

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.

UNAN – Managua

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Administración de Empresas



Seminario de Graduación para optar al Título de Licenciados en Administración de

Empresas.

Tema: Auditoria Administrativa

Subtema: Auditoria en el Sistema de Dirección Empresarial.

Autores:

Bra. Ada Esther Fierro Solis

Lic. Jannier Javier Alfaro Obando

Tutor: Msc Freddy Fitoria Reyes

Managua, Nicaragua Mayo del 2017

Índice

| | |
|--|-----|
| Dedicatoria | ii |
| Dedicatoria | iii |
| Agradecimiento | iv |
| Agradecimiento | v |
| Valoración docente..... | vi |
| Resumen..... | vii |
| Introducción..... | 1 |
| Justificación..... | 3 |
| Objetivos | 4 |
| CAPITULO I: Generalidades de la auditoria administrativa del sistema de dirección empresarial. | 5 |
| 1.1 Antecedentes | 5 |
| 1.2 Definiciones..... | 13 |
| 1.3 Importancia | 13 |
| 1.4 Necesidades de la auditoria administrativa. | 15 |
| CAPÍTULO II Cualidades para el desempeño de la auditoria administrativa. | 16 |
| 2.1 Perfil para desempeñar la auditora administrativa. | 16 |
| 2.2 Características que debe de presentar un auditor | 16 |
| 2.3 Habilidad y destrezas | 17 |
| 2.4 Experiencia | 17 |
| 2.4.1 Conocimiento de las áreas sustantivas..... | 18 |
| 2.4.2 Conocimiento de las áreas adjetivas de la organización..... | 18 |
| 2.4.3 Conocimiento por esfuerzos anteriores..... | 18 |

| | |
|--|----|
| 2.5 Responsabilidad profesional. | 18 |
| 2.6 Ética. | 19 |
| 2.6.1 Código de ética. | 19 |
| 2.6.2 Criterios para la toma de decisiones éticas. | 22 |
| CAPÍTULO III: Metodología para la auditoria administrativa en el sistema de dirección empresarial. | 25 |
| 3.1 Planeación. | 26 |
| 3.1.1 Objetivo. | 27 |
| 3.1.2 Factores a revisar | 27 |
| 3.1.3 Fuentes de información..... | 28 |
| 3.1.4 Investigación preliminar..... | 29 |
| 3.1.5 Preparación del proyecto de auditoría..... | 30 |
| 3.1.5.1 Propuesta técnica..... | 30 |
| 3.1.5.2 <i>Programa de trabajo</i> | 30 |
| 3.1.6 Asignación de la responsabilidad..... | 31 |
| 3.1.7 Capacitación. | 32 |
| 3.1.8. Actitud | 32 |
| 3.1.9 Diagnóstico preliminar..... | 33 |
| 3.2 Instrumentación..... | 35 |
| 3.2.1 Recopilación de información | 35 |
| 3.2.2 Técnicas de recolección..... | 37 |
| 3.2.3 Medición..... | 38 |
| 3.2.4 Escalas de medición | 38 |
| 3.2.5 Componentes del proceso administrativo y elementos específicos. | 39 |

| | | |
|--|---|----|
| 3.2.6 | Indicadores..... | 39 |
| 3.2.7 | Papeles de trabajo. | 40 |
| 3.2.8 | Evidencias..... | 42 |
| 3.2.9 | Supervisión del trabajo..... | 43 |
| 3.3. | Examen..... | 45 |
| 3.3.1 | Propósito..... | 45 |
| 3.3.2 | Procedimiento. | 46 |
| 3.3.3 | Enfoques del análisis administrativo. | 48 |
| 3.3.4 | Formulación del diagnóstico administrativo..... | 49 |
| 3.3.5 | Marco de referencia. | 50 |
| 3.3.6 | Contenido..... | 50 |
| CAPÍTULO IV Responsabilidades y evaluación del proceso de dirección empresarial. | | 52 |
| 4.1 | Responsabilidad de dirección. | 52 |
| 4.2 | Compromiso de la dirección..... | 53 |
| 4.3. | Enfoque al cliente..... | 53 |
| 4.4 | Política de calidad. | 53 |
| 4.5 | Revisión por la dirección. | 55 |
| 4.6 | Provisión de Recursos. | 55 |
| 4.6.1 | Recursos Humanos..... | 56 |
| 4.7 | Cómo auditar los procesos de la dirección..... | 56 |
| 4.7.1 | Inicio..... | 57 |
| 4.7.2. | Etapa de Planificación..... | 58 |
| 4.8. | Conducción de la auditoría..... | 59 |
| 4.9 | Recolección y corroboración de la evidencia | 59 |

| | |
|--|----|
| CAPÍTULO V Informe de auditoría en el sistema de dirección empresarial. | 61 |
| 5.1 Concepto..... | 61 |
| 5.2 Importancia del informe de la auditoria. | 61 |
| 5.3 Característica del informe. | 63 |
| 5.4 Aspectos operativos..... | 63 |
| 5.5 Lineamientos generales para su preparación | 64 |
| 5.6 Tipos de informe | 65 |
| 5.6.1 Elementos de un Informe. | 65 |
| 5.6.2 Informe ejecutivo..... | 66 |
| 5.6.3 Informes de aspectos relevantes | 67 |
| 5.6.4 Propuesta de implantación..... | 68 |
| 5.6.5 Preparación del programa..... | 68 |
| 5.6.6 Métodos de implementación. | 68 |
| 5.6.7 Integración de recursos..... | 69 |
| 6.7 Presentación del informe..... | 70 |
| Conclusiones..... | 71 |
| Referencias bibliográficas | 72 |

Dedicatoria

A Dios

Gracias por ser mi guía, por darme fortaleza cada día y por llegar a finalizar una etapa más de mi vida.

A mi madre

Gracias madre por ser un ejemplo a seguir, gracias por estar siempre a mi lado, por motivarme siempre a seguir adelante.

A mis hijos

Gracias Kenny y Jareth por ser el motivo de seguir adelante, los amo.

A mi tutor

Gracias por el apoyo y el tiempo invertido para realizar nuestro trabajo por sus consejos.

Gracias a cada uno por haber formado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo de la vida.

Bra. Ada Esther Fierro Solis

Dedicatoria

A nuestro creador por permitirme la vida y darme la fuerza y sabiduría necesaria para enfrentar los retos y asperezas de la vida.

A mi padre que ha sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante en los momentos más difíciles.

A mi familia en general, porque me han brindado su apoyo incondicional y por compartir conmigo buenos y malos momentos.

Lic. Jannier Javier Alfaro Obando

Agradecimiento

En el presente trabajo de tesis primeramente dar gracias a DIOS por todas sus bendiciones, por llegar hasta donde he llegado, por haber realizado este sueño realidad.

A esta universidad UNAN-Managua por darme la oportunidad de estudiar y enriquecerme de conocimiento y ser una profesional.

A mi tutor de investigación Freddy Fitoria por su apoyo y paciencia para realizar este trabajo.

A Jannier por haber sido un excelente compañero de tesis y amigo, gracias por haberme tenido paciencia necesaria y por motivarme a seguir adelante en los momentos de desesperación.

A mis a mis amigas que estuvieron siempre conmigo en mi etapa universitaria.

Bra. Ada Esther Fierro Solís

Agradecimiento

A mi esposa Xóchitl Urbina, por la paciencia y el apoyo incondicional en los buenos y malos momentos de nuestra vida.

A mi tutor Msc Freddy Fitoria por su comprensión y apoyo en la elaboración de esta investigación, logrando adquirir mayores conocimientos ante la realidad.

Lic. Jannier Javier Alfaro Obando



VALORACION DOCENTE

En cumplimiento del Artículo 8 de la NORMATIVA PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACIÓN COMO FORMAS DE CULMINACIÓN DE LOS ESTUDIOS, PLAN 1999, aprobado por el Consejo Universitario en sesión No. 15 del 08 de agosto del año 2003, que literalmente dice:

“El docente realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta participación, los informes escritos y los aportes de los estudiantes. Esta evaluación tendrá un valor máximo del 50% de la nota final.”

Por lo tanto el suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general “Auditoria administrativa” hace constar que los bachilleres: **Jannier Javier Alfaro Obando, Carnet No. 12200031** y **Ada Esther Fierro Solis, Carnet No. 08209742**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el Sub-tema: “Auditoria en el sistema de dirección empresarial”, obteniendo el bachiller **Alfaro Obando** y la bachillera **Fierro Solis**, la calificación de **48 (cuarenta y ocho puntos)**.

Dado en la ciudad de Managua a los 25 días del mes de enero del año 2017.

MSc. Fredy Fitoria Reyes
Instructor de Seminario de Graduación

Cc: sustentantes
Archivo

Resumen

La Auditoría Administrativa es un accionar eminentemente dinámico, la cual debe de aplicarse en cada nivel de la empresa, independientemente de su magnitud, de sus productos, y de sus objetivos, aun en las pequeñas empresas en donde muchas veces se llega a considerar que no es necesaria.

El presente trabajo se describe la auditoria administrativa y metodología para el desarrollo de la misma, detallando todos los elementos en cada etapa, que servirá de apoyo a cualquier persona o instancia interesada para mejorar la calidad del desempeño de las funciones en la empresa.

A través de las auditorías se puede identificar los errores cometidos en la organización y se puede enmendar a tiempo cualquier falla en la ejecución de la estrategia, para tomar medidas que permitan retomar el rumbo correcto en la empresa.

Es importante que el auditor administrativo cuente una preparación acorde con lo requerimiento que esta exige como es conocimiento, habilidades, experiencia para determinar el alcance las estrategia y técnica que habrá que aplicar en una auditoria, así como también los resultados y presentación de los informe.

Por lo tanto el auditor de dirección debe establecer las etapas donde se aplique la planeación, instrumentación, examen, informe y seguimiento para garantizar el manejo oportuno de los objetivos es decir si están cumpliendo con los requerimientos, políticas y proceso considerando la eficiencia y eficacia de la empresa.

La metodología aplicada fue la recopilación de información documental consultando a diversos autores especialistas en la temática, para obtener más conocimientos sobre las funciones, estrategias y recursos que se deben de tomar en cuenta para ejecutar una Auditoria Administrativa en las organizaciones.

Introducción

La Auditoría Administrativa es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de conocer su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y crear una ventaja competitiva sustentable.

Es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, la cual es ejercida a base de decisiones, que pueden ser tomadas directamente o delegando autoridad, sin dejar de vigilar que se cumplan adecuadamente lo orientado.

La auditoría de dirección es un aspecto muy importante para el desarrollo de las organizaciones, donde se define si se ejecutan los lineamientos establecidos en la planeación y organización, es decir se verifica el cumplimiento de las funciones políticas y procedimientos establecidos en la organización.

La auditoría ayuda a la dirección a la toma de decisión para el buen funcionamiento de la empresa dotando a la administración de una eficiente ejecución de sus funciones.

En el primer capítulo desarrollaremos las generalidades de la Auditoría Administrativa del sistema de dirección empresarial establecidas por diferentes autores.

En el segundo capítulo encontraremos las cualidades que debe reunir un auditor para el desempeño de la auditoría administrativa.

En el tercer capítulo se detallará el proceso de auditoría en el sistema de dirección empresarial, es decir detallaremos cual es la metodología adecuada para realizar una auditoría administrativa.

En el cuarto capítulo se detallan las Responsabilidades de la dirección así como también la evaluación del proceso empresarial.

En el quinto capítulo del presente trabajo, se detallara todo lo relativo al Informe de auditoría en el sistema de dirección empresarial.

Justificación

El presente trabajo se realizó con la finalidad de conocer el procedimiento idóneo para realizar una de la Auditoria Administrativa, que nos permitirá tener un dominio de cómo efectuarla en una empresa u organización para detectar que áreas están teniendo deficiencia y así tomar acciones correctivas para mejorar el desempeño del área.

La auditoria aporta elementos completos y sólidos para respaldar los hallazgos, validar las evidencias y emitir observaciones, sugerencia, verifica el cumplimiento de las políticas establecidas en la empresa.

Esta investigación va dirigida estudiantes, profesores y público en general que deseen instruirse en el tema de auditoría administrativa en el sistema de dirección, con el único fin de mostrar los aspectos necesarios que se requieren para ejecutar una auditoria administrativa en las organizaciones, del mismo modo, permitirá dar un aporte sustancial a las futuras investigaciones.

Objetivos

General.

Analizar el concepto la Auditoria Administrativa en el Sistema de Dirección Empresarial para mejorar en la calidad del desempeño de las funciones en la empresa.

Específicos.

1. Conocer las generalidades de la Auditoria Administrativa del Sistema de Dirección en las organizaciones.
2. Definir las cualidades del auditor para el desempeño de la Auditoria Administrativa en el sistema de dirección empresarial.
3. Desarrollar la metodología de la auditoría administrativa y su aplicación en el sistema de dirección empresarial.
4. Determinar la responsabilidad y la evaluación del proceso de la dirección empresarial.
5. Valorar la importancia del informe de auditoría como instrumento de mejora en el sistema de dirección empresarial.

CAPITULO I: Generalidades de la auditoria administrativa del sistema de dirección empresarial.

Una auditoría administrativa no se produce en el vacío. Forma parte de una estrategia de cambio que requiere una clara decisión del más alto nivel y un consenso de voluntades destinado a lograr que una organización adquiera capacidad para transformarse y crecer de manera eficiente.

El punto de partida es el convencimiento de que no constituye un fin en sí misma, sino que está ligada a todo un proceso de desarrollo institucional, por lo que la aportación de distintos puntos de vista y experiencias, la toma de conciencia generalizada y el ejercicio de la autocrítica en todos los niveles, son determinantes para que esta herramienta pueda alcanzar los resultados esperados (Franklin F. E. B., 2007, pág. 3)

1.1 Antecedentes

La primera contribución documentada corresponde a la civilización sumeria en el año 5000 a. de C., donde se encuentran evidencias de prácticas de control administrativo. En orden cronológico se deben mencionar las correspondientes a los egipcios, en el año 4000 a. de C., en las cuales se destaca el reconocimiento de la necesidad de planear, organizar y regular. (Franklin F. E. B., 2007, págs. 4-10)

En el 2000 a. de C., el uso de consejos para ordenar las acciones de sus gobernantes. Más adelante, alrededor del año 1800 a. de C., en Babilonia aparece el Código de Hammurabi, el cual incluye aspectos sobre el control del comercio. Con el paso del tiempo, en el año 1600 a. de C. nuevamente los egipcios presentan la iniciativa de reorganizar la administración y el control de los territorios ejercido por el gobierno central.

En el año 1994 a. de C., durante la dinastía Hsia o Hia, de manera incipiente comienza a considerarse el empleo de técnicas administrativas de control en sus

gobiernos territoriales. En el año 1766 a. de C. la dinastía Shang se ocupa de los aspectos administrativos y de control, perspectiva que sería adoptada de manera paulatina por las dinastías siguientes.

En el año 500 a. de C., durante la dinastía Zhou, Mencius, en sus escritos, manifestó la conveniencia de contar con sistemas y estándares. Posteriormente, durante el gobierno de la dinastía Tang, entre los años 618-917, se reestructuran los órganos del gobierno imperial y local, que se ampliaron para proporcionar una administración centralizada, y se preparó un elaborado código de leyes administrativas y penales.

Finalmente, durante la dinastía Ming, entre 1368 y 1644, se menciona la Censoria (tu cha-yuan), cuerpo central de censores existente en las dinastías anteriores, el cual vio acrecentado su poder al situarse entre consejeros, sobre los que tenía derecho de control e inspección, así como sobre los cuerpos inferiores de la administración. En 1436, en Venecia, durante la época medieval, los directores del Arsenal emplearon controles contables, de inventarios, de costos y de personal para manejar su flota naval.

Años más tarde, en 1554, en el marco de la organización administrativa imperial en la Nueva España, se creó la Junta Superior de Hacienda para atender los asuntos financieros de la Colonia, organismo que, con el tiempo, coadyuvó con el Consejo de Finanzas y la superintendencia de la Real Hacienda. Estos órganos ejercieron su función de control a través de la “visita”, una investigación administrativa especial que podía ser específica, sobre un determinado puesto o funcionario, o general, esto es, relativa a toda la administración y a todos los asuntos públicos de una región.

En 1799, Eli Whitney, pionero del sistema americano de manufactura, como parte de sus estudios en el campo de la administración y del uso del método científico, desarrolla sistemas de control de costos y de calidad.

En 1800, James Watt y Mathew Bolton, industriales ingleses, desarrollan una propuesta para estandarizar y medir procedimientos de operación, la cual incluía una reseña específica acerca de la conveniencia de utilizar la auditoría como mecanismo de evaluación. Las investigaciones continuaron y se presentaron nuevas propuestas.

En 1821, James Mill, en su obra *Elements of Political Economy* consigna sus ideas sobre el estudio del campo del control; en 1832, Charles Babbage, en su trabajo sobre *La economía de las máquinas y la manufactura* destaca la importancia de la eficiencia operativa; en 1856, Daniel C. McCallum plantea la necesidad del uso de organigramas para mostrar la estructura de las organizaciones y en 1881, Joseph Wharton presenta una iniciativa para estudiar la administración de negocios a nivel universitario.

En 1886, Henry Robinson Towne y Henry Metcalfevi coinciden en el estudio de la administración como ciencia. Este último plasma sus ideas en su libro *The Cost of Manufactures and the Administration of Workshops Public and Private*.

En 1895, Lawrence McLaughlin, vii reconoce la importancia de las funciones administrativas en su trabajo *Business Administration*. En 1900 emerge de manera formal la administración científica, con los trabajos de Frederick Winslow Taylor, viii quien propone el método científico para analizar el trabajo y elevar la eficiencia de las tareas de producción en su obra *The Principles of Scientific Management*. Esta escuela fortalece sus fundamentos con los trabajos de Henry L. Gantt, ix en 1901, y de Harrington Emersonx en 1910.

Más adelante, en 1933, con el estudio de las funciones de una empresa, en particular del control, la auditoría adquiere una relevancia singular. Prueba de ello es la mención que Lyndall F. Urwickxvi hacía de la importancia de los controles para estimular la productividad de las empresas.

Dos años después, en 1935, James O. Mc Kinsey sentó las bases de lo que denominó “auditoría administrativa”, la cual consistía en “una evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable”.

En 1945, el Instituto Norteamericano de Auditores Internos realizó un simposio en el que se debatió el tema “El alcance de la auditoría interna de operaciones técnicas”.

En 1948, Arthur H. Kent de la *StándarOil Company*, de California publica un artículo sobre auditoría administrativa de operaciones; en él menciona que la revisión de una empresa puede realizar varias analizando sus funciones.

En 1949, Billy E. Goetz declaraba que la auditoría administrativa “Es la más comprensiva y poderosa de estas de estas técnicas buscadoras de problemas, porque busca, en una forma general, descubrir y corregir errores de administración.”

Entre las aportaciones interesantes que surgieron en los años cincuenta para evaluar los contenidos de las áreas funcionales de una empresa sobresale el trabajo de William R. Spriegel y Ernest Coulter Davies, *Principles of Business Organization* (1952). Esta obra contempla una aplicación basada en conjunto de preguntas para captar información de una empresa.

Más adelante, en 1953, George R. Terry, en *Principios de Administración*, señala que “La confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativos de una compañía, con lo que podría llamar el prototipo de una operación de éxito, es el significado esencial de la auditoría administrativa.”

Dos años después, en 1955, Harold Koontz y Cyril O'Donnell, también en sus *Principios de Administración*, proponen a la auto-auditoría, como una técnica de control del desempeño total, la cual estaría destinada a “evaluar la posición de la empresa para determinar dónde se encuentra, hacia dónde va con los programas presentes, cuáles deberían ser sus objetivos y si se necesitan planes revisados para alcanzar estos objetivos.”

El interés por esta técnica llevan en 1958 a Alfred Klein y Nathan Grabinsky a preparar *El Análisis Factorial*, obra en la cual abordan el estudio de “las causas de una baja productividad para establecer las bases para mejorarla” a través de un método que identifica y cuantifica los factores y funciones que intervienen en la operación de una organización.

Transcurrido un año, en 1959, ocurren dos hechos relevantes que contribuyen a la evolución de la auditoría administrativa: 1) Víctor Lazzaro publica su libro de *Sistemas y Procedimientos*, en el cual presenta la contribución de William P. Leonard con el nombre de auditoría administrativa y, 2) The American Institute of Management, en el *Manual of Excellence Managements* integra un método para auditar empresas con y sin fines de lucro, tomando en cuenta su función, estructura, crecimiento, políticas financieras, eficiencia operativa y evaluación administrativa.

El atractivo por el tema se extiende al ámbito académico y, en 1960, Alfonso Mejía Fernández, de la Escuela Nacional de Comercio y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, en su tesis profesional *La Auditoría de las Funciones de la Gerencia de las Empresas*, realiza un recuento de los aspectos estructurales y funcionales que el nivel gerencial de las empresas debe contemplar para aplicar una auditoría administrativa.

Por otro lado, en 1961 T.G Rose integra una nueva propuesta para el empleo de la auditoría administrativa en las organizaciones. Poco después, en 1962, William p. Leonard incorpora los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la auditoría administrativa.

Es conveniente observar para 1962, Roberto Macías Pineda, de la Escuela Superior de Comercio y Administración del Instituto Politécnico Nacional, dentro del programa de doctorado en ciencias administrativas, en la asignatura Teoría de la Administración, destina un espacio para presentar un trabajo de auditoría administrativa.

Al principio de 1963, Stephen R. Michael aborda en forma particular el tema de la medición del desempeño y evaluación de la eficiencia en una organización productiva.

Por otra parte, en 1964, Manuel D´Azaola S., de la Escuela Nacional de Comercio y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, en su tesis profesional

La Revisión del Proceso Administrativo, considera la necesidad de que las empresas analicen su comportamiento a partir de la revisión de las funciones de dirección, financiamiento, personal, producción, ventas y distribución, así como registro contable y estadístico.

A finales de 1965, Edward F. Norbeck da a conocer su libro *Auditoría Administrativa*, en donde define el concepto, Contenido e instrumentos para aplicar la auditoría. Asimismo, precisa las diferencias entre la auditoría administrativa y la auditoría financiera, y desarrolla los criterios para la integración del equipo de auditores en sus diferentes modalidades.

En 1966, José Antonio Fernández Arena, presenta la primera versión de su texto *La Auditoría Administrativa*, en la cual desarrolla un marco comparativo entre diferentes

enfoques de la auditoría administrativa, presentando una propuesta a partir de su propia visión de la técnica.

En 1967, W.T Greenwood, de la Southern Illinois University, escribe *A Management AuditSystem*, obra en la que profundiza en definir el marco metodológico, alcance e importancia que para las organizaciones tiene la auditoría administrativa.

En el curso de 1968 se producen tres nuevas aportaciones: en primer lugar la obra de C.A Clark, *Auditoría social para la gerencia* en la que visualiza la auditoría como elemento del peso en la evaluación de la función y responsabilidad social de la empresa; en segundo lugar, la aportación de John C. Burton que destaca los aspectos fundamentales de la auditoría administrativa tanto en su contenido, programa e instrumento.

Más adelante, en 1971, se generan dos nuevas contribuciones: Agustín Reyes Ponce, en *Administración de Personal*, dedica un apartado para tratar el tema, ofreciendo una visión general de la auditoría administrativa, en tanto que William P. Leonard publica *Auditoría Administrativa: Evaluación de los Métodos y Eficiencia Administrativos*, en donde incorpora los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la auditoría administrativa.

Para 1977, se suman las aportaciones de dos autores en la materia. Patricia Diez de Bonilla en su *Manual de Casos Prácticos sobre Auditoría Administrativa*, propone aplicaciones viables de llevar a la práctica y, Jorge Álvarez Anguiano, en *Apuntes de Auditoría Administrativa* incluye un marco metodológico que permite entender la auditoría administrativa de manera por demás accesible.

En 1978, Ladislao Solares Vera, presidente de la Asociación Nacional de Licenciados en Administración, difunde el documento *Auditoría Administrativa*, el cual reúne las normas para su implementación en organizaciones públicas y privadas.

En abril de 1981 Víctor M. Rubio Ragazzoni y Jorge Hernández Fuentes, despliegan las consideraciones generales y normativas para el ejercicio de la auditoría administrativa, así como el programa de trabajo que se debe observar para llevar a un buen término.

Después casi dos años, en 1983, Spencer Hayden, familiarizada con el cambio organizacional, analiza los procedimientos de trabajo de una empresa y propone una forma de evaluarlos.

Poco después, en 1984, Robert J. Thierauf presenta Auditoría Administrativa con Cuestionarios de Trabajo, trabajo que introduce a la auditoría administrativa y a la forma de aplicarla sobre una base de preguntas para evaluar las áreas funcionales, ambiente de trabajo y sistemas de información.

En 1987, Gabriel Sánchez Curiel aborda el concepto de auditoría operacional, la metodología para utilizarla, la evaluación de sistemas, el informe, la implantación y seguimientos de sugerencias.

En 1988, la oficina de la Contraloría General de los Estados Unidos de Norteamérica prepara las Normas de Auditoría Gubernamental, que son revisadas por la Contraloría Mayor de Hacienda (entidad de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público), las cuales contienen los lineamientos generales para la ejecución de auditorías en las oficinas públicas.

Al iniciarse la década de los noventa, la Secretaría de la Contraloría General de la Federación se dio a la tarea de preparar y difundir normas, lineamientos, programas y marcos de actuación para las instituciones, trabajo que, en su situación actual, como Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, continúa ampliando y enriqueciendo.

En 1989 la obra de Auditoría operacional del Instituto Mexicano de contadores público, amplía el aspecto de aplicación de auditoría cifrada en las operaciones. Además, Víctor Manuel Martínez Chávez aporta los elementos que fundamentan el diagnóstico y el análisis administrativos, en particular los relativos a procedimientos y procesos.

En 1991, Miguel Ángel Dávila Guzmán del Instituto Mexicano de contadores Público desarrolla una percepción nueva para la implementación de auditoría en las oficinas de gobierno.

En 1994, Jack Fleitman S. incorpora conceptos fundamentales de evaluación con enfoques profundos; muestra las fases y metodologías para su aplicación, la forma de

diseñar y emplear cuestionarios y cédulas, y el uso de casos prácticos para ejemplificar una aplicación específica.

1.2 Definiciones

La Auditoría Administrativa es un examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora.

Según Williams P. 1983 Es el examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución o de cualquier parte de un organismo social, en cuanto a los planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas” (auditoria administrativa como una herramienta de control en las empresas, pág. 36)

Mientras que Fernández Arena J.A 1990 sostiene que es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución.

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

1.3 Importancia

Una empresa depende en gran medida de los criterios administrativos; existe una línea muy delgada que delimita el éxito o el fracaso y existen ciertos factores que la auditoría administrativa analiza y toma en cuenta para dirigir la empresa de manera adecuada. Es indudable la importancia de realizar una Auditoría Administrativa, ya que mediante esta se pueden conocer los problemas que dificultan el desarrollo operativo y obstaculizar el crecimiento de la empresa.

Es entonces de relevancia para esta rama, valorar la importancia de los problemas, sus causas y proponer soluciones adecuadas e implantarlas. La auditoría administrativa sirve para comprobar la capacidad de la administración en todos los niveles. Esta se convierte en un servicio especializado para la administración, que determina los puntos donde existe peligro potencial.

Así mismo resalta las oportunidades de mejorar, reducir costos, eliminar desperdicios y pérdidas de tiempos innecesarias; así también evaluar la eficacia de los controles y observar si se sigue en todos los niveles la dirección de las políticas y objetivos.

La extensión de la labor de auditoría es con el propósito de maximizar la eficacia del control interno de la empresa. Es en ese proceso donde la técnica de auditoría administrativa aplicada en las empresas de cierta magnitud se constituye en auxiliar fundamental de la dirección empresarial, ya que a constitución de los objetivos implica la existencia de un sistema de control dirigido a corregir las desviaciones e identificar causas con relación a las metas preestablecidas.

Esto significa que no podrá considerarse completo el sistema de control superior, sin incluir la auditoría administrativa. Los grupos de interés de la empresa deben confiar en la Auditoría Administrativa como una prevención de inconvenientes y para garantizar la buena marcha del sistema. Por consiguiente, se considera a la Auditoría Administrativa como una técnica e instrumento que tiene como objeto revisar, supervisar y evaluar la estructura, sistemas, procedimientos y métodos de la administración lo cual constituye su uso. (Sierra, 2007, pág. 7).

1.4 Necesidades de la auditoría administrativa.

En las dos últimas décadas hubo enormes progresos en la tecnología de la información, en la presente década parece ser muy probable que habrá una gran demanda de información respecto al desempeño de los organismos sociales.

La auditoría tradicional (financiera) se ha preocupado históricamente por cumplir con los requisitos de reglamentos y de custodia, sobre todo se ha dedicado al control financiero. Este servicio ha sido, y continua siendo de gran significado y valor para nuestras comunidades industriales, comerciales y de servicios a fin de mantener la confianza en los informes financieros. (Aspectos básicos de auditoría administrativa., 2010)

Con el desarrollo de la tecnología de sistemas de información ha crecido la necesidad de examinar y evaluar lo adecuado de la información administrativa, así como su exactitud. En la actualidad, es cada vez mayor la necesidad por parte de los funcionarios, de contar con alguien que sea capaz de llevar a cabo el examen y evaluación de:

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

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

CAPÍTULO II Cualidades para el desempeño de la auditoría administrativa.

La característica de un auditor constituye uno de los tópicos de mayor importancia en proceso de instrumentar una auditoría administrativa, es en quien recae la responsabilidad de conceptualarla, practicarla y lograr los resultados necesarios para proponer las medidas a elevar el desempeño de la organización (Franklin, 2001, pág. 20)

2.1 Perfil para desempeñar la auditoría administrativa.

La calidad y el nivel de ejecución de la auditoría dependen en gran medida del profesionalismo y sensibilidad del auditor, así como de su comprensión de las actividades que va a revisar: elementos que implican la conjunción de conocimientos, habilidades, destrezas y experiencias necesarias para que realice su trabajo con esmero. (Franklin, 2001, págs. 20-27)

2.2 Características que debe de presentar un auditor

1. Conocimientos: Es conveniente que la persona elegida para un proyecto de auditoría administrativa tenga una preparación acorde con los requerimientos que esta exige, pues eso le permitirá interactuar de manera natural con los mecanismos de estudio que una u otra manera se emplearán durante su desarrollo.
2. Formación académica: Estudios a nivel técnico, licenciatura o posgrado en administración, informática, ingeniería en sistemas, contabilidad, derecho, relaciones internacionales, etc.
3. Formación complementaria: Instrucción en la materia obtenida a lo largo de su vida profesional a través de conferencias, talleres, seminarios, foros o cursos.
4. Formación empírica.: Conocimiento resultante de la implementación de auditorías en diferentes instituciones, con o sin contar con un grado académico.

Entre los conocimientos idóneos del auditor para ayudar a la preparación y realización de la auditoría destacan:

1. Administración general e internacional
2. Metodología de la investigación.
3. Planeación estratégica.
4. Teoría de las decisiones.
5. Sistema de información.

2.3 Habilidad y destrezas

Las habilidades y destrezas que pueda poseer el profesional, van a ayudarlo a desenvolverse con naturalidad frente a los obstáculos que puedan presentarse con sus pares o superiores.

Entre esas habilidades que debe tener se pueden nombrar las siguientes características:

1. actitud positiva.
2. saber escuchar.
3. Mente analítica.
4. Capacidad de negociación.
5. Iniciativa.
6. facilidad de trabajar en equipo, etc

2.4 Experiencia

Una de las características fundamentales que se deben considerar en el auditor, es su experiencia laboral o personal, ya que de ello dependen en gran medida el cuidado y diligencia profesionales que emplearan y la profundidad con que emitirá sus observaciones.

2.4.1 Conocimiento de las áreas sustantivas.

El dominio de este campo está referido a la experiencia que brinda el contacto día con día con las iniciativas o programas a la producción de resultados para la organización, de acuerdo con su objeto o atribuciones primordiales.

2.4.2 Conocimiento de las áreas adjetivas de la organización.

La competencia se deriva de la aplicación continua de las medidas de orden administrativos giradas para el empleo puntual de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

2.4.3 Conocimiento por esfuerzos anteriores.

El entendimiento del proceso de aplicación de una auditoria, como producto del conocimiento adquirido.

1. En la organización bajo estudio: Condición que favorece significativamente por que abre la posibilidad de capitalizar la experiencia adquirida en estudios análogos llevados a cabo previamente.
2. En otras instituciones: Factor que permite establecer un marco de referencia que otorga el conocimiento de tareas similares realizadas en otras organizaciones.

2.5 Responsabilidad profesional.

El auditor debe de realizar su trabajo utilizando toda su capacidad inteligencia y criterio para para determinar el alcance, las estrategia y técnicas que habrá que aplicar en una auditoria y como evaluar los resultados y presentar los informes correspondientes.

1. Preservar su independencia mental,
2. Realizar su trabajo sobre la base de conocimiento y capacidad profesional adquiridos.
3. Cumplir con las normas o criterios que se le señalen.
4. Capacitarse en forma continua.

2.6 Ética.

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.

La ética 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.

2.6.1 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.

1. 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.
2. 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:

1. Tener independencia de criterio, esto es, que el profesional no debe estar limitado por influencias internas o externas, o de cualquier otra índole.
2. Poseer una adecuada formación y capacidad profesional para aplicar las técnicas requeridas en la auditoría.
3. Mantenerse actualizado en los conocimientos inherentes al desarrollo y la aplicación de la auditoría.
4. Tener el debido cuidado y la diligencia profesional al efectuar auditorías y elaborar los informes correspondientes.
5. Informar a las instancias competentes sobre cualquier limitación en la ejecución de la auditoría.
6. La labor debe ser planificada, supervisada y soportada por documentos de trabajo debidamente sustentados.
7. Obtener evidencias suficientes, competentes y relevantes que permitan contar con una base sólida y razonable para emitir opiniones.

8. Mantenerse alerta a situaciones que impliquen un posible fraude, abuso u otros actos ilícitos.
9. Los informes se deben elaborar por escrito y ser revisados, en borrador, por los auditados y por los funcionarios que solicitaron la auditoría.
10. Los informes deben ser imparciales, objetivos, oportunos y presentados de manera puntual.
11. Los informes deben presentar los datos en forma veraz, exacta y razonable, y describir los hallazgos de manera convincente, clara, sencilla, concisa y completa.
12. Los informes deben incluir una mención especial sobre los logros obtenidos, destacando las fortalezas y debilidades.
13. Las observaciones, sugerencias y recomendaciones deben constituirse en una fuente de cambio que permita generar conocimiento e ideas nuevas para aprender.
14. Las sugerencias y recomendaciones deben ser concretas, pertinentes y viables.
15. Observar las normas permite que las auditorías aporten elementos completos y sólidos para respaldar los hallazgos, validar las evidencias y emitir observaciones y sugerencias defendibles, así como orden y disciplina en el trabajo.

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.

2.6.2 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. Éstos son:

1. Enfoque utilitario: Estima que el comportamiento moral produce el mayor bien para el mayor número de personas.
2. Enfoque individualista: Propone que los actos son morales cuando promueven los mejores intereses a largo plazo para el individuo.

3. Enfoque de derechos morales: Señala que las decisiones morales son las que dependen mejor los derechos de las personas que se ven afectadas por este tipo de decisiones.
4. Enfoque de justicia: Sostiene que las decisiones morales deben basarse en normas de equidad, justicia e imparcialidad.

Si bien los diferentes enfoques ofrecen principios generales que son útiles al tomar decisiones éticas, su comprensión es tan sólo un primer paso; el siguiente será cómo aplicarlos

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 identifica 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.

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.

CAPÍTULO III: Metodología para la auditoría administrativa en el sistema de dirección empresarial.

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. (Franklin, 2007, págs. 75-115)

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

3.1 Planeación.

La auditoría administrativa, como actividad técnica, requiere en forma expresa de un inicio ordenado que permita llevarla a cabo con rapidez y seriedad, bajo un sistema bien definido, de ahí la relevancia de la etapa de planeación en la actividad evaluativa.

Cabe señalar que una auditoría administrativa suele estar considerada en el programa de trabajo anual del área de control, pero también es probable que sea solicitada expresamente por la alta dirección por circunstancias que incumban a toda la organización o a una parte de ella. Asimismo, la intención de aplicarla a veces es puramente constructiva, con el fin de evaluar en forma preventiva un proceso, función o actividad determinada.

Las actividades a realizar en esta etapa están enfocadas al trabajo de diseño de la evaluación (definirla), así como al análisis inicial, elaboración del diagnóstico, discusión, aprobación y difusión del programa de trabajo. También se determina la cantidad y calidad del personal que intervendrá en el desarrollo, así como sus funciones específicas.

Esta etapa requiere de dedicación diligente y consenso de equipo para identificar plenamente el objetivo y el alcance que dé inicio se tiene previsto otorgarle (en el transcurso es probable que se realice algún cambio si se considera pertinente). Se trata de la primera de las funciones administrativas universales, sólo que aplicada en el campo de control, y particularmente en la práctica de la auditoría; de ahí lo innegable de su contribución.

Dado que es una premisa administrativa básica, debe esperarse que la planeación enriquezca y contribuya a la realización eficiente y eficaz de la auditoría en su conjunto. Una planeación deficiente repercutirá en contratiempos innecesarios y posiblemente dificulte la consecución de los objetivos previstos. (Amador Sotomayor, págs. 45-46)

La 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.

3.1.1 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.

3.1.2 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.

3.1.3 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.

1 Internas

1. Órganos de gobierno
2. Órganos de control interno
3. Socios
4. Niveles de la organización
5. Unidades estratégicas de negocio
6. Órganos colegiados y equipos de trabajo
7. Sistemas de información

2 Externas

1. Órganos normativos
2. Competidores actuales y potenciales
3. Proveedores actuales y potenciales
4. Organizaciones líderes en el mismo giro industrial o en otro
5. Organismos nacionales e internacionales que dictan lineamientos o normas regulatorias y de calidad
6. Redes de información en el mercado global

3.1.4 Investigación preliminar.

Una vez que se ha desarrollado el concepto de 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. Para realizar esta tarea en forma adecuada es conveniente tomar en cuenta los siguientes criterios:

1. Determinar las necesidades específicas
2. Identificar los factores que requieren de atención
3. Definir estrategias de acción.
4. Jerarquizar prioridades en función del fin que se persigue.
5. Describir la ubicación, naturaleza y extensión de los factores.
6. Especificar el perfil del auditor.
7. Estimar el tiempo y recursos necesarios para cumplir con el objetivo definido.

3.1.5 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.

3.1.5.1 Propuesta técnica

1. Naturaleza
2. Tipo de auditoría que se pretende realizar.
3. Alcance
4. Área(s) de aplicación.
5. Antecedentes
6. Recuento de auditorías administrativas y estudios de mejoramiento previos.
7. Objetivos
8. Logros que se pretenden alcanzar con la aplicación de la auditoría administrativa.
9. Estrategia ruta fundamental para orientar el curso de acción y asignación de recursos.
10. Justificación
11. Demostración de la necesidad de instrumentarla.
12. Acciones Inicativas o actividades necesarias para su ejecución.
13. Recursos
14. Requerimientos humanos, materiales y tecnológicos.
15. Costo
16. Estimación global y específica de recursos financieros necesarios.
17. Resultados: beneficios que se espera lograr.
18. Información complementaria material e investigaciones que pueden servir como elementos de apoyo.

3.1.5.2 Programa de trabajo.

1. Identificación Nombre de la auditoría.
2. Responsable auditor a cargo de su implementación.
3. Área(s) Universo bajo estudio.
4. Clave Número progresivo de las actividades estimadas.
5. Actividades específicas para captar y examinar la información.
6. Fases Dentición del orden secuencial para realizar las actividades.
7. Calendario: Fechas asignadas para el inicio y término de cada fase.
8. Representación gráfica
9. Descripción de las acciones en cuadros e imágenes.
10. Formato
11. Presentación y resguardo de avances.
12. Reportes de avance
13. Seguimiento de las acciones.
14. Periodicidad
15. Tiempo dispuesto para informar avances.

3.1.6 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.

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

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.

3.1.8. 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 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.

3.1.9 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.

Para ello, se deben considerar los siguientes elementos:

1. Génesis de la organización.
2. Creación de la organización.
3. Cambios en su forma jurídica.

4. Conversión del objeto en estrategias.
5. Manejo de la delegación de facultades.
6. Infraestructura.
7. Esquema de operación (procesos/funciones).
8. Modificaciones a la estructura organizacional.
9. Programación institucional.
10. Nivel de desarrollo tecnológico
11. Forma de operación.
12. Desempeño registrado.
13. Logros alcanzados.

El diagnóstico preliminar: se debe preparar un marco de referencia que fundamente la razón por la que surge la necesidad de auditar.

Esta primera aproximación a la realidad de la organización debe Identificar las causas y efectos que influyen en el comportamiento de todos y cada uno de los elementos bajo análisis, así como sustentar los criterios para obtener y manejar la información de manera fluida y consistente para respaldar el proyecto de auditoría administrativa, a partir de:

1. Justificar la necesidad de auditar.
2. Determinar el alcance de la auditoría.
3. Determinar las acciones para atender las prioridades detectadas.
4. Establecer criterios para coordinar las acciones.
5. Cuantificar las necesidades de recursos humanos, materiales, financieros tecnológicos.
6. Conformar el equipo auditor y asignar responsabilidades.
7. Desarrollar el marco de trabajo
8. Seleccionar en forma tentativa los indicadores financieros y de gestión.
9. Definir el cuerpo de técnicas para captar la información
10. Seleccionar los enfoques para analizar y manejar la información.

11. Precisar los mecanismos de decisión, supervisión y control.
12. Especificar la forma y periodicidad para reportar avances

3.2 Instrumentación

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 la técnica 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.

3.2.1 Recopilación de información

Para el auditor administrativo, obtener información confiable representa un punto de partida clave en la realización de su actividad, ya que canalizada adecuadamente es posible aprovecharla en todo el proceso de ejecución. De hecho, al efectuar una auditoría se lleva a cabo, entre otras cuestiones, un examen de documentación, donde el auditor emplea su capacidad para seleccionar y sintetizar información relativa a un tema específico. (Amador Sotomayor, págs. 88-89).

En realidad, para obtener, revisar y utilizar en forma práctica la información se sigue un proceso, pues se requiere seguir una secuencia lógica, clara y ordenada. A continuación se describe cada una de las etapas que lo conforman.

Obtención de información. La diligencia en solicitar y recibir información es uno de los aspectos clave en una auditoría. En esta etapa, la actitud de amabilidad y cortesía del auditor, sin prepotencia y la prontitud de respuesta del auditado repercuten en la rapidez con que se realice esta tarea, así como en el sentido constructivo de la misma.

1. Registro. Tras obtener la información, se hace el registro respectivo; éste consiste en dejar inscrito en documentación propia de la auditoría, lo relevante de los temas evaluados, ya que más adelante en el proceso son de utilidad.
2. Revisión inicial. Es la documentación inicial que recibe el auditor y entre la cual deberá seleccionar aquella que reúna las características aceptables, de acuerdo con los requerimientos del caso.
3. Adiciones y aclaración. En ocasiones, la documentación con que se cuenta inicialmente requiere ser complementada; esto debe hacerse en el momento y no esperar a que transcurra el proceso para ello. Igualmente, el auditor administrativo debe solicitar las aclaraciones de los aspectos que lo requieran, para evitar que dichas situaciones entorpezcan el desarrollo de la actividad.
4. Depuración. No toda la información reunida tiene la misma relevancia en la auditoría; por ello se requerirá realizar una nueva selección, a efecto de disponer solamente de lo que en verdad tiene valor. En esta tarea resulta decisivo el juicio, la preparación y el sentido común del auditor administrativo.
5. Análisis de información. Con la información seleccionada y, de ser posible registrada, se procede al análisis de la misma, lo cual consiste en descomponer un todo en sus partes e interrelacionar, de acuerdo con el conocimiento del auditor administrativo, los diferentes aspectos del tema evaluado para que el examen sea integral.
6. Utilización de datos. En esta etapa del proceso se capitaliza lo que se ha realizado en la evaluación, ya que se cuenta con el análisis de los diferentes registros, su

revisión e interpretación y, si es necesario, es posible replantear algún aspecto con el auditado en beneficio de la calidad de la auditoría.

7. Elaboración de conclusiones. Luego de haber seguido el proceso adecuado, el auditor administrativo estará en disposición de formular las conclusiones de su trabajo, no sin antes corroborar con su equipo que se haya efectuado lo estipulado

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:

Instrumentación: se seleccionan y aplican las técnicas de recolección más viables, se eligen indicadores, manejo de los papeles de trabajo y evidencia, y la supervisión necesaria para mantener una coordinación eficaz.

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.

3.2.2 Técnicas de recolección

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

1. Investigación documental
2. Observación directa

3. Acceso a redes de información
4. Entrevista
5. Cuestionarios
6. Cédulas

3.2.3 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.

3.2.4 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.

3.2.5 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.

3.2.6 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 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.

3.2.7 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. Los papeles de trabajo tienen que elaborarse sin perder de vista que su contenido debe incluir:

1. Identificación de la auditoría.
2. El proyecto de auditoría.
3. Índices, cuestionarios, cédulas y resúmenes del trabajo realizado.
4. Indicaciones de las observaciones recibidas durante la aplicación de la auditoría.
5. Observaciones acerca del desarrollo de su trabajo.
6. Anotaciones sobre información relevante.
7. Ajustes realizados durante su ejecución.
8. Lineamientos recibidos por área o fase de la aplicación.
9. Reporte de posibles irregularidades.

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.

3.2.8 Evidencias.

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 reunirlos 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

Analítica: Comprende cálculos, comparaciones, razonamientos y desagregación de la información por áreas, apartados y/o componentes. Para que la evidencia sea útil y válida, debe reunir los siguientes requisitos:

1. Suficiente: Debe ser necesaria para sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del auditor.
2. Competente: Debe ser consistente, convincente, confiable y haber sido validada.
3. Relevante: Debe aportar elementos de juicio para demostrar o refutar un hecho en forma lógica y convincente.
4. Pertinente: Debe existir congruencia entre las observaciones, conclusiones y recomendaciones de la auditoría.

Es fundamental que el auditor documente y reporte al responsable de la unidad de control interno, al titular de la organización y/o al líder del proyecto las siguientes situaciones:

1. Problemas para obtener evidencia suficiente, producto de registros incorrectos, operaciones no registradas, archivos incompletos y documentación inadecuada o alterada.
2. Transacciones realizadas fuera del curso normal.
3. Limitaciones para acceder a los sistemas de información.
4. Registros incongruentes con las operaciones realizadas.
5. Condicionamiento de las áreas para suministrar evidencias.

En todas las oportunidades el auditor deberá proceder con prudencia, esto es, debe preservar su integridad profesional y conservar los registros de su trabajo, lo cual incluye los elementos comprobatorios de las inconsistencias detectadas.

3.2.9 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:

1. Revisión del programa de trabajo.

2. Vigilancia constante y cercana al trabajo de los auditores.
3. Aclaración oportuna de dudas.
4. Control del tiempo invertido de acuerdo con el estimado.
5. Revisión oportuna y minuciosa de los papeles de trabajo.
6. Revisión final del contenido de los papeles de trabajo para cerciorarse de que están completos y cumplen con su propósito.

Para llevar a cabo la supervisión en forma consistente y homogénea es conveniente observar los siguientes criterios:

1. Asegurarse de que existe coincidencia entre las líneas fundamentales de investigación en todo el equipo de auditores.
2. Monitorear constantemente el trabajo de los auditores para atender cualquier duda o aclaración.
3. Revisar el trabajo realizado y efectuar las observaciones y ajustes procedentes.
4. Efectuar cambios en el equipo auditor cuando prevalezcan actitudes negativas o no se apliquen las líneas de investigación definidas.
5. Celebrar reuniones periódicas para mantener actualizados a los auditores e instruirlos para mejorar su desempeño.
6. Asimismo, es de vital importancia que en la etapa de supervisión del trabajo se considere:
7. Que los reportes de hallazgos cuenten con un espacio para la firma de revisión del auditor responsable.

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

1. Que los documentos que no cuenten con esta firma se sometan a revisión y no se aprueben en tanto no lo autorice el auditor responsable.

2. Que los papeles de trabajo incluyan las anotaciones del auditor líder del equipo, para garantizar el contenido de las conclusiones.
3. Llevar una bitácora que describa el comportamiento de los auditores.
4. Preparar un informe que consigne los logros y obstáculos que se encontraron a lo largo de la auditoría.
5. Elaborar una propuesta general en la que se destaquen las contribuciones esenciales detectadas y el camino para instrumentarlas.

3.3. 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.

3.3.1 Propósito.

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.

3.3.2 Procedimiento.

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:

1. Conocer el hecho que se analiza.
2. Describir ese hecho.
3. Descomponerlo en sus partes integrantes para estudiar todos sus aspectos y detalles. Revisarlo de manera crítica para comprender mejor cada elemento.
4. Ordenar cada elemento de acuerdo con el criterio de clasificación seleccionado mediante comparaciones y búsqueda de analogías o discrepancias.
5. Definir las relaciones que operan entre cada elemento, considerado individualmente y en conjunto.

El examen consiste en dividir o separar los elementos componentes de los factores bajo revisión para conocer la naturaleza, características y origen de su comportamiento.

Identificar y explicar su comportamiento con el fin de entender las causas que lo originaron y el camino para su atención.

Un enfoque muy eficaz para consolidar el examen consiste en adoptar una actitud interrogativa y formular de manera sistemática seis preguntas:

1. ¿Qué trabajo se hace? Naturaleza o tipo de labores que se realizan.
2. ¿Para qué se hace? Propósitos que se persiguen.
3. ¿Quién lo hace? Personal que interviene.
4. ¿Cómo se hace? Métodos y técnicas que se aplican.
5. ¿Con qué se hace? Equipos e instrumentos que se utilizan
6. ¿Cuándo se hace? Estacionalidad, secuencia y tiempos requeridos.
7. ¿Por qué se hace? Lógica o razón que se sigue.

Después de obtener respuestas claras y precisas para cada una de las preguntas anteriores, dichas respuestas deben someterse, a su vez, a un nuevo interrogatorio mediante la pregunta ¿Por qué? hasta en cinco ocasiones de manera consecutiva.

El primer por qué generalmente produce una explicación superficial de una situación, pero cada uno de los subsiguientes examina de una manera más profunda las causas de esa situación y las soluciones potenciales.

El objetivo de los cinco por qué es mejorar la manera en la que se visualizan las cosas y generar alternativas para su atención.

A partir de este momento el examen se torna más crítico, y permite que, con base en las nuevas respuestas, se asuma una perspectiva cada vez más profunda con respecto a las alter nativas para respaldar las conclusiones y juicios del auditor.

Este análisis también permite que el auditor enlace información específica con supuestos subyacentes que son en gran medida reglas del juego no escritas tales como:

1. Motivadores (lo que resulta importante para el personal), como la remuneración, la esencia de los puestos, el desarrollo profesional, la posición, las contrataciones y los despidos.
2. Facilitadores (qué es importante para el personal), como las descripciones de puestos, organigramas, procesos, líneas de trabajo y supervisión y responsabilidades asignadas.

3. Indicadores (cómo se mide al personal, o cómo pueden las personas conseguir aquello que les resulta importante), para medir el rendimiento, descripciones de objetivos y metas a alcanzar, las evaluaciones, el objeto, la visión y la estrategia.

Una vez que se identifican las reglas del juego no escritas es conveniente anticipar el surgimiento de detonadores que impulsen un cambio demasiado rápido o difícil de asimilar, a saber:

1. Intolerancia
2. Estrés, conflicto y crisis.
3. Trabajo en equipo deficiente.
4. Tiempos de entrega prolongados.

De igual forma, se deben dimensionar los efectos colaterales que producen estas reglas y delinear una vía de atención para prever el surgimiento de comportamientos tales como:

1. Anarquía
2. Cinismo
3. Impotencia
4. Bloqueo
5. Juego de poder

El examen integrado de hechos, supuestos y reglas no escritas del juego debe servir para que la auditoría tome un cauce más profundo al interrelacionar distintos niveles de conocimiento. Aún más, es una oportunidad para entender cómo las causas se traducen en efectos.

3.3.3 Enfoques del análisis administrativo.

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:

1. Comprobar si la ejecución de las etapas del proceso administrativo se apega a lo previamente planeado.
2. Dar soporte a la evaluación cualitativa y cuantitativa de los indicadores establecidos.
3. Fortalecer el examen de los resultados de la organización.
4. Considerar elementos o circunstancias que inciden en los resultados.
5. Tener un perfil más claro de los niveles de eficacia.
6. Asociar el uso de los recursos con las técnicas de trabajo.
7. Determinar el grado de consistencia de cada uno de los procesos.

3.3.4 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 cuantitarse 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, 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.

3.3.5 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.

La diagnosis es un recurso que traduce los hechos y circunstancias en información concreta que puede cuantificarse y calificarse.

3.3.6 Contenido

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

1 Contexto

1. Fisonomía de la organización de acuerdo con su situación actual y su trayectoria histórica
2. Mecánica para generar bienes, servicios, capital y conocimiento
3. Esfera de acción
4. Posición en el mercado
5. Ciclo de vida de la organización.

2. Información operativa

1. Gestión de funciones, procesos y proyectos
2. Coordinación de las acciones
3. Administración de la tecnología de la información

4. Análisis de la interacción, planeación, organización, dirección y control

3. Desempeño

1. Manejo de indicadores financieros y de gestión
2. Comportamiento organizacional
3. Resultados alcanzados
4. Margen de efectividad

4. Estrategia competitiva

1. Propósito estratégico
2. Enfoque estratégico
3. Procesos estratégicos
4. Habilidades distintivas

5. Liderazgo

1. Cultura organizacional
2. Valores
3. Trabajo en equipo
4. Calidad de vida de la organización

6. Perspectivas

1. Estructura
2. Oportunidades de negocio
3. Administración del cambio
4. Potencial de innovación
5. Control estratégico.

CAPÍTULO IV Responsabilidades y evaluación del proceso de la dirección empresarial.

Para realizar una auditoría al sistema de dirección, es necesario verificar si la dirección de la empresa está cumpliendo con las actividades de las cuales es responsable.

4.1 Responsabilidad de dirección.

La dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización se requiere definir los roles y responsabilidades de todo el personal con respecto al sistema de gestión de la calidad. (pdf)

La dirección debe designar un representante de la dirección con autoridad para poner en marcha y mantener el sistema de gestión de la calidad, informando permanentemente a la dirección sobre el desempeño del mismo. El Representante de la dirección, debe tener la responsabilidad y la autoridad que incluya lo siguiente:

El direccionamiento estratégico: como fijaron las políticas y objetivos de calidad, como los socializaron y como garantizan que todo el personal esté trabajando en el cumplimiento de los mismos:

1. Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.
2. Informar a la dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora.
3. Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia acerca de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.
4. Verificar si se está llevando a cabo el papel del representante de la dirección.
5. Es importante verificar que estén asignado recursos para el mantenimiento del SGC y la mejora del mismo. Puedes revisar el presupuesto y la ejecución que ha tenido.

6. Puedes mirar la planeación estratégica para los próximos años y verificar cómo van a garantizar que estas metas se cumplan.
7. finalmente puedes mirar los canales de comunicación interna que la gerencia estableció para garantizar que todas las directrices sean comunicadas a todos los colaboradores.

4.2 Compromiso de la dirección.

La alta dirección de la organización debe dar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad y con la mejora continua del mismo.

1. Transmitiendo a la Organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los requisitos legales.
2. Fijando la Política de la Calidad.
3. Asegurando que se establecen los Objetivos de la Calidad.
4. Realizando las Revisiones por la Dirección.
5. Asegurando la disponibilidad de los Recursos.

4.3. Enfoque al cliente.

La alta dirección debe asegurarse de que se determinan los requisitos del cliente y se cumplen, con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente.

4.4 Política de calidad.

La alta dirección debe definir por escrito la política de la calidad, y debe proveer los medios y recursos necesarios para que ésta se lleve a cabo. Es responsabilidad de la

alta dirección que esta política sea entendida y aplicada por todo el personal de la empresa. La alta dirección debe asegurarse de que la Política de la calidad es adecuada al propósito de la organización.

La política de la calidad: Incluir un compromiso de cumplir con los requisitos y mejorar continuamente el sistema de gestión de la calidad.

1. Ser comunicada y entendida dentro de la organización.
2. Ser revisada para su continua adecuación.
3. Dar un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad.

Planificación: planificar significa definir las acciones a seguir para alcanzar determinados objetivos.

1. Planificación de calidad
2. Acciones a seguir
3. Objetivos de la calidad

La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluso los necesarios para cumplir los requisitos del producto, se establecen en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización.

Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad.

La alta dirección debe asegurarse de que la planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos generales de esta norma, así como los objetivos de la calidad y que se mantiene la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifican y realizan cambios en el mismo.

La dirección de debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización, considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad:

4.5 Revisión por la dirección.

La dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia.

La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora.

La Información de entrada para la revisión debe incluir:

1. Los Resultados de auditorías.
2. El desempeño de los procesos.
3. La retroalimentación del cliente.
4. La conformidad del producto.
5. El estado de las acciones correctivas y preventivas.
6. El seguimiento de revisiones previas.
7. Cambios que puedan afectar al sistema de gestión de la calidad.
8. Las recomendaciones para la Mejora.

Los resultados de la revisión por la dirección deben incluir las decisiones y acciones relacionadas con la mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos, la mejora del producto en relación con los requisitos del cliente y la necesidades de recursos.

4.6 Provisión de Recursos.

La organización debe determinar y proveer los recursos necesarios para implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad, mejorar su eficacia y aumentar la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de sus requisitos.

4.6.1 Recursos Humanos.

La base fundamental de la calidad es la capacitación. Por muy bueno que sea el sistema de gestión de la calidad, si el personal no está suficientemente capacitado el sistema no funcionará.

La capacitación debe cubrir dos aspectos: Por un lado es necesario que el personal de todos los niveles de la organización tenga los conocimientos y el entrenamiento adecuados para realizar su propia tarea, conociendo a fondo los procedimientos fijados para su área de trabajo. Y por otro lado, es necesario capacitar y entrenar al personal en el conocimiento del sistema de gestión de la calidad y su propio rol dentro del mismo.

Capacitación:

1. Conocimiento del sistema de gestión de la calidad.
2. Capacitación para las tareas que realiza.
3. Técnicas estadísticas.

Se deben establecer procedimientos por escrito para identificar las necesidades de capacitación y preparar un plan para cubrir estas necesidades. El personal que realice trabajos que puedan afectar la calidad del producto debe ser competente en cuanto a la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

4.7 Cómo auditar los procesos de la dirección.

No podemos negar que cuando hablamos de la auditoría a la dirección se dispara cierta preocupación de los auditores para poder planificar la auditoría de manera que salga muy bien, esa planificación por momentos se hace muy extensa y abunda en notas a auditar

y por momentos se resume a algunos pocos puntos. (como auditar los procesos de la alta dirección)

Al reconocer que auditar a la dirección pudiera ser un punto sensitivo, este documento proporciona la directriz para ésta categoría de auditoría.

Los auditores deben involucrar a la dirección en la auditoría, por ejemplo, invitarlos a la reunión de apertura y cierre, permitir suficiente tiempo en el plan de auditoría para entrevistar a la dirección, discutir los hallazgos directamente con ellos, buscar evidencia de compromiso. Es importante cambiar el enfoque de atención de sólo al gerente de calidad hacia la alta dirección de la organización.

Mucho depende si la auditoría es externa o es interna, generalmente en el primer caso siempre queremos dejar demostrado a la empresa que nos contrata, que nos ceñimos o ajustamos al mayor profesionalismo y conocemos técnicamente de que estamos hablando, mientras que en el caso de una auditoría interna tratamos de demostrar a nuestra dirección que tenemos una buena planificación para que la auditoría sea efectiva, no quite tiempo productivo y aporte el mayor valor agregado.

Pero aclaremos algo muy importante, si realizamos una buena planificación de la auditoría a la dirección y aplicamos criterios adecuados y sentido común, el buen aporte del auditor en esta área tendrá casi siempre un muy buen efecto a lo largo de toda la cadena, ya que es el lugar indicado para poner en juego todo nuestros conocimientos y agregar valor a la organización.

La auditoría de los procesos de la dirección es un asunto sensible, este documento brinda una guía para esta categoría de auditoría.

4.7.1 Inicio.

Es importante que el centro de atención deje de estar sólo en el responsable de calidad, o del director de calidad y pase a la alta dirección de la organización. Se recomienda que el auditor considere las actividades de la alta dirección como procesos y los audite de acuerdo a ello.

4.7.2. Etapa de Planificación

Esta es una etapa muy importante en el desarrollo de una buena auditoria, ya que nos va a permitir obtener una buena organización y poder seguir un hilo conductor de los procesos y áreas de la empresa evitando que podamos desviarnos de nuestros objetivos.

La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia:

1. Comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios
2. Estableciendo la política de la calidad.
3. Asegurando que se establecen los objetivos de la calidad
4. Llevando a cabo las revisiones por la dirección.
5. Asegurando la disponibilidad de recursos.

Es necesario que el auditor identifique los procesos de la alta dirección.

1. Entienda a la organización y su estructura de gestión revisando información como por ejemplo, manuales organizacionales, informes de calidad, producción, planes de negocios, sitios Web y toda aquella información que nos permita visualizar el perfil de la compañía.
2. Disponga en el plan de auditoría la recolección de información pertinente con respecto al compromiso de la alta dirección, verificando el cumplimiento y evolución de los objetivos de calidad, directamente desde y a través de entrevistas a la alta dirección.
3. Entienda la cultura de la organización y de su alta dirección para determinar su impacto en el plan de auditoria y hacer los ajustes adecuados.
4. Planificar el tiempo de la entrevista con la alta dirección para garantizar la conveniencia y puntualidad. No es recomendable asignar a un auditor con poca experiencia en auditoria para entrevistar a la alta dirección.

4.8. Conducción de la auditoría.

Los métodos comunes para evaluar el compromiso de la alta dirección incluyen: entrevistas con la dirección, El auditor puede, usando terminología de negocios apropiada para la alta dirección, hacer preguntas pertinentes que:

Intenten obtener evidencia de la conciencia y el compromiso de la alta dirección con la calidad y su importancia para los objetivos globales y el sistema de gestión de la organización.

Establezcan evidencia del cumplimiento de los requisitos de ISO 9001 para la responsabilidad de la dirección.

4.9 Recolección y corroboración de la evidencia

El auditor/equipo auditor debería buscar constantemente las oportunidades para corroborar las respuestas obtenidas de la alta dirección cuando se realizó la entrevista.

Esto incluye:

1. Disponibilidad y pertinencia de las políticas y los objetivos
2. Establecer el vínculo entre las políticas y los objetivos
3. Obtener evidencia de que estas políticas y estos objetivos son eficaces y se entiendan en toda la organización
4. Determinar si las políticas y los objetivos son adecuados para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad y para el logro de la satisfacción del cliente
5. Determinar si la alta dirección está involucrada en las revisiones por la dirección. Pueden ser necesarias entrevistas y recolección de evidencia adicionales para obtener la corroboración necesaria.

El equipo auditor debería asegurar que también se recolecta toda evidencia adicional del compromiso de la alta dirección.

El auditor/equipo auditor debería revisar la evidencia recolectada para asegurarse de que la información es completa y exacta, y dar confianza en las conclusiones obtenidas.

CAPÍTULO V Informe de auditoría en el sistema de dirección empresarial.

Los informes representan una retroalimentación entre el directivo (que espera los resultados de la evaluación) y el auditor (cuyo papel es corroborar el cumplimiento de su programa). (Amador Sotomayor, pág. 128)

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. (Franklin F. E. B., 2007, pág. 115).

5.1 Concepto

Al finalizar el examen de la Auditoría Administrativa en una organización, es necesario preparar un informe en el cual se consignen los resultados, de la auditoría, identificando claramente el área, sistema, programa, proyecto, etc. (Franklin, 2007, págs. 115-121)

5.2 Importancia del informe de la auditoría.

El Informe de Auditoría, es de gran Importancia, porque suministra a la administración de la empresa, información sustancial sobre un proceso administrativo, como una forma de contribuir al cumplimiento de sus metas y objetivos programados.

El Informe a través de sus observaciones, conclusiones y recomendaciones, constituye el mejor medio para que las organizaciones puedan apreciar la forma como están operando.

En algunas oportunidades puede ocurrir que, debido a un descuido en su preparación, se pierde la oportunidad de hacer conocer a la empresa lo que realmente

desea o necesita conocer para optimizar su administración, a pesar de que se haya emitido un voluminoso informe, pero inadvertidamente puede estar falto de sustentación y fundamento adecuado; en consecuencia su contenido puede ser pobre; con esto queremos hacer resaltar el hecho de que, el Informe debe comunicar información útil para promover la toma de decisiones.

Lamentablemente esto no se logrará si el informe revela pobreza de expresión y no se aportan comentarios constructivos.

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 deben de reunir atributos como:

1. Objetividad visión imparcial de los hechos
2. Oportunidad disponibilidad en tiempo y lugar de la información
3. Claridad fácil comprensión del contenido
4. Utilidad provecho que puede obtenerse de la información
5. Calidad apego a las normas de calidad y elementos de sistema de calidad en materia de servicios
6. Lógica secuencia acorde con el objeto y prioridades establecidas.

5.3 Característica del informe.

Significación: Los asuntos incluidos en el informe de auditoría de gestión deben ser lo suficiente significación como para ajustar que sean informados y para merecer la atención de aquellos a quienes van dirigidos.

1. Utilidad y oportunidad.
2. Exactitud u beneficio de la información sustentadora: La exactitud se sustenta en la necesidad de ser justo e imparciales en el informe, asegurando a los usuarios del informe que su contenido es digno de crédito.
3. Calidad de convincente.
4. Objetividad y perspectiva
5. Concesión.
6. Claridad y Simplicidad.
7. Tono constructivo.
8. Organización de los contenidos del informe.
9. Positivismo.

5.4 Aspectos operativos

Para abordar este aspecto es aconsejable ajustarse el siguiente orden:

1. Introducción criterios que se contemplaron para comprender e interpretar 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 las auditorías razones por la que se efectuó la auditoria y fines que persiguen con el informe
5. Estrategia cursos de acción seguida y recursos ejercidos en cada uno de ellos
6. Recursos medios humanos, materiales y tecnológicos empleado
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 la operación y el desempeño
14. Asuntos especiales toda clase de aspectos que requieren de un estudio más profundo.

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

1. No perder de vista el objeto de la auditoría cuando se llegue a las conclusiones y recomendaciones finales.
2. Ponderar las soluciones que se propongan para hacerlas prácticas y viables.
3. Explorar diferentes alternativas para transmitir las causas y efectos inherentes a los hallazgos, para traducirlas en recomendaciones preventivas o correctivas, según sea el caso.
4. Homogeneizar la integración y presentación de los resultados para que exista coherencia entre los hallazgos y los criterios para su atención.
5. Aprovechar todo el apoyo posible para fundamentar sólidamente los resultados.
6. Allegar a los niveles de decisión los elementos idóneos para una toma de decisiones objetiva y congruente.
7. Establecer las bases para constituir un mecanismo de información permanente.

8. Crear conciencia en los niveles de decisión de la importancia que reviste el incumplimiento (o hacerlo extemporáneamente) de las medidas recomendadas.
9. Establecer la forma y contenido que deberán observar los reportes y seguimiento de las acciones.

Tomar en cuenta los resultados de auditoría realizadas con anterioridad, para evaluar el tratamiento y curso de acción tomados en la obtención de resultados.

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 han cumplido con todas las normas de auditoría.

5.6 Tipos de informe

La forma de presentar los informes depende del destino y el propósito que se quiera dar. Los informes más representativos son:

5.6.1 Elementos de un Informe.

1. Responsable: área o unidad administrativa encargada de preparar el informe.
2. Introducción: breve descripción de que surgió la necesidad de aplicar la auditoría, mecanismos de coordinación y participación empleados para su desarrollo, y duración de la revisión.
3. Antecedentes: cambios, sucesos, vicisitudes de mayor relevancia que han afrontado en forma total o parcial que influyeron en la decisión de llevar a cabo la auditoría.
4. Técnicas empleadas: instrumento y métodos utilizados para la obtención de resultados en función del objetivo.
5. Diagnóstico: definición de las causas y consecuencias del estudio. Que justifican los cambios o modificaciones posibles.

6. Propuesta: presentación de alternativas de acción ventajas y desventajas que pueden derivarse implicaciones de los cambios, y resultados esperados.
7. Estrategia de implantación: explicación de los pasos o etapas previstas, para obtener y aplicar los resultados.
8. Seguimiento: determinación de los mecanismos de información control y evaluación, para garantizar el cumplimiento de los criterios propuestos.
9. Conclusiones y recomendaciones: concentradas de los logros obtenidos, problemas detectados, soluciones instrumentas, y pautas sugeridas para la consecución real de las propuestas.
10. Apéndices o anexos: constituido por gráficos, cuadros y demás instrumentos de análisis administrativo que se consideren elementos auxiliares para la presentación y fundamentación del estudio.

5.6.2 Informe ejecutivo

Contiene los siguientes parámetros:

1. Responsable: área o unidad administrativa encargadas de preparar el informe.
2. Periodo de remisión: tiempo que comprendió el examen.
3. Objetivos: propósitos que se pretende lograr con la auditoria.
4. Alcance: profundidad con lo que se examinó la organización.
5. Metodología: explicación de las técnicas y procedimientos utilizados con el fin de captar y analizar la evidencia necesaria para cumplir con los objetivos de la auditoría.
6. Síntesis: relación de los resultados y logros obtenidos con los recursos asignados.
7. Conclusiones: concentradas de aspectos prioritarios, acciones, llevadas a cabo y propuestas de actuación.

5.6.3 Informes de aspectos relevantes

Documento que se integra adoptando un criterio de selectividad, con el objeto de contemplar los aspectos que reflejan los obstáculos, deficiencias o desviaciones, captadas durante el examen la organización. Mediante este informe analizamos y evaluamos:

1. Proceso de aplicación de la auditoria se finalizó
2. Observaciones relevantes
3. Auditoría está en proceso se programó o se replanteó
4. La fundamentación de cada observación
5. La causa y efectos de las principales observaciones formuladas

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

1. Falta de concordancia entre misión, objetivos, metas, estrategias políticas y programas en relación con las condiciones establecidas.
2. No se cumplen adecuadamente las expectativas de los clientes y usuarios.
3. Los proveedores no se sujetan puntualmente a las condiciones de operación.
4. Registros contables inoportunos, incorrectos u omitidos.
5. Presentación extemporánea de informes y reportes financieros.
6. Se requiere mejorar la cultura organizacional.
7. Adecuación y actualización de los sistemas.
8. Depurar los procesos esenciales.
9. Replantear el manejo de funciones.
10. Reducción de los pasos y el tiempo necesario para desahogar el trabajo.
11. Mejor aprovechamiento s recursos humanos, materiales y financieros y tecnológicos.

5.6.4 Propuesta de implantación

Es el paso clave para impactar en forma efectiva de la organización, ya que constituye el momento de transformar las propuestas en acciones específicas ya que constituye el momento de transformar las propuestas en acciones.

Para cumplir con el propósito de se efectúa en tres fases:

1. Preparación del programa
2. Integración del recurso
3. Ejecución del programa

5.6.5 Preparación del programa

Para elaborar el programa es necesario cumplir con estos pasos:

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

5.6.6 Métodos de implementación.

Los métodos de implementación aceptados para traducir las recomendaciones en acciones específicas son:

1. Instantáneo
2. Proyecto piloto
3. En paralelo
4. Parcial o por aproximaciones sucesivas
5. Combinación de métodos.

1. 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 las condiciones para hacerlo eficazmente.

2. Método del proyecto piloto: consiste en realizar un ensayo con los resultados de la auditoría en sólo una parte de la organización, con la finalidad de medir sus efectos, lo que facilita introducir cambios en una escala reducida y llevar a cabo cuantas pruebas sean necesarias antes de implementarlos en forma global.

3. 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.

4. Método parcial o por aproximaciones sucesivas Consiste en seleccionar parte de los resultados de la auditoría e implementarlos procurando hacerlo sin causar grandes alteraciones y avanzar al siguiente paso sólo cuando se haya consolidado el anterior, lo que permite un cambio gradual y controlado.

5. 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.

5.6.7 Integración de recursos

Estructurado el programa de implantación, se deben reunir los recursos para ponerlos en marcha.

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

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

Ejecución del programa: Es necesario que el personal que participa en la implantación, 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 vayan obteniendo.

6.7 Presentación del informe

Una vez que el informe ha quedado debidamente estructurado el responsable de la auditoría convocará al grupo auditor para efectuar una revisión de su contenido, en caso de detectar algún aspecto susceptible de enriquecer, o clarificar, realizará los ajustes necesarios para depurarlo.

1. Titular de la organización
2. Órgano de gobierno
3. Niveles directivos
4. Mandos medios y nivel operativo
5. Grupos de afiliación corporativos o sectoriales
6. Dependencia globalizadora

Conclusiones

Para el desarrollo y logro de los objetivos, las empresas deberán tomar en cuenta la auditoría administrativa del sistema de dirección, debido a que suministra a la gerencia información sustancial para el desarrollo y comportamiento del proceso administrativo.

La Auditoría Administrativa del sistema de dirección empresarial es vital importancia ya que permite al gerente analizar los puntos críticos e idóneos donde puede fortalecerse la empresa a través de las recomendaciones que sugiere el auditor que le permita al gerente tomar decisiones que permita darle un mejoramiento en las funciones de la organización.

El desarrollo de la metodología que aplica un auditor debe contribuir a las informaciones adquirida en la investigación realizada en cada una de las áreas de la organización que se refleja en los informe que son de suma importancia para la aplicación de nuevas ideas o estrategias que permitirán una mejora en las debilidades encontradas en dicha auditoría. También permitirá identificar cómo están cumplimiento sus metas y los objetivos programados, para mejorar la calidad del desempeño de sus funciones

La técnica más destacada, que fue utilizada en el desarrollo de este seminario es la de Investigación documental, la cual permita al lector sentar las bases teóricas para llevar a la práctica el contenido de este informe.

Con la investigación de este trabajo se demuestra que toda organización en el desempeño de sus funciones y actividades deberá aplicar la metodología para la ejecución de la auditoría administrativa lo que les proveerá a las empresas la oportunidad de mejorar día a día su funcionamiento de la manera más eficaz y eficiente para el logro de sus metas.

Referencias bibliográficas

Amador Sotomayor, A. (s.f.). *auditoria admnistrativa procesos y aplicacion*. México, D.F.: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S. A. de C. V.

Arenas, J. A. (1997). *La auditoría administrativa* (5 ed.). México, México: Diana.

Aspectos basicos de auditoria admnistrativa. (2010). Obtenido de hfile:/aspectos-bc3a1sicos-de-la-auditoria-administrativa.pdf

auditoria admnistrativa como una herramienta de control en las empresas. (s.f.). Recuperado el 23 de 08 de 16, de file:///C:/Users/y/Downloads/auditoria-administrativa-como-una-herrMIENTa-de-control-en-las-empresas%20(1).pdf

como auditar los procesos de la alta direccion. (s.f.). Recuperado el 11 de 10 de 16, de file:///C:/Users/y/Downloads/Como_auditar_los_procesos_de_la_alta_direc

Franklin F., E. B. (2007). *Auditoria Administrativa*. Mexico: Pearson Educacion.

Franklin F., E. B. (2007). *Auditoria Administrativa. Gestion Estrategica Del Cambio*. Mexico: Pearson Educacion.

franklin, E. B. (2001). *Auditoria Administrativa* (Vol. primera edicion). (A. d. S, Ed.) Mexico: McGraw-Hill Interame. Recuperado el 04 de 10 de 2016

Franklin, E. B. (2007). *Auditoria Admonostrativa . Gestion Estrategica del cambio*. (P. M. Rosas, Ed.) Mexico.: PEARSON EDUCACIÓN.

Leonard, W. P. (1996). *Auditoría administrativa*. México: Diana.

pdf. (s.f.). *Gestion de calidad*. Recuperado el 4 de 10 de 16, de <http://www.educaguia.com/apuntesde/calidad/vision-general-procesos-y-sistemas-gestion-calidad.pdf>

Sierra, E. A. (1 de Enero de 2007). *Universidad abierta*. Recuperado el 12 de Octubre de 2016, de www.universidadabierta.edu.mx/libros/125.pdf

Sotomayor, A. A. (2008). *Auditoría Administrativa - Proceso y aplicación*. México: McGraw-Hill Interamericana.