



**Nombre del alumno:** Mariela Verenice  
Sánchez Santiago.

**Nombre del profesor:** Lic. Myreille Eréndira  
Rodríguez Alfonso.

**Nombre del trabajo:** Ensayo “Métodos para la  
aplicación de la Auditoría Administrativa.”

**Materia:** Auditoría Administrativa.

**Grado:** 4to Cuatrimestre

**Grupo:** A

Ocosingo, Chiapas a 24 de Septiembre de 2021.

## **Métodos para la aplicación de la Auditoría Administrativa.**

### **Método de William P. Leonard**

Uno de los precursores de la auditoría administrativa fue William P. Leonard, quien presenta su modelo de auditoría administrativa.

En su modelo, Leonard plantea que el objetivo principal de la auditoría administrativa es descubrir las deficiencias o áreas de mejora que pudieran existir en alguna de las partes de la empresa para realizar las recomendaciones que permitan superar esas deficiencias.

Si bien, el objetivo de su modelo es un poco limitativo respecto a lo que hoy sabemos que puede lograrse gracias a un proceso de auditoría administrativa, sí marca un precedente de lo que es la esencia misma de la auditoría: analizar y proponer. Partimos así del concepto de auditoría administrativa propuesto por Leonard, para posteriormente proceder a explicar en qué consiste su modelo.

Leonard define la auditoría administrativa como: "Un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que se dé a sus recursos humanos y materiales". En esta definición se manifiesta el objetivo que Leonard adjudica a la auditoría administrativa: el de revisar una función específica, un departamento o la empresa completa con el fin de corregir u optimizar su funcionamiento. Además, propone que el programa a seguir incluya los objetivos y el plan de ejecución aprobado por la dirección. De acuerdo con esto, el modelo de Leonard contempla dos partes: identificación de las deficiencias o áreas de mejora para corregirlas y seguimiento desagregadas en cuatro etapas.

Etapa 1 Examen, alcances y limitaciones • Planes y objetivos. • Estructura organizacional. • Políticas y prácticas. • Reglamentos. • Sistemas y procedimientos. • Métodos de control. • Mecas de operación. • Recurso humano. • Instalaciones y equipos

Etapa 2 Evaluación • Qué áreas de la empresa están o no funcionando adecuadamente. • Qué áreas de la empresa cumplen con las expectativas para desarrollar sus recomendaciones.

Etapa 4 Seguimiento • Revisión de las instalaciones. • Apoyo por parte de los recursos humanos en el diseño de formas y procedimientos. • Conclusión de cualquier asunto pendiente. • Verificación del informe con la alta gerencia.

Etapa 3 Presentación o informe • Discusión oral de los aspectos importantes. • Redacción del informe con los descubrimientos y recomendaciones. • Presentación del informe final.

Este mismo autor propone que el objetivo primordial de la auditoría administrativa es descubrir las deficiencias o irregularidades en alguna de las partes de la empresa examinadas y encontrar sus probables remedios. En el manejo de cualquier organización,

existe una búsqueda constante para mejorar los métodos y el desempeño, disminuir los costos y mejorar la eficiencia.

En este método se propone que antes de implantar un programa general de Auditoría administrativa, es indispensable contar con la aprobación y apoyo de la dirección. Otros aspectos fundamentales que deben considerarse al organizar un programa de Auditoría es la formulación de una política que señale objetivos e indique un plan para su consecución. En este plan se debe incluir: la selección del personal adecuado, la implantación de un programa de capacitación que mejore la eficacia de la mano de obra y una base de control de tiempo y costo.

Los elementos de la organización que deben revisarse antes de establecer un compromiso son: Planes y objetivos. Por lo general, las organizaciones tienen definidos sus planes y objetivos, pero en algunas ocasiones parece que éstos no se logran por causas que resultan inexplicables para la organización.

Estructura organizacional. Representa la manera como se encuentran distribuidas o repartidas las tareas en la organización, por lo que implica es importante comparar el organigrama con la estructura organizacional del área evaluada, pues en algunas ocasiones la posición jerárquica no corresponde con las responsabilidades asignadas. Adicionalmente, el auditor debe asegurarse de que esta estructura es funcional para la organización y adecuada para el logro de sus metas.

Políticas y prácticas. Son los lineamientos establecidos por la organización para indicar la manera como deben hacerse las cosas. El auditor debe estudiarlas para determinar si el personal las conoce y si de verdad son aplicadas.

Reglamentos. Son todas las reglamentaciones gubernamentales imputables a la organización. El auditor debe conocerlas y estudiarlas para asegurar que las propuestas que derive de su trabajo no las infrinjan ni las violen.

Sistemas y procedimientos. Comprenden la forma como opera la empresa. Es importante revisarlos en el proceso de auditoría con la finalidad de hallar áreas de mejora en sus elementos y proponer estrategias o métodos que permitan mejorarlos.

Métodos de control. Son los parámetros que la organización establece para asegurar que se están alcanzando los resultados, normalmente están relacionados con la producción o ventas. Éstos deben tomarse en cuenta en la auditoría para identificar su eficacia y pertinencia.

Mechas de operación. Mediante la auditoría deben evaluarse las operaciones de la empresa para identificar sus necesidades respecto a controles, flujos de comunicación y formas de coordinación que favorezcan el logro de resultados más satisfactorios.

Recurso humano. Este elemento es fundamental en las operaciones de la empresa. En la auditoría, tomarlo en consideración implica estudiar con cuánto personal se cuenta, así

como sus labores, con el fin de determinar si es suficiente y si están bien distribuidas sus funciones.

Instalaciones y equipo. Es menester revisar las instalaciones para determinar las condiciones en que se encuentran y los años de vida útil; de esta manera el auditor puede considerar hacer propuestas de mejora, mayor o mejor uso éstos y hasta la compra de equipo más moderno.

Cuando se tiene un panorama completo de los planes de la organización, de sus procesos y de sus recursos, es momento de evaluarlos a partir de su adecuación y aportación a la visión y misión de la organización. En esta etapa el auditor cuenta con los elementos suficientes para demostrar a la dirección de la empresa cuáles de sus áreas no están funcionando adecuadamente y cuáles cumplen con las expectativas esperadas; para después poder desarrollar sus recomendaciones. Con esta etapa se cierra el trabajo realizado por el auditor en todos sus aspectos y recomendaciones. Comprende un documento escrito y su réplica oral. El auditor debe tener mucho cuidado en la manera como presenta la información, considerando a quién la dirigirá.

Se presenta el informe en tres fases:

- a) Discusión oral de aspectos importantes. Cara a cara con los directivos o responsables de la organización, el auditor presenta los resultados de la auditoría con el fin de que se analice la situación observada y se manifiesten los puntos de vista de cada parte.
- b) Redacción del informe con los descubrimientos y recomendaciones. Consiste en elaborar un documento que sustente cada una de las observaciones y planteamientos que propone el auditor.
- c) Presentación del informe final. Es la presentación oral y escrita de las conclusiones a las que ha llegado el auditor respecto a la situación del área sujeta a revisión.

Leonard dice que “su objetivo principal es completar cualquier asunto pendiente, que forme parte de las recomendaciones, y sobre el cual no se haya hecho nada” . Además, considera que una auditoría a la que no se le da seguimiento no tendrá ningún valor para la organización, y que se debe designar a una persona con suficiente autoridad para que se encargue de garantizar la implementación de las recomendaciones.

El modelo que el autor William P. Leonard propone, es una auditoría basada en el proceso administrativo. Parte de que cada proceso, área o departamento, y la organización misma, pueden y deben ser auditadas, sobre todo si presentan deficiencias en su desempeño o funcionamiento. En esta semana has conocido las cuatro etapas comprendidas en el modelo de auditoría de Leonard. Éstas deben seguirse a lo largo del proceso de auditoría y abarcan la planeación, revisión minuciosa de los procesos, evaluación y presentación del informe; hasta el seguimiento, que es la comprobación de los resultados logrados con la aplicación de las recomendaciones surgidas de la auditoría.