que le conceden una ventaja competitiva.

### Comportamiento organizacional

Campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, los grupos y la estructura tienen en la forma de actuar de la organización, con el fin de mejorar su desempeño.

### Conflicto cognoscitivo

Diferencias entre perspectivas o juicios sobre los problemas.

### Contrabando

Esfuerzos informales de administradores y empleados para crear nuevos productos y procesos.

### Contraste decreciente

Tendencia a renunciar a un cambio, cuando en el proceso de dominar un nuevo comportamiento no se dispone de elementos de juicio probatorios de progreso.

### Conversación estratégica

Comunicación que traspasa los niveles jerárquicos y las fronteras constituida por la visión, estrategias y valores del individuo, grupo u organización que ayuda a alcanzar los resultados deseados.

### Desarrollo emprendedor

Proceso de iniciar un negocio nuevo, organizar los recursos necesarios y asumir los riesgos y las recompensas asociadas con él.

### Desarrollo organizacional

Proceso planeado para aplicar modificaciones culturales y estructurales en una organización en forma sistemática para mejorar el funcionamiento en todos sus niveles.

### Desplazamiento de la meta

Situación que se presenta cuando en el proceso de toma de decisiones se pierde de vista la meta original y emerge otra nueva, incluso menos importante.

### Globalización

Proceso de integración de los mercados a escala mundial en los que fluyen el capital, la producción, la gestión, la fuerza de trabajo, la información, el conocimiento y la tecnología través de las fronteras de los países.

### Gráfica de cargas

Gráfica de Gantt modificada que programa las actividades por área, unidad de trabajo o recurso específico.

### Ingeniería financiera

Componente de la gestión financiera que emplea en forma integral y creativa la teoría financiera, las matemáticas y la computación para diseñar alternativas e instrumentos que faciliten la toma de decisiones.

### Inteligencia emocional

Método que permite tomar conciencia de las emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones, acentuar la capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social para lograr el desarrollo y el crecimiento personal.

### Intercambio electrónico de datos

Forma en la que las organizaciones intercambian documentos de transacciones de negocio a través de redes de computadoras.

### Just in time

Filosofía que promueve el manejo de cero inventarios y la coordinación de la producción mediante el proceso de insumos de manera inmediata a su ingreso al sistema productivo.

### Ley metafísica de la vibración o frecuencia

Principio que sostiene que todo en la creación es dual, que todo tiene dos polos. Todo tiene su par opuesto. Los opuestos no son sino los extremos de una misma cosa. Un estado mental puede cambiarse centrando la atención en su opuesto, ya que los estados mentales son polos de un mismo ser, y a través de la transmutación mental y su polarización gradualmente se los puede cambiar.

### Pacificación competitiva

Acción independiente para mejorar la relación con los competidores.

### Pensamiento sistémico

Capacidad para ver la sinergia del todo en lugar de ver sólo los elementos separados de un sistema y aprender a reforzar o cambiar los patrones del sistema entero.

### Planeación estratégica

Proceso estructurado para utilizar la inteligencia de la organización en la búsqueda de respuestas a preguntas vitales para su diseño, estructura y dirección, que considera la dinámica del cambio social tanto en el entorno actual como en un escenario futuro.

### Programación heurística

Las redes neuronales son modelos matemáticos que representan la interacción entre las neuronas que ocurre en el cerebro humano. Su uso se optimiza a partir de la idea de que la ejecución de un algoritmo de aprendizaje de una red neuronal simultáneamente minimiza una

función energética de la red. Cuando surge un problema de optimización, se realiza un mapeo de la función objetivo del problema sobre la función energética de la red, se ejecuta el método de aprendizaje y se obtiene simultáneamente la solución para un problema de optimización.

#### Prospectiva

Disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros, no sólo por los datos del pasado sino fundamentalmente en la previsión de las evoluciones futuras de las variables (cuantitativas y sobre todo cualitativas), así como de los comportamientos de los actores implicados, a fin de reducir la incertidumbre, ilumina la acción presente y aporta mecanismos que conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado.

#### Teoría cuantitativa

Aplicación de técnicas cuantitativas para mejorar la toma de decisiones.

#### Teoría de la atribución

Planteamiento que explica cómo se juzga a las personas de manera diferente a partir del significado que se atribuye a una conducta.

#### Teoría de la burocracia

Perspectiva de la administración clásica que hace hincapié en la administración sobre una base racional de tipo impersonal a través de elementos tales como una jerarquización de la autoridad, carácter legal de las normas y un registro formal y estandarizado de las operaciones.

#### Teoría de la contingencia

Perspectiva que plantea que las organizaciones son un sistema compuesto por subsistemas que intenta comprender las relaciones dentro y entre los subsistemas y entre la organización y su ambiente, así como la manera en que enfrentan situaciones distintas (contingencias) y requieren de formas diversas de administración.

### Teoría de la equidad

Enfoque que propone que los empleados se sienten motivados cuando perciben que hay equidad entre lo que aportan y lo que obtienen.

### Teoría de la jerarquía de las necesidades

Teoría que establece que las personas satisfacen necesidades psicológicas, de seguridad, sociales, de reconocimiento y autorrealización.

### Teoría de las contingencias estratégicas

Punto de vista que explica la forma en que las unidades organizacionales ganan o pierden poder al influir en las decisiones que afectan a la organización.

### Teoría de las expectativas

Conjunto de ideas que propone que las personas se sienten motivadas cuando creen que pueden realizar una tarea por la que recibirán la recompensa correspondiente.

### Teoría de las restricciones

Elaboración teórica que establece que en toda clase de sistema existe alguna restricción, por lo que es necesario un método para representar las cadenas lógicas de relaciones causa-efecto en forma de diagramas denominados árboles, los cuales se clasifican en: árbol de realidad actual (expresa los síntomas y causas subyacentes), árbol de realidad futura (comprueba la validez de solución), y árbol de transición (plan de implementación).

### Teoría de los contratos sociales integrados

Conjunto de postulados éticos que propone que las decisiones morales deben basarse en normas éticas vigentes en las comunidades e industrias.

### Teoría de los recursos cognitivos

Interacción entre las personas y la situación que relaciona las variables personales, como la inteligencia y experiencia de un líder, con la variable situacional de la tensión que experimentan líderes y seguidores.

## **Enfoques cuantitativos**

### Análisis de series de tiempo

Interpretación de las variaciones de los volúmenes de hechos, costos, producción, rotación de personal, etc. en periodos de tiempo homogéneos.

### Cadenas de eventos

Serie de eventos en la cual la probabilidad de que ocurra un evento depende del evento inmediato anterior, lo cual condiciona las posibilidades de los eventos futuros.

### Correlación

Determinación del grado de relación o influencia mutua entre dos o más variables.

### Números índice

Muestran el movimiento de valores en una serie de tiempo, lo que permite medir con fines de control, a partir de una base inicial, las fluctuaciones del volumen de operaciones, errores, costos, ausencias y otras variables en un periodo determinado, comprobando la validez y confiabilidad de la información.

### Programación dinámica

Resolución de problemas que poseen varias fases interrelacionadas, en las que se debe adoptar una decisión adecuada para cada una de éstas, sin perder de vista el objetivo que se pretende lograr. Solamente cuando el efecto de cada decisión se ha determinado se toma una decisión final.

### Programación lineal

Asignación de recursos de manera óptima en relación con un objetivo, con el fin de minimizar costos y maximizar beneficios.

### Simulación

Imitación de una operación o un método antes de su ejecución real, que reproduce situaciones difíciles o incosteables de experimentar en la práctica, que permite tomar decisiones con un grado razonable de certidumbre, toda vez que se efectúan imitaciones con datos numéricos en los que se prueban todas las combinaciones que en la realidad pueden presentarse.

Teoría de colas o de líneas de espera

Optimización de distribuciones en condiciones de aglomeración, en la que se cuida los puntos de estrangulamiento o tiempos de espera, esto es, las demoras verificadas en algún punto de servicio.

Teoría de juegos

Determinación de la estrategia óptima en una situación de competencia.

Teoría de los grafos

Técnicas de planeación y programación por redes CPM (método del camino crítico), PERT (proceso de valoración de un programa), y RAMPS (ubicación de recursos y programación multiproyecto), conformadas por diagramas que tratan de identificar la trayectoria crítica para planear y programar en forma gráfica y cuantitativa la secuencia coordinada para llevar a cabo un proyecto.

## **Unidad 4**

### **Ejecución**

#### **4.1 Metodología para realizar una auditoría administrativa.**

La metodología de la auditoría administrativa tiene el propósito de servir como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistemática, se unifiquen criterios y se delimite la profundidad con que se revisarán y aplicarán los enfoques de análisis administrativo para garantizar el manejo oportuno y objetivo de los resultados.

También cumple la función de facilitar al auditor la identificación y ordenamiento de la información correspondiente al registro de hechos, hallazgos, evidencias, transacciones, situaciones, argumentos y observaciones para su posterior examen, informe y seguimiento.

Para utilizarla de manera lógica y accesible se la ha dividido en etapas, en cada una de las cuales se brindan los criterios y lineamientos que deben observarse para que las iniciativas guarden correspondencia con los planes. De conformidad con lo que se ha explicado hasta aquí, las etapas que integran la metodología son:

1. Planeación
2. Instrumentación
3. Examen
4. Informe
5. Seguimiento

#### **Planeación**

La planeación se refiere los lineamientos de carácter general que regulan la aplicación de la auditoría administrativa para garantizar que la cobertura de los factores prioritarios, fuentes de información, investigación preliminar, proyecto de auditoría y diagnóstico preliminar, sea suficiente, pertinente y relevante.

## Objetivo

En esta etapa, el propósito de la auditoría administrativa es establecer las acciones que se deben desarrollar para instrumentar la auditoría en forma secuencial y ordenada, tomando en cuenta las condiciones que tienen que prevalecer para lograr en tiempo y forma los objetivos establecidos.

## Factores a revisar

Como primera medida es necesario determinar los factores que se consideran fundamentales para el estudio de la organización en función de dos vertientes: el proceso administrativo y los elementos específicos que forman parte de su funcionamiento. En el primer caso, se incorporan las etapas del proceso administrativo y se definen los componentes que lo fundamentan, las cuales permiten realizar un análisis lógico de la organización, ya que secuencian y relacionan todos sus componentes en forma natural y congruente.

Este orden se apega a propósitos estratégicos que concentran en forma objetiva la esencia o “razón de ser” de cada fase, y que son el marco de referencia para analizar a la organización en todos sus ámbitos, niveles, procesos, funciones, sistemas, recursos, proyectos, productos y/o servicios y entorno, lo que representa una visión de conjunto de la forma en que interaccionan todos y cada uno de ellos en relación con su objeto o atribución sustantiva.

En el segundo caso se incluye una relación de los elementos específicos que complementan el proceso administrativo. Tales elementos específicos se asocian con atributos fundamentales que enmarcan su fin y función, lo que permite determinar su contribución particular al proceso en su conjunto y al funcionamiento de la organización.

PROCESO ADMINISTRATIVO	
ETAPA	PROPÓSITO ESTRATÉGICO
Planeación <ul style="list-style-type: none"><li>• Visión</li><li>• Misión</li><li>• Objetivos</li><li>• Metas</li><li>• Estrategias/tácticas</li><li>• Procesos</li><li>• Políticas</li><li>• Procedimientos</li><li>• Programas</li><li>• Enfoques</li><li>• Niveles</li><li>• Horizonte</li></ul>	Definir el marco de actuación de la organización

ETAPA	PROPÓSITO ESTRATÉGICO
<p>Organización</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura organizacional</li> <li>• División y distribución de funciones</li> <li>• Cultura organizacional</li> <li>• Recursos humanos</li> <li>• Cambio organizacional</li> <li>• Estudios administrativos</li> <li>• Instrumentos técnicos de apoyo</li> </ul>	Diseñar e instrumentar la infraestructura para el funcionamiento de la organización
<p>Dirección</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Motivación</li> <li>• Grupos y equipos de trabajo</li> <li>• Manejo del estrés, el conflicto y la crisis</li> <li>• Tecnología de la información</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Creatividad e innovación</li> </ul>	Tomar las decisiones pertinentes para regular la gestión de la organización
<p>Control</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Naturaleza</li> <li>• Sistemas</li> <li>• Niveles</li> <li>• Proceso</li> </ul>	Medición del progreso de las acciones en función del desempeño
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Áreas de aplicación</li> <li>• Herramientas</li> <li>• Calidad</li> </ul>	
ELEMENTOS ESPECÍFICOS	ATRIBUTO FUNDAMENTAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquisiciones</li> </ul>	Abastecimiento de recursos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Almacenes e inventarios</li> </ul>	Resguardo y canalización de recursos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoría externa</li> </ul>	Soporte especializado con visión de negocio
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoría interna</li> </ul>	Asistencia para mejorar el desempeño
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación</li> </ul>	Determina la unidad de acción
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución del espacio</li> </ul>	Disposición de instalaciones para el flujo del trabajo

## **Fuentes de información**

Representan las instancias internas y externas a las que se puede recurrir para captar la información que se registra en los papeles de trabajo del auditor.

## **Investigación preliminar**

Una vez que se ha definido la dirección y los factores que se auditarán, la secuencia lógica para su desarrollo requiere de un “reconocimiento” o investigación preliminar para determinar la situación administrativa de la organización.

Esta etapa implica la necesidad de revisar la literatura técnica y legal, información del campo de trabajo y toda clase de documentos relacionados con los factores predeterminados, así como el primer contacto con la realidad.

Este procedimiento puede provocar una reformulación de los objetivos, estrategias, acciones a seguir o tiempos de ejecución. Asimismo, permite perfilar algunos de los problemas que podrían surgir y brindar otra perspectiva. Este acercamiento inicial demanda mucha precisión, ya que la información tiene que analizarse con el mayor cuidado posible para no propiciar confusión cuando se interprete su contenido.

## **Preparación del proyecto de auditoría**

Con base en la información preliminar se debe proceder a preparar la información necesaria para instrumentar la auditoría, la cual incluye dos apartados: la propuesta técnica y el programa de trabajo.

### **PROPUESTA TÉCNICA**

- A. Naturaleza. Tipo de auditoría que se pretende realizar.
- B. Alcance. Área(s) de aplicación.
- C. Antecedentes. Recuento de auditorías administrativas y estudios de mejoramiento previos.
- D. Objetivos. Logros que se pretenden alcanzar con la aplicación de la auditoría administrativa.

- E. Estrategia. Ruta fundamental para orientar el curso de acción y asignación de recursos.
- F. Justificación. Demostración de la necesidad de instrumentarla.
- G. Acciones. Iniciativas o actividades necesarias para su ejecución.
- H. Recursos. Requerimientos humanos, materiales y tecnológicos.
- I. Costo. Estimación global y específica de recursos financieros necesarios.
- J. Resultados. Beneficios que se espera lograr.
- K. Información complementaria. Material e investigaciones que pueden servir como elementos de apoyo.

### **Asignación de la responsabilidad**

Para iniciar formalmente la auditoría, siempre con base en la magnitud o grado de complejidad, la organización debe designar al auditor o equipo de auditores que estime conveniente.

La designación del responsable puede recaer en el titular del órgano de control interno, en un directivo de línea o en el encargado de alguna unidad de apoyo técnico de alguna de las áreas de la organización, pero, cualquiera que sea, debe tener los conocimientos y experiencia necesarios en la implementación de auditorías administrativas. Por otra parte, la organización puede optar por contratar un servicio externo especializado en la materia. Finalmente, existe la posibilidad de estructurar un equipo que incluya tanto a personal de la organización como personal externo.

### **Capacitación**

Una vez definida la responsabilidad, se debe capacitar a la persona o equipo designados, no sólo en lo que respecta al manejo del método y mecanismos que se emplearán para levantar la información, sino en todo el proceso para preparar la aplicación e implementación de la auditoría. Es por ello que se debe dar a conocer al personal asignado el objetivo que se persigue, las áreas involucradas, la calendarización de actividades, los documentos de soporte, el inventario estimado de información que se pretende captar, la distribución de

cargas de trabajo, el registro de la información, la forma de reportar y los mecanismos de coordinación y supervisión establecidos.

La labor de investigación tiene que llevarse a cabo sin prejuicios u opiniones preconcebidas por parte del auditor. Es recomendable que los auditores adopten una conducta amable y discreta a fin de procurarse una imagen positiva, lo que facilitará su tarea y estimulará la participación activa del personal de la organización.

Con el propósito de evitar que surjan falsas expectativas, tanto buenas como malas, es de vital importancia que el equipo de auditores se abstenga de realizar comentarios que carezcan de sustento o hacer promesas que no se puedan cumplir. Esto significa que se debe apegar en todo momento a las directrices de la auditoría en forma objetiva.

Es de destacar que la consistencia del proceso en su conjunto depende, en gran medida, de la seriedad y respeto que el personal responsable de la auditoría muestre hacia los miembros de la organización, por lo que debe presentar una imagen profesional y mantener un trato personal estrictamente de trabajo.

### **Diagnóstico preliminar**

En esta fase, el diagnóstico se fundamenta en la percepción que el auditor tiene de la organización como producto de su experiencia y visión. Si bien aún no existen los elementos de juicio documentados, existe un acercamiento a la realidad y a la cultura organizacional, la que es un tanto intangible, pero que se puede advertir en los supuestos subyacentes que dan sentido a la forma de comportamiento y desempeño en el trabajo.

Con base en este conocimiento se debe preparar un marco de referencia que fundamente la razón por la que surge la necesidad de auditar.

Concluida la parte preparatoria, una vez definidos los factores que se van a analizar y las fuentes de información viables para ese efecto, y que se ha preparado el proyecto de auditoría y se ha sustentado tanto la propuesta técnica como el programa de trabajo, sin

dejar de considerar la asignación de responsabilidad, capacitación necesaria y actitud que debe prevalecer, capitalizado en el diagnóstico preliminar, se procede a la instrumentación de la auditoría. En esta etapa es necesario seleccionar y aplicar las técnicas de recolección que se estimen más viables de acuerdo con las circunstancias propias de la auditoría, la selección de instrumentos de medición que se emplearán, el manejo de los papeles de trabajo y evidencia, así como la supervisión necesaria para mantener una coordinación eficaz.

### **Recopilación de información**

Esta tarea debe enfocarse en el registro de todo tipo de hallazgo y evidencia que haga posible su examen objetivo, pues de otra manera se puede incurrir en errores de interpretación que causen retrasos u obliguen a recapturar la información, reprogramar la auditoría o, en su caso, suspenderla.

Asimismo, se debe aplicar un criterio de discriminación, siempre basado en el objetivo de la auditoría, y proceder continuamente a su revisión y evaluación para mantener una línea de acción uniforme.

### **Técnicas de recolección**

Para recabar la información requerida en forma ágil y ordenada se puede emplear alguna o una combinación de las siguientes técnicas:

- A. Investigación documental
- B. Observación directa
- C. Acceso a redes de información
- D. Entrevista
- E. Cuestionarios
- F. Cédulas

#### **Investigación documental**

Este aspecto de la auditoría implica localizar, seleccionar y estudiar la documentación que puede aportar elementos de juicio a los auditores.

### Observación directa

Este recurso que puede ser empleado por los auditores consiste en la revisión del área física donde se desarrolla el trabajo de la organización, para conocer las condiciones laborales y el clima organizacional imperante.

Es recomendable que el auditor responsable encabece la observación directa, comente y analice su percepción con los otros auditores para asegurar que existe consenso en torno a las condiciones de funcionamiento del área y definir los criterios a los que deberá sujetarse en todo momento la auditoría.

### Acceso a redes de información

El acceso a redes, entre otras, intranet, extranet o query, permite detectar información operativa o normativa de clientes, socios, proveedores, empleados, organizaciones del sector o ramo, lo que, a su vez, facilita el intercambio electrónico de datos y mantener una relación interactiva con el entorno.

### Entrevista

Esta técnica consiste en reunirse con una o varias personas y cuestionarlas orientadamente para obtener información. Este medio es posiblemente el más empleado y uno de los que puede brindar información más completa y precisa, puesto que el entrevistador, al tener contacto directo con el entrevistado, además de obtener respuestas, puede percibir actitudes y recibir comentarios. Para que una entrevista se desarrolle positivamente, es conveniente observar estos aspectos:

- a. Saber lo que se quiere y tener claro el propósito y sentido. Para ello se recomienda, con base en su conocimiento, preparar previamente una guía de entrevista que contenga la información que se desea obtener, para que al término de la misma se pueda comprobar si se han cubierto las necesidades predeterminadas.

- b. Establecer anticipadamente la distribución del trabajo. Desarrollar un esquema de trabajo, asignar responsabilidades y determinar las áreas o unidades a auditar.
- c. Concertar previamente la cita. Verificar que el entrevistado esté debidamente preparado para proporcionar la información con el tiempo y tranquilidad necesarios para disminuir el margen de error y evitar interrupciones.
- d. Atender al compromiso. Acudir con la debida antelación a la hora convenida al área de entrevista para llevarla a cabo en la forma programada.
- e. Clasificar la información que se obtenga. Esto significa diferenciar la situación real de la relativa a observaciones y sugerencias para mejorarla, procurando no confundir ambos aspectos.
- f. Registrar la información en una bitácora.

### Cuestionarios

Estos instrumentos, que se emplean para obtener la información deseada en forma homogénea, están constituidos por series de preguntas escritas, prevenidas, secuenciadas y separadas por capítulos o temática específica, con el propósito de que muestren la interrelación y conexiones lógicas entre las diferentes áreas y rubros para que en conjunto brinden un perfil completo de la organización.

La calidad de la información que se obtenga dependerá de su estructura y forma de presentación. En términos generales, todo cuestionario debe expresar el motivo de su preparación, y se debe procurar que las preguntas sean claras y concisas, presentadas en orden lógico, con redacción comprensible y facilidad de respuesta, esto es, es necesario evitar recargarlo con demasiadas preguntas. Si el caso lo amerita, puede incluirse un instructivo de llenado.

Cuando el proyecto de auditoría sea muy amplio o la estrategia de implementación así lo exija, las pruebas para respaldar las conclusiones pueden resultar muy costosas en relación con el beneficio que se espera de la auditoría, por lo cual se puede emplear el muestreo sin necesidad de investigar todas las áreas de la organización.

Existen tablas de muestreo que, de acuerdo con las especificaciones y volumen de la información, establecen cuál es la mínima cantidad de información representativa del todo — muestra— que es necesario recabar para que los resultados que se obtengan a partir de ella tengan validez. No obstante, si en el curso de la revisión se advierten situaciones de las que se pueda inferir que existen irregularidades, las pruebas deberán ampliarse hasta conseguir la evidencia suficiente.

### Cédulas

Estas herramientas se utilizan para captar la información requerida de acuerdo con el objeto y alcance de la auditoría. Están integradas por formularios cuyo diseño incluye casillas, bloques y columnas que facilitan la agrupación y división de su contenido para su revisión y análisis, amén de que abren la posibilidad de ampliar el rango de respuesta.

Su incorporación al proyecto de auditoría permite abrir el rango de captación de información y comparar conceptos en las respuestas, lo que facilita el análisis de resultados. También hacen más fácil asociar los indicadores que orientan el trabajo con el comportamiento organizacional, condición que favorece el proceso de toma de decisiones.

Como herramientas de diagnóstico y evaluación posibilitan no sólo revisar las variables bajo análisis, sino apreciar su influencia en otras variables o áreas de operación, lo que se transforma en un eslabón entre factores, indicadores, registros y consecuencias. También simplifican el proceso de captación de la información pues permiten asociar con claridad aspectos técnicos con el desempeño, ordenan ideas y dejan emerger los supuestos subyacentes que sustentan los conceptos.

### Medición

La medición se puede visualizar desde dos perspectivas: de forma y de fondo. Para la primera se utilizan las escalas de medición; para la segunda, los componentes del proceso administrativo, elementos específicos e indicadores.

## **Escalas de medición**

Para lograr una mayor consistencia en la instrumentación, es necesario que los hechos se puedan evaluar relacionándolos con una estrategia de acción, la cual a su vez se relaciona con la composición del proceso administrativo y los elementos específicos, visualizando el propósito estratégico y atributos fundamentales que los asocian, así como con los indicadores aplicables en cada caso.

Las escalas que se empleen con este fin deben cumplir con la función de garantizar la confiabilidad y validez de la información que se registra en los papeles de trabajo, particularmente en los casos en que las preguntas sean abiertas o de código múltiple que puedan propiciar una interpretación muy general o errónea. Asimismo, porque el manejo de enunciados, valores numéricos y matrices definen rangos de respuesta que eliminan la ambivalencia y centran los criterios para valorar de manera objetiva la información, lo que posteriormente servirá para lograr una mayor veracidad en las observaciones, conclusiones y recomendaciones que se formulen en el informe de auditoría.

La elección y empleo de las escalas de medición están estrechamente relacionados con las directrices acordadas en la planeación de la auditoría. Sin embargo, su variedad de uso y precisión dependen de las acciones que de manera particular ejerce el auditor, por lo que es necesario que las integre de manera racional y congruente.

## **Componentes del proceso administrativo y elementos específicos**

La selección de los componentes del proceso administrativo y elementos específicos debe hacerse considerando las variables fundamentales que influyen en el desempeño de una organización, tal como su naturaleza, campo de actuación, tamaño, giro industrial y enfoque estratégico. No obstante, el grado de profundidad con el que se analice cada variable o juego de variables, depende del proyecto de auditoría y de la estrategia para realizarlo. Para este efecto, se puede asignar un valor a cada etapa del proceso considerándolo como una totalidad (100% o 1000 puntos) y porcentajes o puntajes específicos por componente en función del peso establecido para cada etapa.

De igual manera, la suma del porcentaje o puntos establecidos para cada elemento específico, de acuerdo con el número de elementos elegidos, debe totalizar 100% o 1000 puntos. Es importante señalar que, aunque la ponderación pueda implicar cierto nivel de subjetividad, en el momento de aplicar las técnicas de recolección la incidencia de respuestas validarán o no tal estimación. Bajo esta óptica, es posible determinar el perfil real del proceso administrativo y los elementos específicos.

### **Indicadores**

Los indicadores son un elemento estratégico del proceso de evaluación de la forma de gestión organizacional, ya que permiten ordenar las acciones en relación con los resultados que se pretenden alcanzar, convirtiéndose en el marco de referencia para definir la jerarquía de los aspectos a auditar, establecer las prioridades de las acciones a analizar y precisar el valor de las cifras y comportamientos que se obtengan.

Su uso como sistema permite hacer comparaciones y proyectar retrospectiva o prospectivamente la información para generar alternativas altamente significativas para los procesos de toma de decisiones. Ahora bien, el empleo conjunto de indicadores financieros y de gestión se hace con el propósito de fundamentar el desempeño histórico de acuerdo con el sentido y esencia de las acciones.

Es conveniente anotar que, en el proceso de implementación de la auditoría, la selección de indicadores es fundamental porque reduce la subjetividad en la forma de asignar valores o puntos con un criterio estimativo, pondera objetivamente el peso de los factores bajo análisis y se constituye en una guía de actuación para todos los que participan en ella.

### **Papeles de trabajo**

Para ordenar, agilizar e imprimir coherencia a su trabajo, el auditor tiene que hacerlo en lo que se denomina papeles de trabajo, que no son otra cosa que los registros en donde se describen las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones a las que se llega.

Estos papeles proporcionan el soporte principal que, en su momento, el auditor incorporará en su informe, ya que incluyen observaciones, hechos y argumentos para respaldarlo; además, apoyan la ejecución y supervisión del trabajo. Deben formularse con claridad y exactitud, considerando los datos referentes al análisis, comprobación, opinión y conclusiones sobre los hechos, transacciones o situaciones detectadas. También deben indicar las desviaciones que presentan respecto de los criterios, normas o previsiones de presupuesto, en la medida en que esta información respalde la evidencia, la cual valida las observaciones, conclusiones y recomendaciones contenidas en el informe de auditoría.

El auditor debe preparar y conservar los papeles de trabajo, cuya forma y contenido dependen de las condiciones de aplicación de la auditoría, ya que son el testimonio que registra el trabajo efectuado y el respaldo de sus juicios y conclusiones.

Para homogenizar su presentación y contenido y facilitar el acceso a su consulta, los papeles no deben sobrecargarse con referencias muy operativas, sino consignar los tópicos relevantes, estar redactados en forma clara y ordenada, y contener argumentos suficientemente sólidos para que cualquier persona que los revise pueda seguir la secuencia del trabajo.

Asimismo, son un elemento probatorio de que la evidencia obtenida, los procedimientos y técnicas empleados son suficientes y competentes. Aunque los papeles de trabajo que prepara el auditor son confidenciales, debe proporcionarlos cuando reciba una orden o citatorio para presentarlos, por lo que es necesario resguardarlos por un periodo suficiente para cualquier aclaración o investigación que pudiera emprenderse, y además de su utilidad para auditorías subsecuentes. En caso de que se abra un proceso de investigación, se podría obligar al auditor a suspender o a posponer la auditoría para no interferir con él en tanto no se aclaren las circunstancias que lo originaron.

La evidencia representa la comprobación fehaciente de los hallazgos durante el ejercicio de la auditoría, por lo que constituye un elemento relevante para fundamentar los juicios y conclusiones que formula el auditor.

Por tal motivo, al reunirla se debe prever el nivel de riesgo, incertidumbre y conflicto que puede traer consigo, así como el grado de confiabilidad, calidad y utilidad real que debe tener; en consecuencia, es indispensable que el auditor se apegue en todo momento a la línea de trabajo acordada, a las normas en la materia y a los criterios que surjan durante el proceso de ejecución. La evidencia se puede clasificar en los siguientes rubros:

#### Física

Se obtiene mediante inspección u observación directa de las actividades, bienes o sucesos, y se presenta a través de notas, fotografías, gráficas, cuadros, mapas o muestras materiales.

#### Documental

Se logra por medio del análisis de documentos. Está contenida en cartas, contratos, registros, actas, minutas, facturas, recibos y toda clase de comunicación relacionada con el trabajo

#### Testimonial

Se obtiene de toda persona que realiza declaraciones durante la aplicación de la auditoría

**Análítica** Comprende cálculos, comparaciones, razonamientos y desagregación de la información por áreas, apartados y/o componentes.

### **Supervisión del trabajo**

Para tener la seguridad de que se aplica y respeta el programa aprobado, es necesario ejercer una estrecha supervisión sobre el trabajo que realizan los auditores, delegando la autoridad sobre quien posea experiencia, conocimiento y capacidad.

De esta manera, a medida que se descienda en el nivel de responsabilidad, el auditor que encabece una tarea tendrá siempre la certeza del dominio del campo de trabajo y de los elementos de decisión para vigilar que las acciones obedezcan a una lógica en función de los objetivos de la auditoría. La supervisión en las diferentes fases de la ejecución de la auditoría comprende:

- A. Revisión del programa de trabajo.
- B. Vigilancia constante y cercana al trabajo de los auditores.
- C. Aclaración oportuna de dudas.
- D. Control del tiempo invertido de acuerdo con el estimado.
- E. Revisión oportuna y minuciosa de los papeles de trabajo.
- F. Revisión final del contenido de los papeles de trabajo para cerciorarse de que están completos y cumplen con su propósito.

## Examen

Una vez que se haya puesto en marcha la instrumentación luego de haber seleccionado y aplicado las técnicas de recolección, determinados los instrumentos de medición, iniciada la elaboración de los papeles de trabajo y registradas las evidencias bajo una estricta supervisión, se debe llevar a cabo el examen, el cual consiste en dividir o separar los elementos componentes de los factores bajo revisión para conocer la naturaleza, características y origen de su comportamiento, sin perder de vista la relación, interdependencia e interacción de las partes entre sí y con el todo, y de éstas con su contexto.

El propósito del examen es aplicar las técnicas de análisis procedentes para lograr los fines propuestos con la oportunidad, extensión y profundidad que requiere el universo sujeto a examen y las circunstancias específicas del trabajo a fin de reunir los elementos de decisión óptimos. Fundamentalmente, el examen sirve para clasificar e interpretar hechos, diagnosticar problemas que se deben evaluar y racionalizar los efectos de un cambio.

El procedimiento de examen consta de los siguientes pasos:

- ✚ Conocer el hecho que se analiza.
- ✚ Describir ese hecho.
- ✚ Descomponerlo en sus partes integrantes para estudiar todos sus aspectos y detalles.
- ✚ Revisarlo de manera crítica para comprender mejor cada elemento.

- ✚ Ordenar cada elemento de acuerdo con el criterio de clasificación seleccionado mediante comparaciones y búsqueda de analogías o discrepancias.
- ✚ Definir las relaciones que operan entre cada elemento, considerado individualmente y en conjunto.

### **Instrumentos normativos**

Para formalizar y fundamentar jurídicamente las condiciones en que se aplica una auditoría administrativa, se requiere de la firma de un convenio o contrato, en el que se especifiquen objeto, naturaleza, duración, costo, obligaciones y responsabilidades de las partes.

Para cumplir con este requisito, el cliente y el auditor pueden definir la clase y contenido de este documento en la forma que estimen más conveniente para sus necesidades, incluso pueden apoyarse en su departamento jurídico o en un especialista en la materia, lo cual posibilita que se constituya un vínculo apegado a derecho.

Los modelos de este tipo de documento pueden ser:

- Carta convenio.
- Convenio de servicios profesionales.
- Contrato de prestación de servicios.

## CARTA CONVENIO

Fecha

Nombre del cliente

Cargo

Institución

Domicilio

Estimado Sr. \_\_\_\_\_ :

La presente confirma nuestro acuerdo concerniente a los términos del convenio y la naturaleza de los servicios que se llevarán a cabo para \_\_\_\_\_

Las condiciones son las siguientes:

**Periodo.** Este convenio tendrá una vigencia de \_\_\_\_\_, iniciándose el \_\_\_\_\_ . Ninguna de las partes puede dar por concluido el contrato antes de treinta (30) días de la entrega del aviso por escrito correspondiente a la contraparte.

En caso de terminación, el auditor será compensado por los servicios prestados hasta la fecha de finalización.

**Obligaciones.** Nuestras obligaciones incluyen:

- a) Aplicación de una auditoría administrativa.
- b) Presentación de reportes semanales del progreso del proyecto.
- c) Preparación del reporte final y exposición ante la directiva de la institución de un documento que incluya observaciones y recomendaciones para la implementación de los cambios propuestos.

**Compensación.** La compensación por nuestros servicios será de \_\_\_\_\_ diarios, pagaderos y facturados cada mes. Otros costos, como de transportación, serán facturados por separado.

Anexamos a ésta una copia del convenio para sus registros. Favor de firmar el original y devolverlo a esta oficina en el sobre adjunto.

Atentamente

Nombre del auditor

Cargo

Institución

Aceptado y aprobado

\_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Nombre del cliente

Cargo

Institución

## CONVENIO DE SERVICIOS PROFESIONALES

CONVENIO realizado el \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, entre \_\_\_\_\_ a quien en adelante se denominará el AUDITOR, y \_\_\_\_\_, a quien en lo sucesivo se denominará el CLIENTE.

### Objetivo del convenio

El objetivo de este convenio es estipular los términos y condiciones bajo los cuales el AUDITOR proveerá el servicio de auditoría administrativa al CLIENTE. Servicios que se proporcionarán

El AUDITOR proveerá los siguientes servicios programados al CLIENTE:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### Tiempo de realización

El AUDITOR proporcionará el plan de trabajo completo al CLIENTE en el tiempo que ambos convengan. También proporcionará el calendario de trabajo en condiciones normales, que puede estar sujeto a ajustes por efectos ajenos al control del AUDITOR. La fecha que ambos acordaron es \_\_\_\_\_

### Propiedad del CLIENTE

Todos los diagnósticos de auditoría, los procedimientos por escrito y cualquier otro sistema de apoyo utilizado en el trabajo por el AUDITOR pasará a ser propiedad del CLIENTE, el que debe dar a cambio la compensación debida por los servicios incluidos en su elaboración.

**Propiedad del CLIENTE**

Todos los diagnósticos de auditoría, los procedimientos por escrito y cualquier otro sistema de apoyo utilizado en el trabajo por el AUDITOR pasará a ser propiedad del CLIENTE, el que debe dar a cambio la compensación debida por los servicios incluidos en su elaboración.

**Resguardo del material de trabajo**

Si los papeles de trabajo, software, cintas magnéticas y cualquier material relacionado con el trabajo del AUDITOR son salvaguardados por la organización auditada, es bajo responsabilidad del CLIENTE. El AUDITOR no asume obligación o responsabilidad alguna en relación con esos materiales.

**Confidencialidad**

Todos los datos estadísticos, financieros y personales relacionados con el negocio del CLIENTE, considerados confidenciales, deben ser mantenidos en estricta reserva por el AUDITOR y sus colaboradores. Sin embargo, la obligación antes mencionada no se aplica a ningún dato que esté disponible para el público o que se pueda obtener de terceras partes. El AUDITOR se obliga a mantener la confidencialidad de los conceptos o técnicas relacionadas con el procesamiento de datos desarrollados por él o en conjunto con el CLIENTE en los términos del presente convenio.

**Responsabilidad del AUDITOR**

El AUDITOR tendrá el cuidado debido en el manejo del trabajo del CLIENTE, y será responsable de corregir cualquier error o falla sin cargo adicional. La responsabilidad del AUDITOR respecto de lo anterior, no será limitada a la compensación total por los servicios prestados bajo este convenio, y no incluirá ninguna responsabilidad contingente.

**Plazo del convenio**

El presente convenio comenzará a regir el día de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ y deberá continuar hasta su finalización el \_\_\_\_\_.

**Retribución: condiciones**

La retribución monetaria por este trabajo y las fechas estimadas para completarlo están basados en las especificaciones acordadas entre el CLIENTE y el AUDITOR. Cualquier cambio de especificaciones por parte del CLIENTE resultará en un ajuste en la retribución y en la fecha de terminación del trabajo del AUDITOR.

**No interferencia con los auditores**

El CLIENTE reconoce que todo el personal que colabora con el AUDITOR se integró a través de un proceso de selección costoso. Por lo tanto, el CLIENTE no puede contratar a ningún otro auditor para realizar las tareas objeto de este contrato. Si el AUDITOR acuerda en que el CLIENTE contrate personal, ya terminados sus servicios, el CLIENTE deberá pagar la suma de \_\_\_\_\_, además de cualquier otra retribución aquí mencionada.

**Honorarios y costos de abogado**

Si se considera necesario interponer alguna acción legal para interpretar el presente convenio, la parte solicitante tendrá derecho a la retribución y costos de un abogado y a cualquier otro gasto que de ello se derive.

**Legislación, totalidad del convenio, invalidación parcial**

Este acuerdo se regirá por las leyes de \_\_\_\_\_. Constituye la totalidad del convenio entre las partes que están sujetas al mismo. Si alguna disposición del convenio se trata de invalidar en un tribunal o no se puede cumplir, las disposiciones restantes deberán continuar en vigor.

Realizado en \_\_\_\_\_, Fecha \_\_\_\_\_.

El AUDITOR

El CLIENTE

Por: \_\_\_\_\_

Por: \_\_\_\_\_

## CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Contrato de prestación de servicios que celebran, por una parte, \_\_\_\_\_, a quien en lo sucesivo se denominará el PRESTATARIO, representada por \_\_\_\_\_ en su carácter de \_\_\_\_\_ y por otra parte \_\_\_\_\_, a quien en lo sucesivo se le denominará el PRESTADOR, de conformidad con las siguientes declaraciones y cláusulas:

### DECLARACIONES

#### 1. Del PRESTATARIO

1.1. Declara el PRESTATARIO que es una empresa legalmente constituida mediante escritura número \_\_\_\_\_ pasada ante la fe del licenciado \_\_\_\_\_ notario público número \_\_\_\_\_ y con Registro Federal de Contribuyente \_\_\_\_\_.

1.2. Que el C. \_\_\_\_\_ tiene facultades legales suficientes para representar al PRESTATARIO en los términos de la escritura número \_\_\_\_\_ pasada ante la fe del licenciado \_\_\_\_\_ notario número \_\_\_\_\_.

1.3. Declara el PRESTATARIO que requiere en forma transitoria de los servicios profesionales de personas con conocimientos técnicos, capacidades y habilidades para desarrollar los servicios de auditoría administrativa para efectuar actividades tales como diagnóstico administrativo, análisis de la estructura organizacional, evaluación financiera, funcionamiento general, entre otros.

1.4. Para efectos del presente contrato el PRESTATARIO señala como su domicilio el ubicado en: \_\_\_\_\_, col. \_\_\_\_\_, estado \_\_\_\_\_, país \_\_\_\_\_, C.P. \_\_\_\_\_.

#### 2. Del PRESTADOR del servicio

El papel del auditor en la aplicación de la auditoría administrativa es vital, porque en él recae el peso de conceptualizarla, ejecutarla y obtener los resultados esperados. Su perfil, en cuanto a conocimientos, habilidades y destrezas, experiencia, responsabilidad profesional y social y, en especial, su estructura de pensamiento y ética, son los pilares sobre los cuales se apoya la auditoría administrativa.

El ejercicio de la auditoría administrativa puede asignarse a auditores internos, externos o a un equipo de ambos, de acuerdo con las necesidades específicas en cada caso. Cada alternativa reviste una serie de ventajas y desventajas, por lo que es conveniente analizar con detenimiento cuál de ellas es la más viable en términos de estrategia.

Para cumplir con su labor, los auditores cuentan con estructuras y funciones definidas, las que sirven como guía de sus acciones, y que, en su momento, toman forma de acuerdo con los criterios que se siguen para el manejo de la auditoría. En lo que respecta a los auditores externos, la contratación de sus servicios puede hacerse por honorarios fijos, honorarios

variables y honorarios por desempeño, opciones que la organización valora en función de sus prioridades y proyección.

El papel del auditor en la implementación de una auditoría administrativa es primordial, ya que el nivel de conocimientos, experiencia, habilidades, destrezas, responsabilidad profesional, ética, responsabilidad social y estructura de pensamiento en que sustenta su trabajo son fundamentales para lograr los resultados esperados.

Para todos estos efectos, el programa debe integrar al personal sustantivo y adjetivo del nivel de decisión, así como a mandos medios y nivel operativo de acuerdo con su área de adscripción, equipo de trabajo o proceso.

Asimismo, se deben prever los requerimientos de apoyos audiovisuales, técnicos y pedagógicos. También es conveniente implementar una campaña de sensibilización en todos los niveles de la organización para promover un clima de confianza y colaboración.

## **4.2 Técnicas de evaluación de la eficiencia**

Hoy más que nunca el entorno empresarial está enfocado en obtener lo que se denomina genéricamente “valor agregado”. Los inversionistas demandan a los administradores de sus empresas que les aporten valor a través de la revalorización positiva de su inversión, esto es, que generen riqueza. Por lo tanto, el objetivo último de la empresa debe ser entendido como la maximización de su valor, para que los accionistas obtengan el beneficio esperado en relación con su aportación de capital y estén dispuestos a mantener su inversión en ella.

La creación de valor se puede definir como “la maximización del rendimiento de la inversión de los accionistas en el largo plazo”. Desde este punto de vista, la aportación de valor debe extenderse al mayor número de actividades posibles dentro de la organización.

Como todas las herramientas de la administración, no está exenta de inconvenientes y desventajas que pueden disminuir su función explicativa del valor. Sin embargo, existen mecanismos que permiten adaptar el concepto para superar estas deficiencias aunque, como

se verá, de alguna manera pueda afectar a una de sus principales ventajas, como es la simplicidad. La idea de medir la creación de valor económico en la empresa no se basa en contar con un medidor o número más. Se trata de una forma de pensamiento que debe estar presente en todos los niveles de la organización, particularmente en los mandos de decisión, con el propósito de guiar sus acciones y estrategias.

Los objetivos que incluye un proceso para medir la creación de valor económico en la empresa van desde asegurar que la utilidad o riqueza generada sea lo suficientemente grande para cubrir el costo de todas las fuentes de financiamiento de los recursos invertidos en el negocio, así como un apoyo para el desarrollo de esquemas de compensación ejecutiva, donde el principal interés es el de vincular los ingresos de los ejecutivos con el desempeño de la empresa. No obstante, el objetivo principal vinculado a la auditoría administrativa es dotar de un medidor del desempeño real a la alta dirección, para asegurar que todas las áreas y unidades de negocio coadyuven en la creación de valor en la empresa.

### **EVA (Economic Value Added)**

El valor económico agregado (EVA) es una herramienta financiera que permite calcular y evaluar la riqueza generada por la empresa, teniendo en cuenta el nivel de riesgo con el que ésta opera. El EVA aporta elementos para que los accionistas, inversionistas, entidades de crédito y otras personas con intereses en la empresa puedan tomar decisiones con más conocimiento de causa.

El EVA indica si la empresa está creando o destruyendo valor, si vale más o menos, o si al final del ejercicio la operación produjo o consumió dinero. No es un índice, por lo que no hay dudas respecto a su interpretación; se mide en valores absolutos (moneda), y tampoco es un porcentaje que relativiza la información.

El EVA ha sido utilizado con gran éxito por multinacionales como Coca-Cola y AT&T para medir permanentemente la creación del valor de sus corporativos. Es una patente registrada por la compañía estadounidense Stern, Stewart & Co., firma que la puso de moda en Estados

Unidos en 1993. Sus creadores, Joel Stern y Bennett Stewart, acuñaron la idea con el fin de medir el buen desempeño de la administración, en particular la financiera.

### **Forma de cálculo**

El EVA se calcula sobre la base de la misma información que se requiere para elaborar los balances financieros. Se toman las ganancias operativas netas después de impuestos restándoles el costo del capital utilizado para producirlas.

EVA= RESULTADO OPERATIVO DESPUES DE IMPUESTOS-(CAPITAL X COSTO DE CAPITAL).

Si el EVA es positivo, la compañía está creando valor, pero si es negativo, está perdiendo capital, lo que se refleja en el rendimiento que los accionistas no obtendrán, debido a que la empresa no está creando valor. A largo plazo, sólo las empresas que generen valor pueden sobrevivir. El EVA es una cifra en moneda, no un porcentaje o tasa de rendimiento. Los inversionistas gustan del EVA porque relaciona las utilidades con la cantidad de recursos necesarios para lograrlas.

### **Aplicación en las empresas**

Anteriormente no existía en las empresas la costumbre de medir su riqueza en términos de lo que hubiera podido hacer con el capital prestado y, lo más importante, con el propio. Esta última circunstancia ha despertado el interés de los accionistas ya que estaban acostumbrados a ver el costo de los recursos invertidos en maquinaria, tecnología, activos fijos y capital de trabajo. Por ello, el EVA es una herramienta que da transparencia a la administración de un negocio.

Al igual que con el EVA, puede medirse la creación de valor que genera una organización a través de otros métodos. En cada caso, la elección depende del interés sobre un tipo de información específica. A continuación se formula una breve descripción de la forma de operar de cada una de estas herramientas.

### **Generación económica operativa (GEO)**

GEO generación económica operativa. Es una herramienta creada con el objetivo de medir la generación de valor económico de una empresa, por lo que representa una alternativa de aplicación similar al EVA. El GEO mide el rendimiento sobre la inversión operativa neta después de impuestos, en relación con el costo promedio ponderado de capital. La forma de calcularlo es la siguiente:

$$\text{GEO} = (\text{RIONDI} - \text{C}) \times \text{ION}.$$

RIONDI<sup>2</sup> = rendimiento sobre la inversión operativa neta después de impuestos

C = costo promedio ponderado de capital

ION = inversión operativa neta

Donde:

ION = inversión operativa (IO) – pasivo sin costo

IO = activo total – disponible

#### **b. Rendimiento sobre la inversión operativa neta (RION)**

RION<sup>3</sup> o rendimiento sobre la inversión operativa neta. Es una herramienta que se utiliza para medir la capacidad que tiene la empresa para aprovechar en forma adecuada sus recursos, en relación con la operación de la misma.

La forma de calcular el RION es como sigue:

$$\text{RION} = (\text{UO/ventas}) / (\text{ION/ventas})$$

Donde:

UO = utilidad de operación

### **Rendimiento sobre la inversión (ROI)**

ROI o rendimiento sobre la inversión es una de las aportaciones que el método DuPont realizó a mediados del siglo pasado, y representa una herramienta para analizar el rendimiento que la empresa tiene desde el punto de vista financiero. La forma de calcularlo es la siguiente:

$$\text{ROI} = \text{UTILIDAD NETA} / \text{CAPITAL CONTABLE O UTILIDAD NETA} / \text{ACTIVO TOTAL}.$$

De ambas formas se puede calcular el rendimiento sobre la inversión. La medición del proceso de creación de valor económico en la empresa debe enfocarse en toda una organización. Descender en cascada a todas y cada una de las unidades de negocio, para precisar en dónde se genera valor y en dónde la capacidad para hacerlo requiere de una estrategia para alinear recursos y potenciales.

Es necesario entender que el valor económico no está cifrado sólo en los aspectos financieros, sino en todos los componentes que interactúan para que una empresa sea rentable, pero también una fuente productiva que considere la participación en el mercado, la satisfacción del cliente, la rotación de personal y la actualización de los cuadros de mando, entre otros. También hay que tener claro que la implementación de un sistema para medir la creación de valor es más que una técnica: es una forma de ver las cosas de manera diferente.

Es de destacar que el proceso de su implementación puede tomar mucho tiempo, lo cual dependerá del tamaño de la empresa, la complejidad de sus actividades y la cobertura de sus negocios, pero, sobre todo, de la capacidad para administrar con eficacia. Asimismo, que la competencia esencial en la materia no es un problema conceptual, contable o de cálculo, sino de una visión de todas las partes de una organización como un todo sin dejar de ver las partes.

## Criterios de evaluación:

No	Concepto	Porcentaje
1	Trabajos Escritos	10%
2	Actividades web escolar	20%
3	Actividades Áulicas	20%
4	Examen	50%
<b>Total de Criterios de evaluación</b>		<b>100%</b>

## Bibliografía básica y complementaria:

- Álvarez Anguiano Jorge. (2005). Auditoria Administrativa. UNAM.
- Carrillo Bueno Eduardo. (2015). Manual de Auditoria Administrativa. PAC.
- Mancillas Pérez Eduardo. (2010) La Auditoria Administrativa en el enfoque Científico. Trillas.
- Colegio Mexicano de Contadores Públicos, A.C., (2017) Guías de Auditoria. 3ra Edición.
- Comisión de Normas de Auditoria y Aseguramiento. (2018). Normas de Auditoria, para Atestiguar, Revisión y otros servicios relacionados. 8va Edición.
- Campos Muñoz Adrián, Castañeda Audiffred Rafael. (2017). Auditoria de Estados Financieros. 2da, Edición.