



**Mi Universidad**

**ANTOLOGÍA**

*Nombre de la materia: Auditoría administrativa*

*Maestría en Administración*

*4°. Cuatrimestre*

*Septiembre – Diciembre*

*MYREILLE ERÉNDIRA RODRÍGUEZ ALFONZO*

---

## Marco Estratégico de Referencia

---

### Antecedentes históricos

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 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 18 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 nuestras propias instalaciones en la 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, aplicando altos estándares de calidad académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

## **Visión**

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra plataforma virtual tener una cobertura global, con un crecimiento sostenible y las 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

“Mi Universidad”

## ALBORES



Es nuestra mascota, un 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.

---

## Auditoría Administrativa

---

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

El alumno realizará un análisis crítico de la estructura orgánica, de su operatividad, del empleo de sus recursos humanos, técnicos y materiales de una empresa, con el propósito de descubrir las deficiencias, analizarlas y sugerir soluciones ayudando a lograr una administración más eficiente, aprenderá lo concerniente a la dinámica administrativa.

### **Unidad I**

#### **DINÁMICA Y PRÁCTICA ADMINISTRATIVA**

- 1.1. Antecedentes
- 1.2. Conceptos, objetivo e importancia
- 1.3 Necesidad de una auditoría
- 1.4 Corrientes y enfoques
- 1.5 Tipos de auditorías
- 1.6 Marco legal

### **Unidad 2**

#### **PROCESO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

- 2.1 Métodos para el desarrollo
- 2.2 Auditoría interna y externa
- 2.3 Diferencia entre la auditoría administrativa y financiera

### **Unidad 3**

#### **PLAN DE TRABAJO EN LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

- 3.1 Planeación de la auditoría
- 3.2 Etapas de la auditoría
- 3.3 Análisis y evaluación de la información
- 3.4 Representación gráfica

- 3.5 Programa de implantación
- 3.6 Presentación del informe final

#### **Unidad 4**

### **MÉTODO DE WILLIAM P. LEONARD**

- 4.1 Escuela gerencial
- 4.2 Programa de auditoría
- 4.3 Recolección de datos
- 4.4 Análisis, interpretación y síntesis

#### **Unidad 5**

### **OTROS MÉTODOS PARA LA APLICACIÓN DE AUDITORÍAS**

- 5.1 Instituto americano de administración
- 5.2 Análisis factorial
- 5.3 Método de Rodríguez Valencia
- 5.4 Enfoques internacionales

#### **CRITERIOS DE EVALUACIÓN**

<b>No.</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
1	Cuadro sinóptico	20%
2	Mapa conceptual	20%
3	Ensayo	20%
4	Examen	40%
	Total de criterios de evaluación	100%



## **UNIDAD III PLAN DE TRABAJO EN LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

### **3.1.- PLANEACIÓN DE LA AUDITORIA**

#### **PLANEACIÓN**

Se refiere a 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**

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 2 vertientes:

##### **A).- EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

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.

En 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.

## B).- ELEMENTOS ESPECÍFICOS QUE FORMAN PARTE DE SU FUNCIONAMIENTO

Se incluye una relación de los elementos específicos que complementan el proceso administrativo. Dichos 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.

### 3.2.- ETAPAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

#### PROCESO ADMINISTRATIVO ETAPA PROPÓSITO ESTRATÉGICO

##### PLANEACIÓN

- Visión
- Misión
- Objetivos
- Metas
- Estrategias/tácticas
- Procesos
- Políticas
- Procedimientos
- Programas
- Enfoques
- Niveles
- Horizonte

Definir el marco de actuación de la organización

##### ORGANIZACIÓN

- Estructura organizacional
- División y distribución de funciones
- Cultura organizacional
- Recursos humanos

- Cambio organizacional
- Estudios administrativos
- Instrumentos técnicos de apoyo
- Diseñar e instrumentar la infraestructura para el funcionamiento de la organización.

## DIRECCIÓN

- Liderazgo
- Comunicación
- Motivación
- Grupos y equipos de trabajo
- Manejo del estrés, el conflicto y la crisis
- Tecnología de la información
- Toma de decisiones
- Creatividad e innovación
- Tomar las decisiones pertinentes para regular la gestión de la organización.

## CONTROL

- Naturaleza
- Sistemas
- Niveles
- Proceso
- Áreas de aplicación
- Herramientas
- Calidad Medición del progreso de las acciones en función del desempeño.

## ELEMENTOS ESPECÍFICOS ATRIBUTO FUNDAMENTAL

- Adquisiciones Abastecimiento de recursos
- Almacenes e inventarios Resguardo y canalización de recursos
- Asesoría externa Soporte especializado con visión de negocio

- Asesoría interna Asistencia para mejorar el desempeño
- Coordinación Determina la unidad de acción
- Distribución del espacio Disposición de instalaciones para el flujo del trabajo
- Exportaciones Alternativa de expansión
- Globalización Apertura en un mercado mundial
- Importaciones Insumos de origen extranjero
- Informática Manejo alterno de información
- Investigación y desarrollo Innovación de valor
- Marketing Desplazamiento y ubicación de productos
- Operaciones Generación de productos y/o servicios con un valor agregado
- Proveedores Suministro de insumos
- Proyectos Promueven la unidad de propósito
- Recursos financieros y contabilidad Manejo, registro y control de recursos
- Servicio a clientes Capacidad de respuesta
- Servicios generales Desarrollo de las condiciones de operación
- Sistemas Definen la distribución interaccionada de componentes

## 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, y pueden ser:

### a).- INTERNAS

- Órganos de gobierno.
- Órganos de control interno.
- Socios.
- Niveles de organización.
- Unidades estratégicas de negocio.

- Órganos colegiados y equipos de trabajo.

- Sistemas de información.

#### b).- EXTERNAS

- Órganos normativos (oficiales y privados).

- Competidores actuales y potenciales.

- Proveedores actuales y potenciales.

- Clientes o usuarios actuales y potenciales.

- Grupos de interés.

- Organizaciones líderes en el mismo giro industrial o en otro.

- Organismos nacionales e internacionales que dictan lineamientos o normas regulatorias de calidad.

- Redes de información en el mercado global.

#### INVESTIGACIÓN PRELIMINAR

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 formulación 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. Dicha información debe analizarse con el mayor cuidado posible para no propinar confusión cuando se interprete su contenido.

Para realizar esta tarea de forma adecuada, es necesario tomar en cuenta los siguientes criterios:

- Determinar las necesidades específicas.

- Identificar los factores que requieren de atención.
- Definir estrategias de acción.
- Jerarquizar prioridades en función del fin que se persigue.
- Describir la ubicación, naturaleza y extensión de los factores.
- Especificar el perfil del auditor.
- Estimar el tiempo y recursos necesarios para cumplir con el objetivo definido.

## PREPARACIÓN DEL PROYECTO DE AUDITORIA

Con base a la información preliminar se debe proceder a preparar la información necesaria para instrumentar la auditoria, la cual incluye:

### a).- PROPUESTA TÉCNICA

- NATURALEZA (tipo de auditoria que se pretende realizar).
- ALCANCE (áreas de aplicación).
- ANTECEDENTES (recuento de auditorías administrativas y estudios de mejoramiento previos).
- OBJETIVOS (logros que se pretenden alcanzar con la aplicación de la auditoria administrativa).
- ESTRATEGIA (ruta fundamental para orientar el curso de acción y asignación de recursos).
- JUSTIFICACIÓN (demostración de la necesidad de instrumentarla).
- ACCIONES (iniciativas o actividades necesarias para su ejecución).
- RECURSOS (requerimientos humanos, materiales y tecnológicos).
- COSTO (estimación global y específica de recursos financieros necesarios).
- RESULTADOS (beneficios que se esperan lograr).
- INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA (material e investigaciones que pueden servir como elementos de apoyo).

### b).- PROGRAMA DE TRABAJO

- IDENTIFICACIÓN (nombre de la auditoria).

- RESPONSABLE (S) (auditor a cargo de su implementación).
- ÁREA (universo bajo estudio).
- CLAVE (numero progresivo de las actividades estimadas).
- ACTIVIDADES (pasos específicos para captar y examinar la información).
- FASES (definición del orden secuencial para realizar las actividades).
- CALENDARIO (fechas asignadas para el inicio y termino de cada fase).
- REPRESENTACIÓN GRAFICA (descripción de las acciones en cuadros e imágenes).
- FORMATO (presentación y resguardo de avances).
- REPORTE DE AVANCE (seguimiento de las acciones).
- PERIODICIDAD (tiempo dispuesto para informar avances).

## ASIGNACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD

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 en línea o en el encargado de alguna unidad de apoyo técnico de alguna de las áreas de la organización, cualquiera que sea, debe tener los conocimientos y la experiencia necesarios en la implementación de auditorías administrativas. 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 solo en lo que respecta al manejo del método y mecanismos que se emplearan para levantar la información, sino en todo el proceso para preparar la aplicación e implementación de la auditoria.

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.

Para 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; deben proveerse de apoyos visuales, 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.

## ACTITUD

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 facilitara su tarea y estimulara la participación activa del personal de la organización.

## DIAGNOSTICO PRELIMINAR

El diagnostico 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 a razón por la que surge la necesidad de auditar. Para ello, se deben considerar los siguientes elementos:

### a).- GÉNESIS DE LA ORGANIZACIÓN

- Creación de la organización.
- Cambios en su forma jurídica.
- Conversión del objeto en estrategias.



- Manejo de la delegación de facultades.

#### b).- INFRAESTRUCTURA

- Esquema de operación (procesos/funciones).
- Modificaciones a la estructura organizacional.
- Programación institucional.
- Nivel de desarrollo tecnológico.

#### c).- FORMA DE OPERACIÓN

- Desempeño registrado.
- Logros alcanzados.
- Expectativas no cumplidas.
- Proceso de toma de decisiones.

#### d).- POSICIÓN COMPETITIVA

- Naturaleza, dimensión, sector y giro industrial de la organización.
- Competencias centrales.
- Clientes, proveedores y competidores.

### INSTRUMENTACIÓN

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 emplearan, el manejo de papeles de trabajo y evidencia, así como la supervisión necesaria para mantener una coordinación eficaz.

### RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

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.

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 información de forma ágil y ordenada se puede emplear alguna o una combinación de las siguientes técnicas:

### A).- INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

- **NORMATIVA** Acta constitutiva. Ley que ordena la creación de la organización. Reglamento interno. Reglamentación específica. Tratados y convenios. Decretos y acuerdos. Normas (nacionales e internacionales). Oficios circulares.
- **ADMINISTRATIVA** Organigramas. Manuales administrativos. Sistemas de información y certificación. Cuadros de distribución del trabajo. Estadísticas de trabajo. Plantilla de personal. Proyectos estratégicos. Inventarios de mobiliario y equipo. Redes para el análisis lógico de problemas. Sociogramas. Indicadores financieros y de gestión. Estudios de mejoramiento. Auditorías administrativas previas.
- **MERCADO** Productos y/o servicios. Áreas. Población. Ingresos. Factores limitantes.

Comportamiento de la demanda.

- Situación actual.
- Características.
- Situación futura (proyectada).

Comportamiento de la oferta.

- Situación actual.
- Análisis del régimen de mercado.
- Situación futura (previsible).
- Determinación de precios.

- **UBICACIÓN GEOGRÁFICA** Localización. Orden espacial interno. Características del terreno. Cercanía con el mercado (clientes y proveedores). Distancias y costo de transporte. Alternativas de conexión con unidades nuevas. Justificación en relación al tamaño y procesos.
- **ESTUDIOS FINANCIEROS** Recursos financieros para inversión. Análisis y proyecciones financieras. Programas de financiamiento. Evaluación financiera. Creación de valor.
- **SITUACIÓN ECONÓMICA** Sistema económico. Naturaleza y ritmo del desarrollo de la economía. Aspectos sociales. Variables demográficas. Relaciones con el exterior.
- **COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR** Cultura. Estratos sociales o nivel socioeconómico. Grupos de referencia y convivencia (baby boomers, generación XY, generación Y). Familia. Ciclo de vida del consumidor. Factores internos de influencia (percepción, aprendizaje y motivación). Proceso de compra (necesidad sentida, actividad previa, decisión y sentimiento posterior).

#### B).- OBSERVACIÓN DIRECTA

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 la encabece, 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.

#### C).- 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 por ramo, lo que, a su vez, facilita en intercambio electrónico de datos y mantener una relación interactiva con el entorno.

#### D).- ENTREVISTA

Para que una entrevista se desarrolle positivamente, es conveniente observar estos aspectos:

- Saber lo que se quiere y tener claro el propósito y sentido.
- Establecer anticipadamente la distribución del trabajo.
- Concertar previamente la cita.
- Atender el compromiso.
- Concentrarse de manera relajada.
- Seguir un mapa mental para captar la información de manera lógica y consecuente.
- Utilizar preguntas de terminación abierta en las cuales la respuesta correcta no sea tan obvia.
- No hacer preguntas irrelevantes.
- En la medida de lo posible escuchar, no hablar.
- Asegurarse de no presionar la entrevista.
- Evitar la confianza en su memoria. Dejar “abierta la puerta”.
- Clasificar la información que se obtenga.
- Registrar la información en una bitácora.

#### E).- CUESTIONARIO

Estos instrumentos se emplean para obtener la información deseada en forma homogénea, están constituidos por series de preguntas escritas, predefinidas, 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.

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.

Existen tablas de muestreo que, de acuerdo con las especificaciones y volumen de la información, establecen cual 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.

#### F).- CEDULAS

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 solo realizar las variables bajo análisis, sino apreciar su influencia en otras variables o áreas de operación, lo que 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.

### 3.3.- EL ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA.

#### a).- BASE CONCEPTUAL

La diagnosis, parte esencial de la auditoría administrativa, es un recurso que traduce los hechos y circunstancias en información concreta, susceptible de cuantificarse y calificarse. 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; y, sobretodo, 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 permita evaluar tendencias y situaciones para formular una propuesta interpretativa, o modelo analítico de la realidad de la organización.

#### b).- 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.

#### c).- CONTENIDO

Para que el diagnóstico administrativo aporte elementos de decisión sustantivos a la auditoría tiene que incorporar los siguientes aspectos:

- **CONTEXTO** Fisonomía de la organización de acuerdo con su situación actual y su trayectoria histórica. Mecánica para generar bienes, servicios, capital y conocimiento. Esfera de acción. Posición en el mercado. Ciclo de vida de la organización.
- **INFORMACIÓN OPERATIVA** Gestión de funciones, procesos y proyectos. Coordinación de las acciones. Administración de la tecnología de la información. Análisis de la interacción, planeación, organización, dirección y control.
- **DESEMPEÑO** Manejo de indicadores financieros y de gestión. Comportamiento organización. Resultados alcanzados. Margen de efectividad.
- **ESTRATEGIA COMPETITIVA** Propósito estratégico. Enfoque estratégico. Procesos estratégicos. Habilidades distintivas.
- **LIDERAZGO** Cultura organizacional. Valores. Trabajo en equipo. Calidad de vida de la organización.
- **PERSPECTIVAS** Estructura. Oportunidades de negocio. Administración del cambio. Potencial de innovación. Control estratégico.

### 3.4.- REPRESENTACIÓN GRAFICA

Para la descripción grafica del plan general y de los programas específicos de la investigación, se recomienda utilizar graficas de flechas o diagramas red, como los que son utilizados en las técnicas de camino critico (C.P.M.) y técnicas de programación, evaluación y revisión (PERT) y también los llamados diagramas de bloque o de barras como los de Gantt.

En las gráficas existen una gran variedad de modelos, que surgen de la combinación de figuras y datos. Estos modelos se explicaran a detalle.

Y en conjunto se analizará el uso de estos dos en la auditoría administrativa y se evaluará las ventajas y desventajas.

#### Cédulas y Gráficas

¿Cómo debo diseñar una cédula en la Auditoría Administrativa?

Cédula: Es el documento que muestra de manera resumida una parte del trabajo revisado por el auditor respecto a un área o proceso.

Estas cedulas se utilizan para obtener las información que se planteó desde el principio de la auditoria.

Para que una cédula esté bien diseñada debe contener lo siguiente:




1. Los datos generales de la empresa, la fecha de elaboración y número de hoja y el área o departamento al que se aplicó la revisión.
2. Debe estar subdividida en bloques para ordenar la información.
3. Incluir un espacio para anotar las observaciones.
4. Mostrar los datos de uno o todos: auditor, revisor y de quien la autorizó.

En una auditoria administrativa el uso de cédulas permite obtener información, la ordena de manera más accesible, y facilita el análisis de los resultados. Estas cedulas son herramientas que permiten conocer el funcionamiento de una organización haciendo más profundo el

proceso de evaluación. Una de las ventajas de esta herramienta es que permite el estudio de información debido a que logra una interacción entre el auditor y el entrevistado.

En las cédulas podemos distinguir básicamente tres modelos, que varían en su diseño y contenido, dependiendo del objetivo que se tenga.

Estas son:

-  Las cédulas operativas
-  Las cédulas de diagnóstico
-  Las cédulas de evaluación

Las cédulas operativas se utilizan para mostrar un programa de trabajo o un reporte de avance.

Las cédulas de diagnóstico se utilizan para registrar avances o evidencias.

Las cédulas de evaluación muestran los criterios de diagnóstico y evaluación para una situación.

En las gráficas existen una gran variedad de modelos, que surgen de la combinación de figuras y datos. Aunque, depende de la creatividad del auditor, de la información que desea presentar y de la imagen visual que quiere provocar con ella.

El empleo de estas herramientas en una auditoría presenta una alternativa para realizar el manejo de información permitiendo complementar registros de los cuestionarios y de las cédulas.

La ventaja radica en que pueden adoptar diferentes formatos según el objetivo.



Logotipo	FECHA		
	NUM. DE HOJA	DE	
CEDULA DE ANALISIS DOCUMENTAL	RESPONSIBLE:		
	FUNCION:		
AREA:			
DOCUMENTO	RESULTADO DEL ANALISIS	PROPUESTA	
Especificaciones del nombre del documento, datos basicos, responsable, y fuente de consulta	Anotar las observaciones de los puntos revisados	Anotar los criterios o recomendaciones que se formulen	
OBSERVACIONES			
LABORO:		AUTORIZO:	

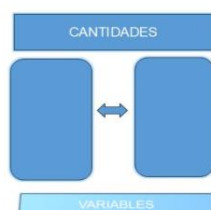
¿Cómo debes diseñar una gráfica?

Gráfica: Es una representación visual, generalmente con diagramas de los procesos u operaciones revisados. Las gráficas pueden diseñarse con la utilización de diversas formas, como son los cuadros, círculos, flechas, barras, etcétera. Lo importante es que le den a la persona que las revisa un claro sentido de los hechos, tendencias, implicaciones, entre otras.

### Fases de Uso

<b>Inicio</b>	Durante el acercamiento a la organización, primero, y durante la investigación preliminar, después, percibir y recopilar la información y llevar un registro de sus acciones, esto es, un control estadístico de sus avances.
<b>Desarrollo</b>	En forma complementaria a la preparación de reportes de avance, el auditor lleve un recuento de sus tareas y de todos los aspectos que estime prioritarios para alcanzar oportunamente los resultados esperados.
<b>Conclusión</b>	Presentar resultados obtenidos. Esta dinámica incluye toda clase de hallazgos, evidencias, observaciones y recomendaciones a los cuales tiene que dárseles forma.

### Ejemplo de Grafico



#### VENTAJAS

- *Concentran volúmenes de datos en forma abreviada.*
- *Jerarquizan variables de manera lógica.*
- *Facilita su comprensión a todo tipo de personas.*
- *Apoya los procesos de decisión.*
- *Vincula áreas y niveles jerárquicos con naturalidad.*
- *Constituye una fuente de conocimiento.*

### 3.5.- PROGRAMA DE IMPLANTACIÓN.

En virtud de que en el informe 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. Así mismo, 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.

Los resultados, conclusiones y recomendaciones que de ellos se desprendan, deberán reunir atributos tales como:

- **OBJETIVIDAD** Visión imparcial de los hechos.
- **OPORTUNIDAD** Disponibilidad de la información en tiempo y lugar.
- **CLARIDAD** Fácil comprensión del contenido.
- **CALIDAD** Apego a las normas de administración de la calidad y elementos del sistema de gestión de calidad.
- **LÓGICA** Secuencia acorde con el objeto y prioridades establecidas.

#### 3.5.1.- 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 tal efecto se recomiendan los siguientes aspectos:

- **INTRODUCCIÓN** Criterios considerados para emprender y ejecutar la auditoría.
- **ANTECEDENTES** Información que enmarca la génesis y situación actual de la organización.
- **JUSTIFICACIÓN** Elementos que hicieron necesaria su aplicación.
- **OBJETIVOS DE LA AUDITORIA** Razones por las que se efectuó la auditoría y los fines que se persiguen con el informe.
- **ESTRATEGIA** Curso de acción seguidos y recursos ejercidos en cada uno de ellos.

- RECURSOS Requerimientos humanos, materiales y tecnológicos empleados.
- COSTO Recursos financieros utilizados en su desarrollo.
- ALCANCE Ámbito, profundidad y cobertura del trabajo.
- ACCIONES Pasos o actividades realizados en cada etapa.
- METODOLOGÍA Marco de trabajo, técnicas e indicadores en que se sustentó la auditoria.
- RESULTADOS Hallazgos significativos y evidencia suficiente que la soporte.
- CONCLUSIONES Inferencias basadas en las pruebas obtenidas.
- RECOMENDACIONES Señalamientos para mejorar el desempeño.
- ALTERNATIVAS DE IMPLANTACIÓN Programa y métodos viables.
- DESVIACIONES SIGNIFICATIVAS Grado de cumplimiento de las normas aceptadas para la auditoria.
- OPINIONES DE LOS RESPONSABLES DE LAS ÁREAS AUDITADAS Puntos de vista expuestos acerca de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.
- ASUNTOS ESPECIALES Toda clase de aspectos que requieren de un estudio más profundo.

## 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 auditoria; y se realiza en 3 fases:

### a).- PREPARACIÓN DEL PROGRAMA

- Determinar las actividades que deben efectuarse y la secuencia de su realización.
- Establecer el tiempo de duración de cada actividad y el total de la implementación.
- Estimar los requerimientos de personal, instalaciones, mobiliario y equipo.
- Delimitar claramente las responsabilidades del personal responsable de su ejecución.

### b).- MÉTODOS DE IMPLEMENTACIÓN

- **MÉTODO INSTANTÁNEO** Refiere la posibilidad de implementar las recomendaciones contenidas en los resultados de la auditoría en forma inmediata, tomando en cuenta que sean viables de ejecutar y que existan condiciones para hacerlo eficazmente.
- **MÉTODO DEL PROYECTO PILOTO** Realizar un ensayo con los resultados de la auditoría en solo una parte de la organización, con la finalidad de medir sus efectos, lo que facilita introducir cambio en una escala reducida y llevar a cabo cuantas pruebas sean necesarias antes de implementarlos en forma global.
- **MÉTODO EN PARALELO** Representa la operación simultánea, por un periodo determinado, tanto del ambiente o condiciones normales de trabajo, como las que se van a implementar, lo que permite efectuar modificaciones y ajustes sin problemas, al tiempo que deja que las nuevas condiciones funcionen libremente antes de suspender las anteriores.
- **MÉTODO PARCIAL O POR APROXIMACIONES SUCESIVAS** Selecciona parte de los resultados de la auditoría e implementarlos procurando hacerlo sin causar grandes alteraciones y avanzar al siguiente paso solo cuando haya se consolidado el anterior, lo que permite un cambio gradual y controlado.
- **COMBINACIÓN DE MÉTODOS** Constituye el empleo de más de un método para implementar las recomendaciones, tomando en cuenta el efecto que los cambios administrativos puedan provocar en la organización.

#### c).- INTEGRACIÓN DE RECURSOS

Una vez estructurado el programa de implementación, se deben reunir los recursos para ponerlo en marcha.

Después, se debe desarrollar toda la base documental para fundamentar técnica y normativamente la implementación, y en su caso, el acondicionamiento físico de las instalaciones.

Por último, de acuerdo con los requerimientos de la auditoría y el programa de implementación, se lleva a cabo la selección y capacitación del personal que va a colaborar en su ejecución.

Cumplidos los pasos anteriores, se procede a implementar las recomendaciones mediante el empleo del método seleccionado y la realización de las actividades programadas.

Es necesario que el personal que participa en el proceso reciba la información y orientación oportuna para interactuar en condiciones óptimas.

En forma simultánea se tiene que efectuar el seguimiento y evaluación de los avances que se hayan realizado.

### **3.6 PRESENTACIÓN DEL INFORME FINAL**

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, para lo cual deben tomarse en cuenta los siguientes aspectos:

- a).- No perder de vista el objeto de la auditoría cuando se llegue a las conclusiones y recomendaciones finales.
- b).- Ponderar las soluciones que se propongan para determinar practicidad y viabilidad.
- c).- Explorar diferentes alternativas para transmitir las causas y efectos inherentes a los hallazgos, para traducirlas en recomendaciones preventivas o correctivas, según sea el caso.
- d).- Homogeneizar la integración y presentación de los resultados para que exista coherencia entre los hallazgos y los criterios para su atención.
- e).- Aprovechar todo el apoyo posible para fundamentar sólidamente los resultados.
- f).- Al llegar a los niveles de decisión los elementos idóneos para una toma de decisiones objetiva y congruente.

- g).- Establecer las bases para constituir un mecanismo de información permanente.
- h).- Crear conciencia en los niveles de decisión de la importancia que reviste el incumplimiento (o hacerlo extemporáneamente) de las medidas recomendadas.
- i).- Establecer la forma y contenido que deberán observar los reportes y seguimiento de las acciones.
- j).- Tomar en cuenta los resultados de auditorías realizadas con anterioridad, para evaluar el tratamiento y cursos de acción tomados en la implementación de resultados.

## TIPOS DE INFORME

### A.- INFORME GENERAL

- **RESPONSABLE** Área o unidad administrativa encargada de preparar el informe.
- **INTRODUCCIÓN** Breve descripción de las circunstancias que hicieron necesario aplicar la auditoria, 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 auditoria.
- **TÉCNICAS EMPLEADAS** Instrumentos y métodos utilizados para obtener resultados en función del objetivo.
- **DIAGNOSTICO** Definición de las causas y consecuencias de la auditoria, 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.

#### b).- INFORME EJECUTIVO

- **RESPONSABLE**
- **PERIODO DE REVISIÓN** Lapso que comprendió la auditoría.
- **OBJETIVOS** Propósitos que se pretenden obtener con la auditoría.
- **ALCANCE** Profundidad con la que se audito 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.
- **CONCLUSIONES** Síntesis de aspectos prioritarios, acciones llevadas a cabo y propuestas de actuación.

#### c).- INFORME DE ASPECTOS RELEVANTES

Mediante este informe se puede analizar y evaluar:

- Si se llevó a cabo todo el proceso de aplicación de la auditoría.
- Si se presentaron observaciones relevantes.
- Si la auditoría está en proceso, se reprogramo o se replanteo.
- Las horas hombre que realmente se utilizaron.
- Las causas y efectos de las principales observaciones formuladas.
- Las posibles consecuencias que se pueden derivar de las observaciones presentadas.

- Las observaciones del informe se consideran relevantes cuando presentes las siguientes características:
- Inconsistencia en la cadena de valor de la organización.
- Inobservancia del marco normativo aplicable.
- Incumplimiento de las expectativas de los clientes y/o usuarios.
- Deficiencia en el servicio de los proveedores.
- Falta de información del desempeño de competidores.
- Pérdida de oportunidades de negocio.
- Baja rentabilidad y productividad.
- Existencia de una cultura organizacional débil.
- Necesidad de adecuar y/o actualizar los sistemas.
- Generación de bienes y servicios sin la calidad requerida.
- Potencial de innovación desaprovechado.
- Urgencia de replantear los procesos centrales.
- Necesidad de re direccionar el enfoque estratégico.

#### c.- 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.

Mediante este informe se puede analizar y evaluar:

- Si se llevó a cabo todo el proceso de aplicación de la auditoria.
- Si se presentaron observaciones relevantes.
- Si la auditoria está en proceso, se reprogramo o se replanteo.
- Las horas hombre que realmente se utilizaron.
- La fundamentación de cada observación.
- Las causas y efectos de las principales observaciones formuladas.
- Las posibles consecuencias que se pueden derivar de las observaciones presentadas.



Las observaciones del informe se consideran relevantes cuando Presentan las siguientes características:

- Inconsistencia en la cadena de valor de la organización.
- Inobservancia del marco normativo aplicable.
- Incumplimiento de las expectativas de los clientes y/o usuarios.
- Deficiencia en el servicio de los proveedores.
- Falta de información del desempeño de competidores.
- Pérdida de oportunidades de negocio.
- Baja rentabilidad y productividad.
- Existencia de una cultura organizacional débil.
- Necesidad de adecuar y/o actualizar los sistemas.
- Generación de bienes y servicios sin la calidad requerida.
- Potencial de innovación desaprovechado.
- Urgencia de replantear los procesos centrales.
- Necesidad de redireccionar el enfoque estratégico.

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.

## Bibliografía

“ American Institute of Management”, Manual of Excellent Managements, New York, 1959.

MEJIA, Fernández, Alfonso, “La Auditoria de las Funciones de la Gerencia de las Empresas”, México, 1960.

FERNÁNDEZ, Arenas José Antonio, “La auditoria Administrativa” , Editorial Diana.

FERNANDEZ, Arenas José Antonio, “Proceso Administrativo” Herrero, Hnos. México, 1969.

LEVIN, P. I. “Auditoria Administrativa Estado Actual del Arte”, Journal of Accountancy, 1967 pág. 124.

WILLIAM, P. Lonard, “Auditoria Administrativa”, Diana, México, págs. 45-55.

ARIAS, Galicia Fernando, “Administración de Recursos Humanos”, México, 1973.

TERRY, G. R. “Principios de Administración” CECSA, México, 1978, pág. 805

STONER, James A. F. “Administración” , Prentice Hall, México 1982, pág. 263

Montes Abigaín.(2012). La Metodología de la auditoría. Disponible en [http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/tizayuca/gestion\\_tecnologica/Auditorias%20Tecnologicas.pdf](http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tizayuca/gestion_tecnologica/Auditorias%20Tecnologicas.pdf). Consultado el 22 de septiembre de 2019.

Fincowsky. Franklin y Enrique Benjamín. (2007). Auditoría administrativa. 2da edición. México: Pearson Educación. Disponible en: <http://books.google.co.ve/books?id=Cg7So8EZjllC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>. Consultado el 22 de septiembre de 2018.

Misión Sucre.(2009) Auditoría. Disponible en: <http://cesarguerra10.files.wordpress.com/2011/04/auditoria.pdf>. Consultado el 20 de septiembre de 2019.