

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA  
UNAN- MANAGUA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Tema: Organización

Sub Tema: Auditoria administrativa como mecanismo para la  
evaluación y control

Seminario de graduación para optar al título de licenciado en  
administración de empresas

Autores: Br. César Emmanuel Caballero Soza

Br. Sandra Raquel Torrez Gago

Tutor: M.A.E. José Javier Bermúdez

Managua, Nicaragua. Abril 18, 2016

## CONTENIDO

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTO .....	III
VALORACIÓN DEL DOCENTE.....	V
RESUMEN EJECUTIVO .....	VI
INTRODUCCIÓN.....	1
JUSTIFICACIÓN .....	3
OBJETIVOS DE SEMINARIO.....	4
CAPITULO UNO GENERALIDADES DE LA AUDITORIA Y AUDITORIA ADMINISTRATIVA .....	5
1.1    AUDITORIA.....	5
1.1.1. <i>Antecedentes</i> .....	5
1.1.2. <i>Definiciones</i> .....	6
1.1.3. <i>Objetivo</i> .....	7
1.1.4. <i>Finalidad</i> .....	8
1.1.5. <i>Clasificación de la auditoria</i> .....	8
1.1.5.1.    Auditoría externa .....	8
1.1.5.2.    Auditoría interna.....	10
1.1.6. <i>Diferencias entre auditoria interna y externa</i> .....	11
1.2.    AUDITORIA ADMINISTRATIVA .....	11
1.2.1. <i>Antecedentes</i> .....	12
1.2.2. <i>Definiciones</i> .....	15
1.2.3. <i>Necesidades de la auditoria administrativa</i> .....	16
1.2.4. <i>Objetivos de la auditoria administrativa</i> .....	17
1.2.5. <i>Principios de auditoria administrativa</i> .....	19
1.2.5.1.    Sentido de la evaluación.....	19
1.2.5.2.    Importancia del proceso de verificación .....	19
1.2.5.3.    Habilidad para pensar en términos administrativos .....	20
1.2.6. <i>Alcance</i> .....	20
1.2.7. <i>Campo de aplicación</i> .....	21
1.3.    EL AUDITOR .....	25
1.3.1. <i>Funciones del auditor</i> .....	25

1.3.2.	<i>Conocimientos que debe poseer</i> .....	26
1.3.2.1.	Académica .....	26
1.3.2.2.	Complementaria .....	27
1.3.2.3.	Empírica .....	27
1.3.3.	<i>Habilidades y destrezas</i> .....	29
1.3.3.1.	Experiencia .....	30
1.3.3.2.	Responsabilidad profesional .....	30
1.3.4.	<i>Necesidad de la auditoría administrativa en las organizaciones</i> .....	32
1.3.5.	<i>Normatividad en la práctica de la auditoría</i> .....	35
1.3.5.1.	Ética profesional .....	35
1.3.5.1.1.	Código de ética .....	36
1.3.5.1.2.	Criterios para la toma de decisiones éticas .....	36
1.3.5.2.	Contrato.....	37

**CAPITULO DOS PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA .....38**

2.1.	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA .....	38
2.2.	PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA .....	39
2.2.1.	<i>Investigación preliminar</i> .....	41
2.2.1.1.	Contenido de la evaluación preliminar .....	43
2.2.1.2.	Información documental .....	43
2.2.1.3.	Información sobre el campo de trabajo .....	44
2.2.2.	<i>Alcance, objetivo y factores a auditar</i> .....	44
2.3.	PROGRAMA DE AUDITORÍA .....	46
2.3.1.	<i>Concepto, tipos y estructura</i> .....	46
2.3.1.1.	Tipos de programas .....	46
2.3.1.1.1.	Programas generales .....	47
2.3.1.1.2.	Programas analíticos .....	47
2.3.1.1.3.	Programas tipo.....	47
2.3.1.1.4.	Programas por áreas .....	47
2.3.1.2.	Preparación de un programa de trabajo .....	48
2.3.2.	<i>Diseño del programa de trabajo.</i> .....	49
2.3.2.1.	Papeles de trabajo .....	49
2.3.2.1.1.	Evidencias.....	51
2.3.2.1.2.	Carpeta de papeles de trabajo .....	52
2.3.2.2.	Negociación de servicio de la auditoria administrativa .....	53
2.3.2.3.	Aceptación del servicio de la auditoria administrativa .....	53
2.3.2.4.	Desarrollo de la auditoria administrativa.....	53

## CAPITULO TRES INSTRUMENTACION, EJECUCION, RESULTADO E INFORME DE LA AUDITORIA

<b>ADMINISTRATIVA RESPECTIVAMENTE .....</b>	<b>54</b>
3.1. INSTRUMENTACIÓN DE LA AUDITORIA .....	54
3.1.1. <i>Escalas de medición</i> .....	54
3.1.2. <i>Supervisión del trabajo</i> .....	55
3.1.3. <i>Cuestionarios</i> .....	56
3.1.3.1. Encuesta .....	56
3.1.3.2. Cedulas .....	57
3.1.3.3. Entrevistas .....	57
3.1.3.4. Observación.....	58
3.1.4. <i>Verificación</i> .....	58
3.1.5. <i>Interpretación de documentos</i> .....	58
3.1.6. <i>Acceso a redes de información</i> .....	62
3.2. EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA .....	62
3.2.1. <i>Recopilación de la información</i> .....	62
3.2.2. <i>Realización del examen</i> .....	63
3.2.2.1. Propósito .....	63
3.2.2.2. Procedimiento.....	64
3.2.2.2.1. Análisis de la información .....	64
3.2.2.3. Técnicas de análisis administrativo .....	67
3.2.2.3.1. Organizacionales.....	68
3.2.2.3.2. Cuantitativas .....	71
3.2.2.4. Formulación del diagnóstico administrativo.....	72
3.3. RESULTADO E INFORME DE AUDITORIA .....	73
3.3.1. <i>Estructura y redacción del informe</i> .....	75
3.3.2. <i>Tipos de informe</i> .....	76
3.3.2.1. Informe general .....	77
3.3.2.2. Informe ejecutivo.....	78
3.3.2.3. Informe de aspectos relevantes .....	78
3.3.3. <i>Integración y presentación del informe</i> .....	79
3.3.3.1. Lineamientos generales para su preparación .....	80
3.4. IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO.....	80
3.4.1. <i>Objetivo general</i> .....	81
3.4.2. <i>Lineamientos generales</i> .....	81
3.4.3. <i>Acciones específicas</i> .....	82
3.4.3.1. Recomendaciones programadas .....	82
3.4.3.2. Recomendaciones fuera de programa .....	83

<b>CAPITULO CUATRO ETAPAS COMPLEMENTARIAS EN LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA .....</b>	<b>84</b>
4.1. ENTREVISTA DE AUDITORIA.....	84
4.1.1. <i>La primera impresión</i> .....	84
4.1.2. <i>Al realizar las entrevistas</i> .....	85
4.2. TÉCNICAS DE AUDITORÍA .....	86
4.2.1. <i>La entrevista como técnica</i> .....	86
4.2.2. <i>El muestreo como técnica</i> .....	87
4.2.3. <i>El rastreo como técnica</i> .....	88
4.2.4. <i>Uso combinado de las técnicas</i> .....	88
4.2.5. <i>Evidencias de auditoria</i> .....	89
4.3. HALLAZGOS Y EVALUACIÓN .....	90
4.3.1. <i>Evaluación</i> .....	90
4.3.2. <i>Las cuestiones a investigar</i> .....	90
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>92</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>94</b>

## DEDICATORIA

La vida se encuentra plagada de retos y hay que dar merito a quien lo merece, este informe de culminación de estudios, nuestro seminario de graduación, en lo personal lo dedico a Dios padre celestial y bendito, ser omnipotente, su majestad, por permitir llegar hasta este día, por los triunfos y dificultades puestas en el camino, pues sin Él somos nada, porque sin Él nada se logra.

A mi madre con todo mi amor y cariño, fuente inagotable de motivación e inspiración, por su sacrificio y esfuerzo, principal cimiento para la construcción de buenos sentimientos, hábitos y valores, quien a pesar de todo sigue allí marchando junto a mí.

A mis compañeros y amigos del presente y pasado, a los bueno y a los malos, quienes sin esperar nada a cambio, o esperándolo porque no, compartieron su conocimiento, alegrías y tristezas, esperanzas, aciertos y desaciertos.

Porque cada quien es la sumatoria de todo lo vivido, y todo sucede con propósito establecido. Dedicado a la vida, al amor, a la amistad, a los sueños y a la magia del destino.

---

Br. César Emmanuel Caballero Soza

## *Dedicatoria*

*Dedico este trabajo primeramente a Dios por ser quien me dio las fuerzas para vencer todos los obstáculos y seguir adelante, el que en todos los momentos de dificultades me dio ánimo para no decaer, quien me guardo a cada momento y me dio sabiduría para enfrentar cada reto con valentía y así poder culminar mi carrera.*

*También se lo dedico a mi mamá Sandra Argentina Gago Pérez quien me apoyo en estos cinco años de arduo trabajo, por su comprensión y su amor incondicional en cada etapa de mi vida, por guiarme y a la vez motivarme a continuar luchando para llegar a ser una profesional capaz de afrontar cualquier desafío. gracias por enseñarme valores y hacer de mi una mujer de bien.*

---

*Br. Sandra Raquel Torrez Gago*

## AGRADECIMIENTO

Sin más preámbulo es preciso agradecer a esta prestigiosa institución, por creer en la capacidad de este su servidor, por la oportunidad de una formación integral, por permitir ser parte de esta comunidad, la comunidad UNAN - MANAGUA.

Como agradecimiento especial, a los maestros que estuvieron presentes en toda la instrucción profesional, compartiendo sus conocimientos y experiencias, transmitiendo teoría y práctica de la Administración Óptima de Empresas; y como olvidar uno que otro chiste gráfico o verbal.

Puesto que su objetivo fue cumplido a cabalidad y apreciado con gran seguridad, es grato redactar estas pocas líneas, que quedan cortas al recordar diez semestres junto a todos sin dudar.

---

Br. César Emmanuel Caballero Soza



## *Agradecimiento*

*Agradezco a dios por haberme dado la vida, la sabiduría y la dicha de tener una madre trabajadora, que ha sabido sacarme adelante a través de muchos esfuerzos, lo cual no ha sido en vano, porque gracias a ti madre he logrado uno de mis sueños, por eso te admiro y te respeto, por ser ese ser maravilloso de gran corazón.*

*A mis maestros quienes han contribuido en gran manera en mi formación profesional, trasladándome los conocimientos necesarios para poder alcanzar mis metas profesionales como personales. A mis compañeros de clases que a pesar de las diferencias, logramos acoplarnos, tolerarnos y aceptarnos los unos a los otros en todo el transcurso de la carrera para poder cumplir con todos los trabajos académicos. Agradezco a todas aquellas personas que implícitamente han contribuido de alguna manera al cumplimiento de este logro.*

---

*Br. Sandra Raquel Torrez Gago*

## VALORACIÓN DEL DOCENTE

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

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

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de **“ORGANIZACION”** hace constar que los bachilleres: **CÉSAR EMMANUEL CABALLERO SOZA, Carnet No. 09-21066-1** y **SANDRA RAQUEL TORREZ GAGO, Carnet No. 11-20162-1**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **“AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO MECANISMO PARA LA EVALUACION Y EL CONTROL”**, obteniendo el bachiller **CABALLERO SOZA** y la bachillera **TORREZ GAGO**, la calificación de **50 (CINCUENTA) PUNTOS respectivamente**.

Dado en la ciudad de Managua a los 10 días del mes de Noviembre del dos mil quince.

---

**M.A.E. José Javier Bermúdez**  
**INSTRUCTOR**

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento tiene por tema general: La organización, derivándose el subtema: Auditoría administrativa como mecanismo para la evaluación y el control.

Tiene por objetivo general analizar información referente a la auditoría administrativa como mecanismo para la evaluación y control. A su vez objetivos específicos: determinar las generalidades de la auditoría y auditoría administrativa, describir la planeación de la auditoría describir la instrumentación, ejecución, resultado e informe de la auditoría administrativa respectivamente y conocer las etapas complementarias en la Auditoría Administrativa.

Se pretende brindar información veraz, confiable y precisa relativo a las operaciones y requerimientos para la aplicación de un estudio exhaustivo a las etapas del proceso administrativo, tratándose de una auditoría administrativa aplicada a una organización que lo requiera y considere conveniente para su constante progreso en búsqueda del éxito.

El marco referencial consta de cuatro capítulos en los que se estudiaron diferentes temáticas. El primer capítulo tiene carácter introductorio determinando las generalidades de la auditoría y auditoría administrativa y su agente delegado para el ejercicio del estudio.

En el capítulo dos se describe la planeación y los programas que le integran, el proceso y transcurso del preámbulo de la investigación a la organización y sus procedimientos.

El capítulo tres está dedicado a la instrumentación, ejecución, resultados e informe cuspide, su implementación y seguimiento, desarrollado por el equipo auditor.

El cuarto capítulo da a conocer las etapas complementarias de la auditoría administrativa, especificando entrevista de auditoría y sus técnicas y hallazgos y evaluación de estos en el transcurso de la investigación realizada.

Es importante señalar que los datos fueron obtenidos de fuentes secundarias confiables y cabales para la realización de este documento, concluyendo que la auditoría como mecanismo de control es justo y necesario para que toda compañía se desarrolle oportunamente.

Concluyendo que una auditoría administrativa es de sumo valor para que una organización cumpla con sus objetivos tanto de crecimiento como operacionales, de esta manera mejorando sustancial y proporcionalmente la categoría de sus productos o servicios mediante procedimientos analizados y mejorados de la planificación, organización, dirección y control dentro de la organización.

## INTRODUCCIÓN

El administrar es la actividad principal que marca la superación o el fracaso de cualquier organización, por lo tanto, asegurará la utilización de los recursos con los que cuenta la empresa para maximizar los beneficios que esta pueda obtener de sus actividades.

Los avances técnicos, la proliferación de sistemas automatizados y la globalización económica provocan una desmedida competencia que exige a las organizaciones a establecer mecanismos para asegurar su éxito y sobrevivencia, surgiendo una ciencia de la administración aún más compleja.

Parte del éxito de cualquier compañía depende de su capacidad para adaptarse al entorno y resolver problemas de manera pronta y eficiente a través de la gestión administrativa permitiendo a la organización alcanzar sus metas y objetivos, es por ello que con el tiempo han surgido nuevas dimensiones en el pensamiento administrativo, una de estas dimensiones es la auditoría administrativa, la cual es un examen detallado del proceso administrativo, es decir, es una nueva herramienta de control y evaluación para examinar integralmente una empresa con el propósito de descubrir áreas de oportunidades para mejorar su administración.

La presente investigación documental hace referencia a la teoría científica de la auditoría y de cómo surge este pensamiento, así como quienes son los precursores que dan a conocer sus aportaciones a través del tiempo y a la vez definiciones que proporcionen elementos suficiente para comprender su significado, lo que representa y los objetivos de la misma, los pasos a seguir para su elaboración y las herramientas necesarias para recopilar la información requerida para la realización del estudio.

De igual manera se presenta los requerimientos que como auditor se debe poseer para realizar la labor en la ejecución de una auditoría administrativa bajo ciertos parámetros, puesto que para realizar esta tarea se necesita de una persona capacitada que aplique de forma correcta los métodos, técnicas y procedimientos.

## JUSTIFICACIÓN

A través de este trabajo se pretende dar orientación básica en cuanto a los criterios científicos - teóricos para la elaboración y desarrollo de investigaciones futuras relacionado a la organización y la auditoría administrativa en las empresas, de tal modo que le permita al investigador contar con los datos necesarios para poder desarrollar un trabajo académico de auditoría aplicado a una empresa, ya que para ejecutar las tareas de un administrador y llegar a tener éxito se debe contar con un conjunto de conocimientos que este debe poseer.

En el presente trabajo se brinda información confiable, veraz y oportuna a través del cual los estudiantes podrán adquirir mayores conocimientos así como poner en práctica los asimilados en el transcurso de la carrera. De igual manera, esta investigación le servirá a todo aquel que amerite apropiarse de la teoría planteada en este trabajo.

Además la universidad como tal pretende forjar egresados de calidad, capaces de enfrentar con liderazgo las diferentes circunstancias que se presenten en el diario vivir, poniendo en práctica los conocimientos adquiridos para poder desarrollar las funciones laborales de manera profesional y a la vez proyectar la imagen de la Universidad nacional autónoma de Nicaragua.

## OBJETIVOS DE SEMINARIO

### Objetivo general

Analizar la auditoria administrativa como mecanismo para la evaluación y control

### Objetivos específicos

1. Determinar las generalidades de la auditoria y auditoria administrativa, precisando conceptos, objetivos, finalidad y responsabilidad de quien ejerce la actividad de auditar una organización.
2. Describir la planeación de la auditoría, a través su procedimiento como introducción al estudio y sus fases de programación e investigación preliminar a la institución que le requiera.
3. Describir la instrumentación, ejecución, resultado e informe de la auditoría administrativa respectivamente, como importantes etapas que incorpora el estudio de auditoria y su consecutivo implemento y seguimiento.
4. Conocer las etapas complementarias en la auditoria administrativa que contempla el examen al proceso administrativo, técnicas que apoyan al procedimiento de auditar.



## CAPITULO UNO GENERALIDADES DE LA AUDITORIA Y AUDITORIA ADMINISTRATIVA

### 1.1 Auditoria

(Jimenez, S/F) La auditoría es una de las aplicaciones de los principios científicos de la contabilidad, basada en la verificación de los registros patrimoniales de las haciendas, para observar su exactitud; no obstante, este no es su único objetivo. (pág. 1-4)

#### *1.1.1. Antecedentes*

Su importancia es reconocida desde los tiempos más remotos, teniéndose conocimientos de su existencia ya en las lejanas épocas de la civilización sumeria. Acreditase, todavía, que el termino auditor evidenciando el título del que practica esta técnica, apareció a finales del siglo XVIII, en Inglaterra durante el reinado de Eduardo I.

En diversos países de Europa, durante la edad media, muchas eran las asociaciones profesionales, que se encargaban de ejecutar funciones de auditorías, destacándose entre ellas los consejos londinenses (Inglaterra), en 1310, el Colegio de contadores de Venecia (Italia), 1.581. La revolución industrial llevada a cabo en la segunda mitad del siglo XVIII, imprimió nuevas direcciones a las técnicas contables, especialmente a la auditoría, pasando a atender las necesidades creadas por la aparición de las grandes empresas (donde la naturaleza es el servicio es prácticamente obligatorio).

Se preanuncio en 1845 o sea, poco después de penetrar la contabilidad de los dominios científicos y ya el "Railway companies consolidation act" obligada la verificación anual de los balances que debían hacer los auditores. También en los Estados unidos de Norteamérica, una importante asociación cuida las normas de auditoría, la cual publicó diversos reglamentos, de los cuales el primero que conocemos data de octubre de 1939, en tanto otros consolidaron las diversas normas en diciembre de 1939, marzo de 1941, junio de 1942 y diciembre de 1943.

El futuro de nuestro país se prevé para la profesión contable en el sector auditoría es realmente muy grande, razón por la cual deben crearse, en nuestro circulo de enseñanza cátedra para el estudio de la materia, incentivando el aprendizaje y asimismo organizarse cursos similares a los que en otros países se realizan.

### *1.1.2. Definiciones*

Inicialmente, la auditoría se limitó a las verificaciones de los registros contables, dedicándose a observar si los mismos eran exactos. Por lo tanto esta era la forma primaria: Confrontar lo escrito con las pruebas de lo acontecido y las respectivas referencias de los registros. Con el tiempo, el campo de acción de la auditoría ha continuado extendiéndose; no obstante son muchos los que todavía la juzgan como portadora exclusiva de aquel objeto remoto, o sea, observar la veracidad y exactitud de los registros.

En forma sencilla y clara, escribe Holmes:

"... la auditoria es el examen de las demostraciones y registros administrativos. El auditor observa la exactitud, integridad y autenticidad de tales demostraciones, registros y documentos."

Por otra parte tenemos la conceptualización sintética de un profesor de la universidad de Harvard el cual expresa lo siguiente:

"... el examen de todas las anotaciones contables a fin de comprobar su exactitud, así como la veracidad de los estados o situaciones que dichas anotaciones producen."

Tomando en cuenta los criterios anteriores podemos decir que la auditoria es la actividad por la cual se verifica la corrección contable de las cifras de los estados financieros; es la revisión misma de los registros y fuentes de contabilidad para determinar la razonabilidad de las cifras que muestran los estados financieros emanados de ellos.

### *1.1.3. Objetivo*

El objetivo de la auditoria consiste en apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades. Para ello la auditoria les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas. Los miembros de la organización a quien la auditoria apoya, incluye a directorio y las gerencias.

#### 1.1.4. Finalidad

Los fines de la auditoria son los aspectos bajo los cuales su objeto es observado. Podemos escribir los siguientes:

1. Indagaciones y determinaciones sobre el estado patrimonial
2. Indagaciones y determinaciones sobre los estados financieros.
3. Indagaciones y determinaciones sobre el estado redividual.
4. Descubrir errores y fraudes.
5. Prevenir los errores y fraudes
6. Exámenes de aspectos fiscales y legales
7. Examen para compra de una empresa (cesión patrimonial)
8. Examen para la determinación de bases de criterios de prorrateo, entre otros.

Estudios generales sobre casos especiales, tales como los variadísimos fines de la auditoria muestran, por si solos, la utilidad de esta técnica.

#### 1.1.5. Clasificación de la auditoria

##### 1.1.5.1. Auditoría externa

Aplicando el concepto general, se puede decir que la auditoría externa es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un contador público sin vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema, el control interno del mismo y formular sugerencias para su mejoramiento. El dictamen u opinión independiente tiene trascendencia a los terceros, pues da plena validez a la información generada por el sistema ya que se produce bajo la figura de la fe pública, que obliga a los mismos a tener plena credibilidad en la información examinada.

Esta examina y evalúa cualquiera de los sistemas de información de una organización y emite una opinión independiente sobre los mismos, pero las empresas generalmente requieren de la evaluación de su sistema de información financiero en forma independiente para otorgarle validez ante los usuarios del producto de este, por lo cual tradicionalmente se ha asociado el término auditoría externa a auditoría de estados financieros, lo cual como se observa no es totalmente equivalente, pues puede existir auditoría externa del sistema de información tributario, auditoría externa del sistema de información administrativo, auditoría externa del sistema de información automático etc.

La auditoría externa, o bien independiente, tiene por objeto averiguar la razonabilidad, integridad y autenticidad de los estados, expedientes y documentos y toda aquella información producida por los sistemas de la organización. Se lleva a cabo cuando se tiene la intención de publicar el producto del sistema de información examinado con el fin de acompañar al mismo una opinión independiente que le dé autenticidad y permita a los usuarios de dicha información tomar decisiones confiando en las declaraciones del auditor.

Una auditoría debe hacerla una persona o firma independiente de capacidad profesional reconocidas. Esta persona o firma debe ser capaz de ofrecer una opinión imparcial y profesionalmente experta a cerca de los resultados de auditoría, basándose en el hecho de que su opinión ha de acompañar el informe presentado al término del examen y concediendo que pueda expresarse una opinión basada en la veracidad de los documentos y de los estados financieros y en que no se imponga restricciones al auditor en su trabajo de investigación.

Bajo cualquier circunstancia, un contador profesional acertado se distingue por una combinación de un conocimiento completo de los principios y procedimientos contables, juicio certero, estudios profesionales adecuados y una receptividad mental imparcial y razonable.

### 1.1.5.2. Auditoría interna

Las auditorías internas son hechas por personal de la empresa. Un auditor interno tiene a su cargo la evaluación permanente del control de las transacciones y operaciones y se preocupa en sugerir el mejoramiento de los métodos y procedimientos de control interno que redunden en una operación más eficiente y eficaz. Cuando la auditoría está dirigida por contadores públicos profesionales independientes, la opinión de un experto desinteresado e imparcial constituye una ventaja definida para la empresa y una garantía de protección para los intereses de los accionistas, los acreedores y el público.

La imparcialidad e independencia absolutas no son posibles en el caso del auditor interno, puesto que no puede divorciarse completamente de la influencia de la alta administración, y aunque mantenga una actitud independiente como debe ser, esta puede ser cuestionada ante los ojos de los terceros. Por esto se puede afirmar que el auditor no solamente debe ser independiente, sino parecerlo para así obtener la confianza del público.

Es un servicio que reporta al más alto nivel de la dirección de la organización y tiene características de función asesora de control, por tanto no puede ni debe tener autoridad de línea sobre ningún funcionario de la empresa, a excepción de los que forman parte de la planta de la oficina de auditoría interna, ni debe en modo alguno involucrarse o comprometerse con las operaciones de los sistemas de la empresa, pues su función es evaluar y opinar sobre los mismos, para que la alta dirección tome las medidas necesarias para su mejor funcionamiento.

La auditoría interna solo interviene en las operaciones y decisiones propias de su oficina, pero nunca en las operaciones y decisiones de la organización a la cual presta sus servicios, pues como se dijo es una función asesora.

### 1.1.6. *Diferencias entre auditoría interna y externa*

Existen diferencias substanciales entre la auditoría interna y la auditoría externa, algunas de las cuales se pueden detallar así:

1. En la auditoría interna existe un vínculo laboral entre el auditor y la empresa, mientras que en la auditoría externa la relación es de tipo civil.
2. En la auditoría interna el diagnóstico del auditor, está destinado para la empresa; en el caso de la auditoría externa este dictamen se destina generalmente para terceras personas o sea ajena a la empresa.
3. La auditoría interna está inhabilitada para dar fe pública, debido a su vinculación contractual laboral, mientras la auditoría externa tiene la facultad legal de dar fe pública.

### 1.2. Auditoría administrativa

(Revelo Rosero, 2012) La auditoría administrativa es fundamental en cualquier campo económico, ya que es una herramienta idónea para examinar el desempeño de una organización, empresa pública o privada, detectar oportunidades de mejora, corregir deficiencias, superar obstáculos, analizar causas- efectos de los hechos con relación a ideas para impulsar el crecimiento de la misma. (pág. 2)

La auditoría administrativa ha sido, es y será la herramienta eficaz para la administración, es el marco desde el cual debe partir la inferencias, las apreciaciones y las acciones nos obliga a investigar, a penetrar en lo más recóndito de su esencia para asimilar las experiencias y convertirlas en conocimientos para entender dónde está la organización, como llego hasta allí, de donde partió y a dónde quiere llegar.

### 1.2.1. Antecedentes

(Jimenez, S/F) Podemos decir que la auditoría administrativa es definida como el examen integral o parcial que es hecho a una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora. (pág. 4-6)

Con el propósito de ubicar como se ha ido enriqueciendo a través del tiempo, es conveniente revisar las contribuciones de los autores que han incidido de manera más significativa a lo largo de la historia de la administración.

En el año de 1935, James O. McKinsey, en el seno de la American Economic Association sentó las bases para lo que él llamó "auditoría administrativa", la cual, en sus palabras, consistía en "una evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable." 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 CiryO'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 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.
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. 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.

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. 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, 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.

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 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.

### 1.2.2. *Definiciones*

(Jimenez, S/F) pág. 6

1. Según Williams P. Leonard la auditoria administrativa se define como: " Un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de la empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales".
2. Mientras que Fernández Arena J.A sostiene que es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución.

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

### 1.2.3. Necesidades de la auditoría administrativa

(Revelo Rosero, 2012) La auditoría administrativa forma parte de una estrategia y de proceso de cambio que requiere una decisión del más alto nivel que permita que una organización tenga la capacidad de transformarse y crecer de manera efectiva. Para ello es necesario desarrollar una infraestructura administrativa que haga posible el flujo de información suficiente, relevante, oportuna y veraz, disponible en todo momento para tomar las decisiones más idóneas y oportunas en beneficio de la organización. (pág. 2)

La información permitirá relacionar los conceptos administrativos con los hechos, los objetivos con las metas, la misión con las tareas, la visión con las posibilidades de posicionamiento en el mundo empresarial, y los escenarios con las áreas de influencias.

(Revelo Rosero, 2012) En un mundo globalizado, el desarrollo de la ciencia y la tecnología hay 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 continúa siendo de gran significado y valor para las empresas industriales, comerciales y de servicios a fin de mantener la confianza en los informes financieros. (pág. 6)

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.

#### *1.2.4. Objetivos de la auditoría administrativa*

(Revelo Rosero, 2012) El objetivo primordial de la auditoría administrativa consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en alguna de las partes de la empresa examinadas y apuntar sus probables soluciones. Por sus características, la auditoría administrativa constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones, toda vez que permite detectar en qué áreas se requiere un estudio más profundo, que acciones se deben tomar para mejorar y como superar los obstáculos. Entre los objetivos prioritarios para instrumentarla de manera consistente tenemos los siguientes. (pág. 6-7)

1. De control.- Destinados a orientar los esfuerzos en su aplicación y poder evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.
2. De productividad.- Encauzan las acciones para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.
3. De organización.- Determinan que su curso apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.
4. De servicio.- Representan la manera en que se puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.
5. De calidad.- Disponen que tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.
6. De cambio.- La transforman en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.
7. De aprendizaje.- Permiten que se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.
8. De toma de decisiones.- Traducen su puesta en práctica y resultados en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización.

### *1.2.5. Principios de auditoría administrativa*

(Jimenez, S/F) Es conveniente ahora tratar lo referente a los principios básicos en las auditorías administrativas, los cuales vienen a ser parte de la estructura teórica de ésta, por tanto debemos recalcar tres principios fundamentales que son los siguientes. (pág. 7)

#### *1.2.5.1. Sentido de la evaluación*

(Revelo Rosero, 2012) La auditoría administrativa no intenta evaluar la capacidad técnica de ingenieros, contadores, abogados u otros especialistas, en la ejecución de sus respectivos trabajos. Más bien se ocupa de llevar a cabo un examen y evaluación de la calidad tanto individual como colectiva, de los gerentes, es decir, personas responsables de la administración de funciones operacionales y ver si han tomado modelos pertinentes que aseguren la implantación de controles administrativos adecuados, que aseguren: que la calidad del trabajo sea de acuerdo con normas establecidas, que los planes y objetivos se cumplan y que los recursos se apliquen en forma económica. (pág. 8)

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

(Revelo Rosero, 2012) Una responsabilidad de la auditoría administrativa es determinar qué es lo que se está haciendo realmente en los niveles directivos, administrativos y operativos; la práctica nos indica que ello no siempre está de acuerdo con lo que el responsable del área o el supervisor piensa que está ocurriendo. Los procedimientos de auditoría administrativa respaldan técnicamente la comprobación en la observación directa, la verificación de información de terrenos, y el análisis y confirmación de datos, los cuales son necesarios e imprescindibles. (pág. 8)

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

(Revelo Rosero, 2012) El auditor administrativo, deberá ubicarse en la posición de un administrador a quien se le responsabilice de una función operacional y pensar como este lo hace (o debería hacerlo). En sí, se trata de pensar en sentido administrativo, el cual es un atributo muy importante para el auditor administrativo. (pág. 8)

### 1.2.6. *Alcance*

(Revelo Rosero, 2012) Por lo que se refiere a su área de influencia, comprende su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación. Esta connotación incluye aspectos tales como. (pág. 9)

1. Naturaleza jurídica
2. Criterios de funcionamiento
3. Estilo de administración
4. Proceso administrativo
5. Sector de actividad
6. Ámbito de operación
7. Número de empleados
8. Relaciones de coordinación
9. Desarrollo tecnológico
10. Sistemas de comunicación e información
11. Nivel de desempeño
12. Trato a clientes (internos y externos)
13. Entorno
14. Productos y/o servicios
15. Sistemas de calidad



### 1.2.7. Campo de aplicación

(Jimenez, S/F) En cuanto a su campo, la auditoría administrativa puede instrumentarse en todo tipo de organización, sea ésta pública, privada o social. (pág. 8)

(Revelo Rosero, 2012) En el sector público se emplea en función de la figura jurídica, atribuciones, ámbito de operación, nivel de autoridad, relación de coordinación, sistema de trabajo y líneas generales de estrategia. (pág. 9)

(Jimenez, S/F) Con base en esos criterios, las instituciones del sector se clasifican en. (pág. 8)

1. Dependencia del Ejecutivo federal (Secretaría de estado)
2. Entidad paraestatal
3. Organismos autónomos
4. Gobiernos de los estados (Entidades federativas)
5. Comisiones intersecretariales
6. Mecanismos especiales

(Revelo Rosero, 2012) En el sector privado se utiliza tomando en cuenta la figura jurídica, objeto, tipo de estructura, elementos de coordinación y relación comercial de las empresas, sobre la base de las siguientes características. (pág. 10)

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

(Jimenez, S/F) En lo relativo al tamaño, convencionalmente se las clasifica en.  
(pág. 8-9)

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

Lo correspondiente al sector de actividad se refiere al ramo específico de la empresa, el cual puede quedar enmarcado básicamente en:

1. Telecomunicaciones
2. Transportes
3. Energía
4. Servicios
5. Construcción
6. Petroquímica
7. Turismo
8. Cinematografía
9. Banca
10. Seguros
11. Maquiladora
12. Electrónica
13. Automotriz
14. Editorial
15. Arte gráfico
16. Manufactura
17. Auto cartera
18. Textil
19. Agrícola
20. Pesquera
21. Química
22. Forestal

23. Farmacéutica
24. Alimentos y Bebidas
25. Informática
26. Siderurgia
27. Publicidad
28. Comercio

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

1. Nacionales
2. Internacionales
3. Mixtas

(Revelo Rosero, 2012) También tomando en cuenta las modalidades de (pag.10):

1. Exportación
2. Acuerdo de licencia
3. Contratos de administración
4. Sociedades en participación y alianzas estratégicas
5. Subsidiarias

(Jimenez, S/F) En el sector social, se aplica considerando dos factores (pag.9):

Por su tipo de organización:

1. Fundaciones
2. Agrupaciones
3. Asociaciones
4. Sociedades
5. Fondos
6. Empresas de solidaridad
7. Programas
8. Proyectos

9. Comisiones
10. Colegios

Por la naturaleza de su función:

1. Educación
2. Cultura
3. Salud y seguridad social
4. Política: obrero, campesino, popular
5. Empleo
6. Alimentación
7. Derechos humanos
8. Apoyo a marginados y discapacitados

Podemos decir, que la aplicación de una auditoría administrativa en las organizaciones puede tomar diferentes cursos de acción, dependiendo de su estructura orgánica, objeto, giro, naturaleza de sus productos y servicios, nivel de desarrollo y, en particular, con el grado y forma de delegación de autoridad. La conjunción de estos factores, tomando en cuenta los aspectos normativos y operativos, las relaciones con el entorno y la ubicación territorial de las áreas y mecanismos de control establecidos, constituyen la base para estructurar una línea de acción capaz de provocar y promover el cambio personal e institucional necesarios para que un estudio de auditoría se traduzca en un proyecto innovador sólido.

### 1.3. El auditor

(Revelo Rosero, 2012) Es la persona con suficiente capacidad profesional y experiencia técnica designada por una autoridad competente, para revisar, examinar y evaluar los resultados de la gestión administrativa y financiera de una organización pública o privada con el propósito de informar o dictaminar acerca de ella, realizando las observaciones y recomendaciones pertinentes para mejorar su eficacia y eficiencia en su desempeño. (pág. 14)

#### 1.3.1. *Funciones del auditor*

(Jimenez, S/F) Es aquella persona profesional, que se dedica a trabajos de auditoría habitualmente con libre ejercicio de una ocupación técnica. Para ordenar e imprimir cohesión a su labor, el auditor cuenta con una serie de funciones tendientes a estudiar, analizar y diagnosticar la estructura y funcionamiento general de una organización. Las funciones tipo del auditor son: (pág. 10-11)

1. Estudiar la normatividad, misión, objetivos, políticas, estrategias, planes y programas de trabajo.
2. Desarrollar el programa de trabajo de una auditoría.
3. Definir los objetivos, alcance y metodología para instrumentar una auditoría.
4. Captar la información necesaria para evaluar la funcionalidad y efectividad de los procesos, funciones y sistemas utilizados.
5. Recabar y revisar estadísticas sobre volúmenes y cargas de trabajo.
6. Diagnosticar sobre los métodos de operación y los sistemas de información.
7. Detectar los hallazgos y evidencias e incorporarlos a los papeles de trabajo.
8. Respetar las normas de actuación dictadas por los grupos de filiación, corporativos, sectoriales e instancias normativas y, en su caso, globalizadoras.

9. Proponer los sistemas administrativos y/o las modificaciones que permitan elevar la efectividad de la organización
10. Analizar la estructura y funcionamiento de la organización en todos sus ámbitos y niveles
11. Revisar el flujo de datos y formas.
12. Considerar las variables ambientales y económicas que inciden en el funcionamiento de la organización.
13. Analizar la distribución del espacio y el empleo de equipos de oficina.
14. Evaluar los registros contables e información financiera.
15. Mantener el nivel de actuación a través de una interacción y revisión continua de avances.
16. Proponer los elementos de tecnología de punta requeridos para impulsar el cambio organizacional.
17. Diseñar y preparar los reportes de avance e informes de una auditoria.

### *1.3.2. Conocimientos que debe poseer*

Es conveniente que el equipo auditor tenga una preparación acorde con los requerimientos de una auditoria administrativa, ya que eso le permitirá interactuar de manera natural y congruente con los mecanismos de estudio que de una u otra manera se emplearán durante su desarrollo. Atendiendo a éstas necesidades es recomendable apreciar los siguientes niveles de formación:

#### *1.3.2.1. Académica*

Estudios a nivel técnico, licenciatura o postgrado en administración, informática, comunicación, ciencias políticas, administración pública, relaciones industriales, ingeniería industrial, sicología, pedagogía, ingeniería en sistemas, contabilidad, derecho, relaciones internacionales y diseño gráfico. Otras especialidades como actuaría, matemáticas, ingeniería y arquitectura, pueden contemplarse siempre y cuando hayan recibido una capacitación que les permita intervenir en el estudio.

### 1.3.2.2. *Complementaria*

Instrucción en la materia, obtenida a lo largo de la vida profesional por medio de diplomados, seminarios, foros y cursos, entre otros.

(Cortés, 2011) En el ejercicio de sus funciones requiere un elevado grado de instrucción en la materia, logrado a lo largo de una vida profesional mediante la participación activa en eventos de formación, capacitación, desarrollo y actualización. (pág. 11)

### 1.3.2.3. *Empírica*

(Jimenez, S/F) Conocimiento resultante de la implementación de auditorías en diferentes instituciones sin contar con un grado académico. Adicionalmente, deberá saber operar equipos de cómputo y de oficina, y dominar él o los idiomas que sean parte de la dinámica de trabajo de la organización bajo examen. También tendrán que tener en cuenta y comprender el comportamiento organizacional cifrado en su cultura. Una actualización continua de los conocimientos permitirá al auditor adquirir la madurez de juicio necesaria para el ejercicio de su función en forma prudente y justa. (pág. 11-12)

(Cortés, 2011) Dentro de los conocimientos idóneos para coadyuvar en la preparación y ejecución de la auditoría destacan. (pág. 11)

1. Administración de operaciones
2. Control estadístico y control total
3. Modelos cuantitativos
4. Administración de procesos
5. Comportamiento organizacional
6. Organización y métodos
7. Administración del cambio
8. Contabilidad administrativa
9. Outplacement
10. Administración del conocimiento
11. e-commerce
12. Outsourcing
13. Administración del servicio a clientes
14. Evaluación y control de proyectos
15. Planeación estratégica
16. Administración de la estrategia
17. Finanzas corporativas
18. Programación neurolingüística
19. Administración por valores
20. Inteligencia de negocios
21. Six sigma
22. Administración por competencias
23. Logística
24. Sistemas de información administrativa
25. Benchmarking
26. Manejo de grupos y equipos
27. Tecnología de la información
28. Comercio internacional
29. Marketing estratégico
30. Teoría de las decisiones



### 1.3.3. *Habilidades y destrezas*

(Jimenez, S/F) En forma complementaria a la formación profesional, teórica y/o práctica, el equipo auditor demanda de otro tipo de cualidades que son determinantes en su trabajo, referidas a recursos personales producto de su desenvolvimiento y dones intrínsecos a su carácter. La expresión de estos atributos puede variar de acuerdo con el modo de ser y el deber ser de cada caso en particular, sin embargo es conveniente que, quien se dé a la tarea de cumplir con el papel de auditor, sea poseedor de las siguientes características. (pág. 12-13)

1. Actitud positiva.
2. Estabilidad emocional.
3. Objetividad.
4. Sentido institucional.
5. Saber escuchar.
6. Creatividad.
7. Respeto a las ideas de los demás.
8. Mente analítica.
9. Conciencia de los valores propios y de su entorno.
10. Capacidad de negociación.
11. Imaginación.
12. Claridad de expresión verbal y escrita.
13. Capacidad de observación.
14. Iniciativa.
15. Discreción.
16. Facilidad para trabajar en grupo.
17. Comportamiento ético
18. Capacidad de análisis
19. Concentración

### 1.3.3.1. *Experiencia*

Uno de los elementos fundamentales que se tiene que considerar en las características del equipo, es el relativo a su experiencia personal de sus integrantes, ya que de ello depende en gran medida el cuidado y diligencia profesionales que se emplean para determinar la profundidad de las observaciones. Por la naturaleza de la función a desempeñar existen varios campos que se tienen que dominar:

1. Conocimiento de las áreas sustantivas de la organización.
2. Conocimiento de las áreas adjetivas de la organización.
3. Conocimiento de esfuerzos anteriores
4. Conocimiento de casos prácticos.
5. Conocimiento derivado de la implementación de estudios organizacionales de otra naturaleza.
6. Conocimiento personal basado en elementos diversos.

### 1.3.3.2. *Responsabilidad profesional*

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

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

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

Es conveniente señalar, que los impedimentos a los que normalmente se puede enfrentar son: personales y externos. Los primeros, corresponden a circunstancias que recaen específicamente en el auditor y que por su naturaleza pueden afectar su desempeño, destacando las siguientes:

1. Vínculos personales, profesionales, financieros u oficiales con la organización que se va a auditar
2. Interés económico personal en la auditoría
3. Corresponsabilidad en condiciones de funcionamiento incorrectas
4. Relación con instituciones que interactúan con la organización
5. Ventajas previas obtenidas en forma ilícita o anti ética

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

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

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

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

1. Objetividad.- Mantener una visión independiente de los hechos, evitando formular juicios o caer en omisiones, que alteren de alguna manera los resultados que obtenga.
2. Responsabilidad.- Observar una conducta profesional, cumpliendo con sus encargos oportuna y eficientemente.
3. Integridad.- Preservar sus valores por encima de las presiones.

4. Confidencialidad.- Conservar en secreto la información y no utilizarla en beneficio propio o de intereses ajenos.
5. Compromiso.- Tener presente sus obligaciones para consigo mismo y la organización para la que presta sus servicios.
6. Equilibrio.- No perder la dimensión de la realidad y el significado de los hechos.
7. Honestidad.- Aceptar su condición y tratar de dar su mejor esfuerzo con sus propios recursos, evitando aceptar compromisos o tratos de cualquier tipo.
8. Institucionalidad.- No olvidar que su ética profesional lo obliga a respetar y obedecer a la organización a la que pertenece.
9. Criterio.- Emplear su capacidad de discernimiento en forma equilibrada.
10. Iniciativa.- Asumir una actitud y capacidad de respuesta ágil y efectiva.
11. Imparcialidad.- No involucrarse en forma personal en los hechos, conservando su objetividad al margen de preferencias personales.
12. Creatividad.- Ser propositivo e innovador en el desarrollo de su trabajo.

#### *1.3.4. Necesidad de la auditoría administrativa en las organizaciones*

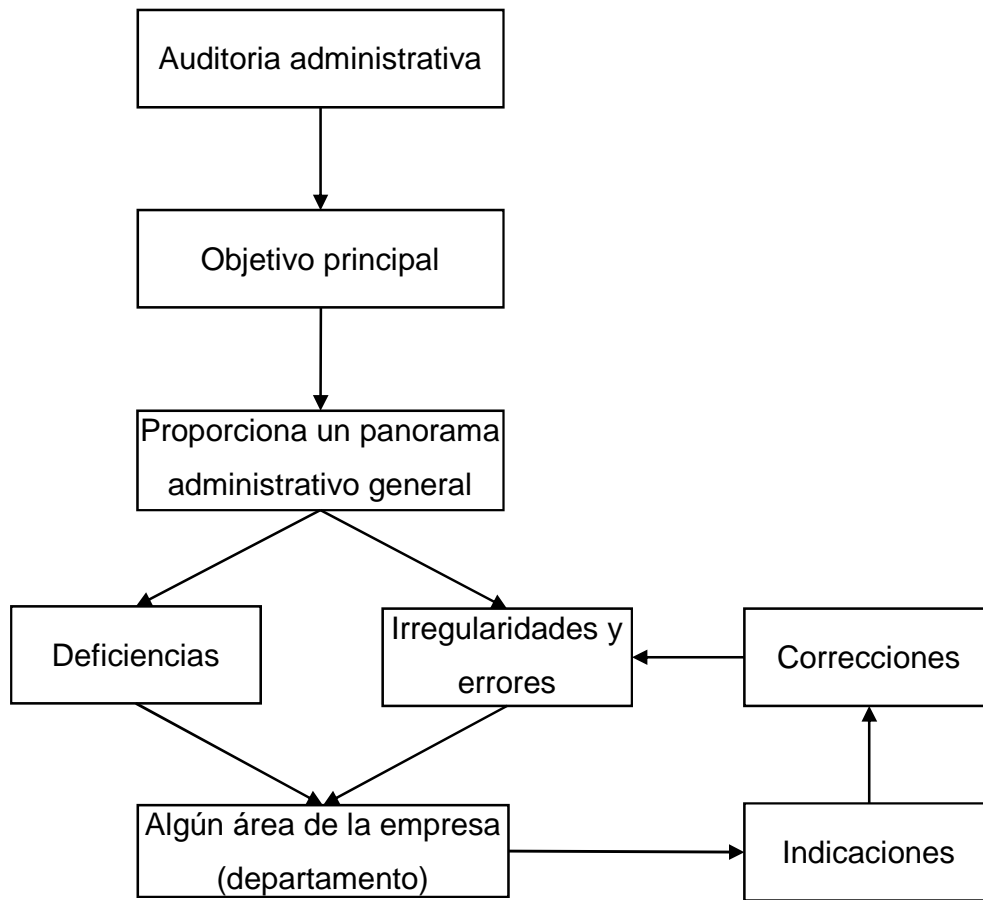
(Cisneros Cisneros, 2002) Una auditoría administrativa no se produce en el vacío, surge al considerar la existencia de una infraestructura institucional, con aportaciones de distintos puntos de vista y experiencias como factores determinantes para la realización de dicha auditoría, además hace posible que fluya la información suficiente, relevante, oportuna y veraz para disponer el momento y lugar adecuados con elementos de decisión y calidad idóneos. (pág. 50-52)

Como toda actividad que comienza en una empresa y/o negocio, es factible encontrar un campo amplio para obtener información e indudablemente alguna tendrá más relevancia que otra, y es así que en toda organización se podrá detectar documentación elemental, en donde su recopilación, explicación y estudio permitan tener una visión genérica de la misma; al tener esta información se registra para dejar evidencias que sirvan de base para presentar una opinión profesional, relativo a la sistematización administrativa que opera en la empresa, a la intervención y desempeño del factor humano y a optimización de los recursos.

En base a lo anterior se decide por parte de la dirección de la empresa, la necesidad de una auditoría administrativa. Los trabajos de auditoría administrativa son realmente de mucha trascendencia y en esa medida se requiere que el personal posea una preparación académica profesional es decir con un perfil adecuado al caso, de tal manera que sus tareas estén perfectamente señaladas. Se sabe que la principal causa por la que fracasan los negocios es por problemas de tipo administrativo; de estos problemas a su vez se podría hacer un análisis, para concluir que, los defectos de la organización llegan a representar la mayor causa de irregularidades administrativas y que poco a poco se van incrementando como consecuencia de una organización deficiente.

Por lo anterior toca precisamente a la auditora administrativa identificar las deficiencias que proporcionan males administrativos; la revisión debe de ser exhaustiva pues en esta etapa en donde mejor puede justificarse y hacerse necesaria la auditoría al encontrar irregularidades, sugerir mejoras, proponer el uso de recursos adecuados, en fin dejar bases útiles para una mejor revisión de las fases de dirección y control.

Ilustración 1.3.1. Necesidad de realizar auditoría administrativa



(Cisneros Cisneros, 2002) pág. 52

### 1.3.5. Normatividad en la práctica de la auditoría

(Cisneros Cisneros, 2002) La auditoría administrativa es el examen parcial de una organización, con el fin de precisar el grado de desempeño, y oportunidad de mejora, para generar cambios que permitan el crecimiento de la empresa. Ahora para obtener resultados positivos, confiables y viables producto de una auditoría administrativa, se debe observar cierta normatividad. Para la ejecución de una auditoría administrativa, es el auditor administrativo, la persona indicada en quien debe recaer en forma exclusiva, la ejecución y valoración de una auditoría administrativa. (pág. 58-59)

Sera el auditor por su preparación especial, por su capacidad, competencia y profesionalismo, el que pueda coordinar los trabajos de estudio administrativo, evaluación y diagnóstico integral de la organización. Para que las acciones del auditor administrativo sean congruentes y validas, deberán observar una serie de normas que permitan aportar elementos completos y consistentes para respaldar hallazgos, validar evidencias, emitir observaciones y sugerencias fundamentadas, así como orden y disciplina en el trabajo.

#### 1.3.5.1. *Ética profesional*

(S/N, T-UTC-1688, 2015) Precisamente en estos días en que la moral y la capacidad de los hombres tienen que ser vistas de manera estrechamente ligadas, en donde estos deben ser evaluados no solamente por su capacidad sino también por su probidad, y por los aportes a la causa común de no dejar que todo su entorno se mantenga igual, entendiéndose que es de hombres poco previsores, pretendiendo obtener resultado diferente haciendo siempre lo mismo. (pág. 16)

El auditor por su condición profesional tiene su código de ética, que contiene una serie de reglas específicas de conductas propias de su status; contrae responsabilidades con su cliente, estado, sociedad, colega y consigo mismo.

#### *1.3.5.1.1. Código de ética*

(Cortés, 2011) pag.13

1. Independencia de criterio
2. Adecuada formación y capacidad profesionales
3. Mantenerse actualizado
4. Cuidado y diligencia profesional
5. Informar cualquier limitación
6. Planeación y supervisión
7. Evidencia suficiente
8. Alerta ante situaciones que impliquen posibles fraudes
9. Informes por escrito
10. Logros obtenidos, fuerzas y debilidades
11. Observaciones y sugerencias

#### *1.3.5.1.2. Criterios para la toma de decisiones éticas*

1. Magnitud de las consecuencias
2. Consenso social
3. Probabilidad del efecto
4. Inmediación temporal
5. Proximidad
6. Concentración del efecto



### 1.3.5.2. *Contrato*

(Revelo Rosero, 2012) Cuando una empresa decide efectuar un programa de auditoría administrativa, el primer paso es contactar con el líder del equipo bien sea interno, externo o combinado. Se lleva a cabo en una o varias entrevistas en las cuales se precisan las condiciones. Logros que se esperan. (pág. 21)

1. Definición de los mecanismos de enlace
2. Exigencias en cuanto a tiempo y mejoras deseadas
3. Requerimiento de una propuesta concreta

Una vez cumplida esta etapa el líder del proyecto presenta una propuesta técnica y un plan de trabajo en el que se agregan aspectos como:

1. Requerimientos de recursos humanos, materiales y financieros y tecnológicos.
2. Costo del estudio. Aplica para equipos externos y combinados

## CAPITULO DOS PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA

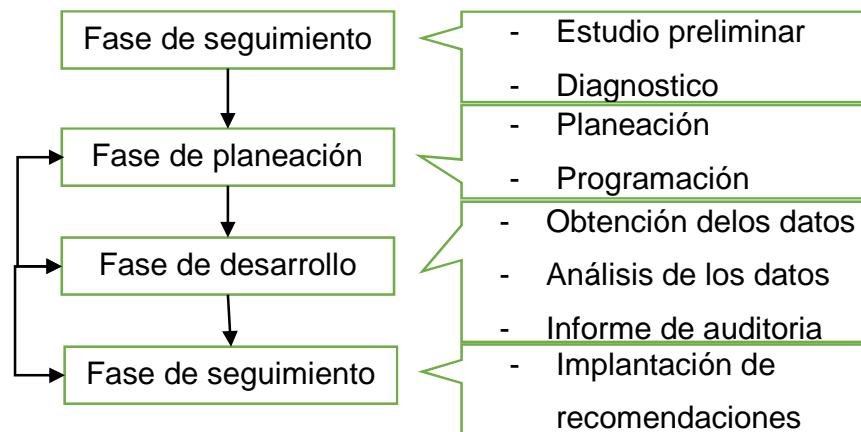
### 2.1. Procedimiento de auditoría administrativa

(S/N, S/F) Se facilita entender una actividad como la auditoría administrativa si es descrita como una serie de partes separadas, o fases que constituyen un proceso total. Estudiantes y profesionales han venido utilizando descripciones de este tipo, conocidas como modelos, desde hace varios decenios. Un modelo es una simplificación del mundo real, que se utiliza para explicar relaciones complejas en términos sencillos. Se entiende por proceso el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad. (pág. 166-167)

La auditoría comprende varias fases, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta herramienta en forma correcta. Es necesario advertir que con el "proceso de auditoría administrativa propuesto", no se pretende crear un modelo rígido de metodología de trabajo para este tipo de auditoría. Para una auditoría administrativa se deben seguir ciertas fases, las cuales deben estar perfectamente definidas e interrelacionadas, conformando una metodología, la que es ejecutada por un profesional especializado y aplicada a cualquier tipo de organización (pública o privada).

Durante el desarrollo de una auditoría administrativa, el auditor debe obtener toda la información relevante para después poder efectuar el análisis completo de la información que se obtuvo. El objetivo principal de reunir información relevante es allegarse de datos correctos y confiables, ya que durante el análisis, la evaluación y el informe de auditoría, el auditor administrativo se basará precisamente en el examen de esa información para poder llegar a su evaluación. Los errores en la información que fue obtenida, darán como resultado conclusiones y recomendaciones erróneas.

*Ilustración 2.1.2. Fases del proceso de auditoría administrativa*



(S/N, S/F) pag.167

## 2.2. Planeación de la auditoría

(Moreno zavaleta, 2008) Se refiere a los lineamientos de carácter general que regulan la aplicación del estudio para garantizar la cobertura de los factores prioritarios, fuentes de información investigación preliminar proyecto de auditoría y diagnostico preliminar, sea suficiente, pertinente y relevante. (pág. 86)

(Mendivil Valenzuela, 2005) Es donde se prepara y decide el trabajo que se va a realizar, se define el progreso secuencial de las actividades encaminadas dentro de los programas, así como la determinación de los tiempos requerido para el desarrollo de cada una de sus etapas. (pág. 19-20)

Su finalidad es prever, anticipada a la acción, y así garantizar que la cobertura de los factores prioritarios, fuentes de estudio, investigación preliminar, proyecto de auditoria, y el diagnóstico preliminar sean suficientes, pertinentes y relevantes, se debe considerar:

1. Características particulares de la empresa
2. Finalidad de los trabajos
3. Secuencia de desarrollo
4. Estimación de tiempos, para estimación de cada uno de los trabajos
5. Determinación del personal que intervenga
6. Determinación de las técnicas que se utilizaran
7. Determinación de medios materiales
8. Determinación del apoyo que el organismo social proporcionara

El objetivo primordial de la planeación es determinar las acciones que se deben realizar para instrumentar la auditoria en forma secuencial y ordenada, tomando en cuenta las condiciones que tienen que prevalecer para alcanzar en tiempo y lugar los objetivos establecidos.

En la planeación de los trabajos a realizar, el auditor tomara en cuenta la colaboración del personal y material que la empresa le proporcionara. Deberá fijar de común acuerdo con la empresa las fechas en que esta ponga a su disposición tal colaboración.

(S/N, S/F) Planear el estudio es conocer previamente qué es lo que vamos a hacer en cuanto a. (pág. 172)

1. ¿Quién lo hace?
2. ¿Qué está haciendo?
3. ¿Dónde se hace?
4. ¿Cómo se hace?
5. ¿Cuándo se hace?
6. ¿Por qué se hace?

### *2.2.1. Investigación preliminar*

(Moreno zavaleta, 2008) La metodología 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 revisaran y aplicaran los enfoques de análisis administrativos para garantizar el manejo oportuno y objetivo de los resultados. (pág. 86)

(Cortés, 2011) El primer paso en un estudio de organización y métodos, es la evaluación como medida para determinar, en primera instancia, las condiciones que permitan definir la posibilidad de llevar a cabo el estudio, su alcance, así como para evaluar los posibles riesgos. El equipo de trabajo debe efectuar una revisión preliminar con los niveles administrativos operativos, para determinar de manera clara y objetiva que se contará con toda la información y documentación necesaria (elementos básicos necesarios), medir el alcance de los trabajos, así como que se asegurará la colaboración del personal del nivel requerido en todas las áreas de la organización. (pág. 16-17)

(S/N, S/F) No siempre es posible asignar un plan sin un estudio preliminar. Hay diversas situaciones que indican la necesidad de hacerlo, y una breve revisión de las situaciones posibles descubrirá la naturaleza del examen preliminar). (pág. 167)

(Cortés, 2011) El resultado de esta revisión será la evaluación de la factibilidad de proseguir y de que existen los controles mínimos para asegurar, con cierto grado de confianza, que se estará en posibilidad de aplicar los procedimientos, en su caso llevar a cabo medidas de apoyo, o bien, la conclusión de que deben establecerse medidas para contar con la información y documentación mínima requerida. (pág. 17)

(S/N, S/F) El estudio preliminar está encaminado a: "Lograr una identificación real del problema, para conocer la naturaleza y objetivo del estudio completo." Por su propia naturaleza, el estudio preliminar no está enfocado para originar recomendaciones o solucionar problemas, excepto aquellos que resulten evidentes en un primer reconocimiento. El estudio preliminar se diseña para que resulte la posibilidad de un informe que recomiende, o que no recomiende un plan general para desarrollar la solución específica del problema. En este caso, el estudio preliminar afina el estado real del problema y se realiza con la finalidad de. (pág. 169)

1. Tener una apreciación general del desarrollo de las operaciones administrativas de la empresa.
2. Evaluar la efectividad de la determinación del área en cuestión.
3. Descubrir áreas en las que haya problemas de administración.
4. ¿Cuáles son los elementos de mayor importancia que hay que examinar y evaluar?
5. ¿Por qué es necesario estudiar cada uno de los mismos?
6. ¿Por dónde empezar?
7. ¿Hasta dónde debe llegar el estudio preliminar?
8. Estimación del tiempo, recursos (humanos, financieros y materiales) necesarios.
9. Proponer, en su caso, medidas correctivas.
10. Evaluar las áreas o secciones que puedan ser causa de una revisión posterior

(Cortés, 2011) Algunas áreas a considerar. (pág. 17)

1. Determinar las necesidades específicas.
2. Identificar los factores que requieren 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 equipo de trabajo.
7. Estimar el tiempo y recursos necesarios para cumplir con los objetivos definidos.

#### *2.2.1.1. Contenido de la evaluación preliminar*

(S/N, S/F) Es necesario iniciar el trabajo de obtención de datos con un contacto preliminar que permita una primera idea global. Este estudio se requiere, independientemente de cuáles sean los orígenes o razones del estudio, y abarca. (pág. 169-173)

3. Información documental
4. Información sobre el campo de trabajo

#### *2.2.1.2. Información documental*

Los problemas que van a consultarse y las muestras de documentos obtenidos varían de acuerdo con los objetivos del estudio. Esta información documental puede ser; por ejemplo, sobre: reglamentos internos, informes, estadísticas, estados contables, presupuestos, contratos, etcétera.

### *2.2.1.3. Información sobre el campo de trabajo*

El aspecto más importante de la iniciación del campo de trabajo es la presentación del equipo de trabajo, pues el éxito o fracaso del estudio dependerá en gran parte de la comprensión que se logre respecto del propósito de la misma, y de la colaboración que se obtenga de los funcionarios de la empresa en estudio. Debe quedar claro que no se trata del enjuiciamiento del personal de la empresa, sino de ayudarla a mejorar su eficiencia. La información que puede obtenerse sobre el campo de trabajo es: organigramas, lista de funciones, datos sobre volúmenes de trabajo, examen de las condiciones en que se trabaja, forma y reportes utilizados, etc.

Para completar este contexto global, es aconsejable visitar cada uno de los departamentos, conocer los productos de la empresa, sus procesos productivos, sus principales mercados, etc.

### *2.2.2. Alcance, objetivo y factores a auditar*

Tenemos que definir cuál será la materia objeto de nuestro estudio. Puede ser, desde luego, toda la empresa o bien puede concretarse a la revisión de una función específica, o bien un departamento o sección. Lo ideal es que la revisión abarque toda la empresa con objeto de formarnos una idea más clara de los problemas desde su origen. Existen revisiones que comprenden una o más áreas. En estos casos es conveniente examinar, además, aquellas funciones que tengan una relación directa con las demás áreas auditadas.

Hay varios criterios para determinar el "área": existen casos en los cuales se toma como base para la auditoría el "proceso administrativo"; en otras, la revisión se hace a base de las funciones de la empresa; o en los niveles jerárquicos y, por último, combinaciones de los anteriores. Entre otras preguntas que conviene se formule el auditor, están las siguientes:



1. ¿Cuáles son los elementos de mayor importancia que hay que examinar?
2. ¿Por qué es necesario estudiar cada uno de los mismos?
3. ¿Cuándo habrá de efectuarse el estudio para que rinda resultados óptimos?
4. ¿Por dónde empezar?

Al proceder en esta forma, se estará en posición ventajosa para apreciar el panorama de lo que va a hacerse o al mismo tiempo determinar el número de ayudantes que se necesita y el tiempo que se llevará.

El trabajo a desarrollar podrá ser total o por áreas:

1. Procesal: planeación, organización, dirección, control.
2. Funcional: Consejo de administración, gerencia, asesoría, producción, comercialización, personal, finanzas, etc.
3. Analítico: Puestos, tiempos, formas, equipos, costos, materiales, etc.

Básicamente el estudio a desarrollarse dependerá de la calidad operativa de la administración, y sobre todo del control existente y otras características especiales de la empresa.

Son varios los detalles fundamentales que deben guiar a quien corresponda la continua evaluación de los métodos y desempeño en todas las áreas de la empresa. Debe decidirse cuáles son los detalles de estudio más necesarios para alcanzar los objetivos y ver cuáles son los mejores métodos para lograrlos y cuáles son los detalles limitados y de control. El estudio puede abarcar una empresa en su totalidad o un sector de ella, hasta el nivel más bajo de supervisión. El equipo de trabajo necesita planear su trabajo, decidir qué es lo que va a hacer primeramente y cuándo.

La información debe ser actual y digna de confianza, concreta y pertinente. Los datos habrán de ser claros, completos y con suficiente detalle para precisar necesidades y relaciones que contribuyan a la realización del estudio.

### 2.3. Programa de auditoría

(Canseco Jiménez, 2007) Un programa de trabajo es la relación secuencial y cronológica de las actividades que se habrán de llevar a cabo, determinando las fechas de inicio y termino para la obtención de información, análisis, evolución y emitir las recomendaciones del caso. (pág. 30)

#### 2.3.1. *Concepto, tipos y estructura*

(S/N, S/F) La elaboración de un método sistemático del procedimiento constituye, hasta cierto punto, una norma uniforme sobre la cual es sumamente útil basarse. Los programas "son medios que sirven de guía en el que se detallan los diferentes pasos a fin de asegurar que se cubrirán todos los aspectos". Los programas se concretan a señalar sólo orientaciones sobre la forma en que habrá de plantearse la revisión y una serie de procedimientos de los cuales se seleccionarán los que se estimen convenientes para la obtención de datos, en base con las circunstancias; en él se registrará posteriormente lo hecho por el auditor para dar cumplimiento a cada uno de los pasos. (pág. 178-179)

Aun cuando resulta cierto, en algunos aspectos, que los detalles del procedimiento proporcionan cierto grado de flexibilidad, los métodos establecidos, en general, deben ser apoyados por la totalidad del personal de auditoría, a efecto de mantener un control apropiado sobre el programa completo.

##### 2.3.1.1. *Tipos de programas*

El desarrollo de los procedimientos, que son establecidos como guía de trabajo, se puede modificar o adaptar de acuerdo con las circunstancias en cada caso particular. Los programas se clasifican en:

1. Generales
2. Analíticos
3. Tipo
4. Por áreas

#### *2.3.1.1.1. Programas generales*

Son aquellos que se limitan a un enunciado genérico de los procedimientos que se deben aplicar, con mención de los objetivos particulares.

#### *2.3.1.1.2. Programas analíticos*

Son aquellos que describen detalladamente la forma de aplicar los procedimientos.

#### *2.3.1.1.3. Programas tipo*

Son aquellos que enumeran los procedimientos a seguirse en situaciones afines a dos o más empresas.

#### *2.3.1.1.4. Programas por áreas*

Son aquellos que se preparan para el desarrollo de la revisión de cada una de las funciones de la empresa, como gerencia, ventas, producción, compras, personal, etc. Cualquiera que sea el programa que se utilice, se debe estar preparado para adaptarlo en el desarrollo de su trabajo cuando lo considere necesario.

### 2.3.1.2. *Preparación de un programa de trabajo*

(S/N, S/F) Se tiene que decidir qué factores son los más necesarios para lograr los objetivos del estudio, cuáles son los mejores métodos para lograrlos, cuál es el personal apropiado para hacerse cargo de la función, cuáles son los factores limitativos y de control. Las respuestas a estas interrogantes proporcionan cuando menos un punto de partida para la elección del plan a seguir. (pág. 181)

Para elaborar un programa de auditoría, en una empresa grande o pequeña, el alcance de proyección es básico, ya que la amplitud de cobertura es muy importante. Habrá que llevar un "registro de tareas" supervisado, en el cual, como su nombre lo indica, se inscribirá toda tarea que se encomiende a los miembros del equipo de auditoría. Se anotarán en el programa los datos siguientes:

1. Fecha de iniciación.
2. Descripción de la tarea a efectuar.
3. Responsable.
4. Plazo fijado para su ejecución.
5. Cualquier otra información útil.

(Canseco Jiménez, 2007) Los siguientes puntos, son los necesarios que debe contener un programa de trabajo. (pág. 31)

1. Identificación: nombre del trabajo
2. Objetivo: propósito del estudio
3. Responsable(s): auditor a cargo de su implementación
4. Área(s): definición del área, o áreas bajo estudio
5. Clave: número progresivo de las áreas, programas y proyectos.
6. Actividades: definición del orden secuencial para realizar las actividades de captar examinar la información
7. Recursos: determinación del personal que intervendrá, materiales y de apoyo que el organismo social proporciona
8. Calendario: fechas asignadas para el inicio y termino de cada fase
9. Técnicas: determinación de las técnicas que se utilizaran
10. Representación gráfica: descripción de las acciones en imágenes

Así el diseño del programa de trabajo contiene los recursos humanos, materiales y financieros para iniciar formalmente la aplicación de la auditoria administrativa. Como consideración vale destacar que el programa puede ser adaptado en el transcurso del trabajo, según se considere necesario.

### *2.3.2. Diseño del programa de trabajo.*

Además de ser un plan de trabajo constituye un excelente instrumento de control para la verificación de las actividades realizadas. En el diseño de los programas deben considerarse los trabajos que habrán de realizarse para lograr objetivos propuestos.

#### *2.3.2.1. Papeles de trabajo*

El auditor para respaldar su estudio debe elaborar papeles de trabajo que son documentos donde registra la evidencia resultado de aplicar las técnicas y procedimientos necesarios del caso.

(Moreno zavaleta, 2008) Para ordenar, agilizar e imprimir coherencia a su trabajo, el equipo de trabajo tiene que hacerla en lo que se llama “papeles de trabajo”, que no son otra cosa más que los registros en donde se describen las técnicas y procedimientos aplicados, pruebas realizadas, información obtenida y conclusiones a las que se llega. Estos papeles proporcionan el soporte principal que, en su momento, será incluido en el informe final, puesto que incluye observaciones, hechos y argumentos para respaldarlo; además, apoyan la ejecución y supervisión del trabajo. (pág. 89-90)

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.

(Revelo Rosero, 2012) Su contenido debe incluir. (pág. 28-29)

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. Ajustes realizados durante su ejecución
7. Lineamientos recibidos por área o fase de la aplicación
8. Reporte de posibles irregularidades

### 2.3.2.1.1. Evidencias

El principal soporte de los papeles de trabajo del auditor son las evidencias encontradas que representan la comprobación tangible de los hallazgos, por lo que constituyen un elemento relevante para fundamentar los juicios y conclusiones que formula el auditor. La evidencia se puede clasificar en los siguientes rubros:

1. Físicas. Se obtiene mediante inspección u observación directa de las actividades, bienes o sucesos, y se presenta a través de notas, fotografías, graficas, cuadros, mapas o muestras materiales.
2. Documental. Se obtiene por medio del análisis de documentos y está contenida en cartas, contratos, registros, actas, minutas, facturas, recibos, y toda clase comunicación producto del trabajo.
3. Testimonial. Se consigue de toda persona que realiza declaraciones durante la aplicación de la auditoria.
4. Analítica. Comprende, calculo, comparaciones, razonamientos y desagregación de la información por áreas, apartados o componentes.

(Canseco Jiménez, 2007) Para que la evidencia sea útil y valida debe cubrir los siguientes requisitos. (pág. 32-33)

1. Suficiente. Si es la necesaria para sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del auditor.
2. Competente. Si cumple con ser consistente, convincente, confiable y ha sido valida.
3. Relevante. Cuando aporta elementos de juicio para demostrar o refutar un hecho en forma lógica y patente.
4. Pertinente. Cuando existe congruencia entre las observaciones, conclusiones, y recomendaciones de la auditoria.

Los papeles de trabajo son propiedad del auditor cuya forma y contenido dependen de las condiciones de la auditoria. Estos encierran la calidad profesional del auditor y a su vez los indicadores de la situación de la empresa, por lo que debe prepararlos y conservarlos en forma adecuada.

#### *2.3.2.1.2. Carpeta de papeles de trabajo*

Es necesario un método mediante el cual se registren los puntos tratados durante la auditoria, que debe incluir:

1. Identificación de la auditoria
2. Estudio preliminar
3. Carta propuesta
4. Programas de trabajo generales y específicos a desarrollar
5. Índices, cuestionarios, cédulas, resúmenes de trabajo realizado en base a los programas de trabajo.
6. Informe

Los papeles deben contener los tópicos más relevantes, estar redactados con claridad y exactitud y ser lo suficiente sólidos en sus argumentos sobre los hechos o situaciones detectadas, para que cualquier persona que lo revise pueda seguir la secuencia del trabajo. Aunque los papeles de trabajo que prepara el auditor son confidenciales, podrá proporcionarlos cuando reciba una orden o citatorio para presentarlo, por lo que debe resguardarlos por un periodo suficiente para cualquier aclaración o investigación que pudiera emprenderse y tomando en cuenta su utilidad para auditorias subsecuentes.

Así, la carpeta de papeles de trabajo proporciona el soporte que el auditor habrá de incorporar en su informe, ya que incluye observaciones, hechos y argumentos para respaldarlo; además apoyan a la ejecución y supervisión del trabajo.



#### *2.3.2.2. Negociación de servicio de la auditoría administrativa*

La negociación permite definir puntos en los que el cliente no está totalmente de acuerdo a lo relativo a la planeación de la auditoría, como por ejemplo: el costo y aspectos relacionados con el tiempo en que el personal de la empresa participa y los informes de los avances del estudio, las evidencias encontradas e impedimentos en las labores del auditor.

#### *2.3.2.3. Aceptación del servicio de la auditoría administrativa*

Una vez que el auditor y el cliente ha quedado de acuerdo con la forma de llevar a cabo la auditoría administrativa (recursos, tiempo, realización, costos), se considera que la contratación del servicio deberá constar en forma escrita con las características antes mencionadas, para evitar problemas y malas interpretaciones que puedan surgir por la falta de definición del alcance y responsabilidad del auditor administrativo. Así como la realización de los programas y papeles de trabajo necesario. Es así cuando se entra de lleno al desarrollo de la auditoría administrativa.

#### *2.3.2.4. Desarrollo de la auditoría administrativa*

Concluida la planeación, la siguiente fase es el desarrollo de la auditoría administrativa donde aplicamos las técnicas para obtener, analizar información y el método para evaluar a la empresa, así como el adecuado manejo de los papeles de trabajo, que aseguren los resultados y conclusiones que sirvan de base a las recomendaciones.

## CAPITULO TRES INSTRUMENTACION, EJECUCION, RESULTADO E INFORME DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA RESPECTIVAMENTE

### 3.1. Instrumentación de la auditoria

(Revelo Rosero, 2012) Concluida la parte planeación se procede a la instrumentación de la auditoría en la cual se tiene que seleccionar y aplicar las técnicas de recolección que se estimen más viables. De acuerdo con las circunstancias propias de la auditoria, la medición que se empleará, la supervisión necesaria para mantener una coordinación efectiva. (pag.24)

#### *3.1.1. Escalas de medición*

(Revelo Rosero, 2012) Las escalas cumplen la función de garantizar la confiabilidad y validez de la información que se registra en los papeles de trabajo que posteriormente servirá para comprobar la veracidad de las observaciones, conclusiones y recomendaciones contenidas en el informe de la auditoría. (pag.28)

(Cisneros Cisneros, 2002) Una vez realizada la recolección de documentos y evidencias se consolida el proceso de obtención y validación de la información mediante la evaluación de los hechos de acuerdo con una medida, la cual parte de los indicadores establecidos para el proceso administrativo y de los ciertos elementos específicos, así como el propósito estratégico y cualidades fundamentales asociados con uno y otro. (pág. 84)

Para garantizar la confiabilidad y validez de información que se registra en los papeles de trabajo, se aplicaran escalas numéricas que posteriormente servirán para comprobar la veracidad de las observaciones, conclusiones y recomendaciones contenidas en el informe de la auditoria.

Las escalas serán elegidas y usadas de acuerdo con las normas y directrices para aplicar la auditoria administrativa. Es responsabilidad del auditor elegir las, determinar su alcance y precisión, pues estas deben de ser congruentes con la información obtenida.

### *3.1.2. Supervisión del trabajo*

(Revelo Rosero, 2012) A medida que descienda el nivel de responsabilidad, el auditor que encabece una tarea, tendrá siempre la certeza de dominar el campo de trabajo y 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 ejecución de la auditoria, comprende. (pág. 30)

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 en función del 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.

Es importante que la supervisión del trabajo contemple:

1. Que los reportes de hallazgos cuenten con un espacio para la firma de revisión del auditor responsable
2. Que aquellos documentos que no cuenten con esta firma sean sometidos a revisión y no se aprueben en tanto no lo autorice el auditor responsable.
3. Preparar un informe que comprenda los logros y obstáculos encontrados a lo largo de la auditoría.
4. Elaborar una propuesta general en la que se destaquen las contribuciones esenciales detectadas y el camino para instrumentarlas.

### *3.1.3. Cuestionarios*

(Mendivil Valenzuela, 2005) Técnica que se aplica en forma combinada, permitiendo captar la información de los diferentes campos a investigar. Además, será necesario validar resultados, comprobando y comparando con diversas preguntas que permitan referencias cruzadas. También es indispensable conocer las opiniones de los ejecutivos colocados en el nivel de dirección general de la empresa. (pág. 21)

#### *3.1.3.1. Encuesta*

(Moreno zavaleta, 2008) Esta técnica tiende a obtener información mediante una serie de preguntas escritas previamente formuladas, secuenciadas y separadas por capítulos o temática específica, con el propósito que muestren interrelación y conexiones lógicas entre las diferentes áreas o rubros, empleadas para obtener información deseada en forma homogénea. (pág. 89)

(S/N, S/F) Debe utilizarse para todo tipo de empresas, ya que se necesita de datos fundamentales relativos a los diversos factores o categorías de la función o área. Los datos habrán de ser claros, completos y con suficiente detalle para precisar necesidades y relaciones que contribuyan a la realización del estudio. Además, reflejarán el propósito, los objetivos, la autoridad y las funciones específicas, debiendo quedar asentados en forma ordenada. (pág. 175)

#### 3.1.3.2. *Cedulas*

(Moreno zavaleta, 2008) Estas herramientas se utilizan para captar información requerida de acuerdo con el objetivo y alcance del estudio, están integradas por formularios cuyo diseño incluye casillas, bloques y columnas que facilitan la agrupación y división de su contenido para su revisión y análisis, abren la posibilidad de ampliar el rango de respuesta. (pág. 89)

#### 3.1.3.3. *Entrevistas*

Técnica que tiene por objeto que por medio de conversaciones con aquellas personas que de alguna manera están relacionadas con el caso que se investiga se les cuestione orientadamente para obtener información. Este medio es posiblemente el más usado y uno de los que puede brindar más información completa y precisa, puesto que al tener contacto directo con el entrevistado, además de obtener respuestas, se puede percibir actitudes y recibir comentarios.

(Mendivil Valenzuela, 2005) Para lograr el éxito es necesario inspirar confianza, la actuación debe ser sencilla y sin ostentaciones, evitar interpretaciones equivocadas, considerarse la altura, y cultura del entrevistado, hacer aclaraciones para evitar dudas. (pág. 21-22)

#### *3.1.3.4. Observación*

Esta técnica consiste en observar la forma como se desarrollan materialmente las operaciones o situaciones, el área física donde se desarrolla el trabajo de la organización, para conocer las condiciones laborales y el clima organizacional preponderante a fin de hacer las operaciones pertinentes, proporcionando de inmediato una idea genérica de la parte que observa, indicándole, según el caso, el camino a seguir con mayor interés.

#### *3.1.4. Verificación*

Tiene por objeto comprobar físicamente si se cumplen los objetivos, políticas, y procedimientos previamente establecidos. Esta técnica permite confirmar materialmente las informaciones mantenidas por la aplicación de otras técnicas; así mismo, le sirve para comprobar la efectividad de datos y cifras consignados en documentos que estudia.

#### *3.1.5. Interpretación de documentos*

Esta técnica consiste en estudiar los datos y cifras contenidos en documentos con el objeto de mantener razones y valorar hechos sobre la materia que se investiga.

(Canseco Jiménez, 2007) Implica localizar, seleccionar y estudiar la documentación que pueden aportar elementos de juicio al equipo de trabajo. Las fuentes documentales básicas a las que se pueden acudir. (pag.33)

1. Información normativa
2. Información administrativa
3. Información de mercado
4. Ubicación geográfica
5. Estudios financieros
6. Situación económica
7. Comportamiento del consumidor

Tabla 3. 1.1. Documentos donde podemos obtener información

Legales	Administrativa	Mercado	Producción	Estudios financieros	Situación económica
Acta constitutiva	Manuales: -Administración -De organización  -Sistemas y procedimientos	Investigación de mercado de productos y servicios	Planeación y control de la producción	Estados financieros dictaminados	Sistema económico
Acta de asamblea de accionistas y consejos de administración	Organigramas	Determinación de precios	Diseño del producto	Análisis y proyecciones financieras	Naturaleza y ritmo del desarrollo de la economía
Contratos celebrados con terceros	Cuadros de distribución de trabajo	Distribución y logística	Localización y características del terreno	Programas de financiamiento	Aspectos sociales



Legales	Administrativa	Mercado	Producción	Estudios financieros	Situación económica
Contratos colectivos de trabajo	Planilla personal	Publicidad	Distribución del espacio en las áreas de trabajo de la planta	Evaluación financiera	
Reglamento interno	Análisis de puestos	Relaciones publicas	Distancias y costos del transporte	Presupuestos	Variables demográficas
	Catálogos de formas		Control de inventarios	Contabilidad general	Relaciones con el exterior
	Unidades de medida de desempeño		Control de calidad	Contabilidad de costos	
	Estudio de mejoramiento		Estadísticas del trabajo	Impuestos	

(Moreno zavaleta, 2008) pág. 33-34

### *3.1.6. Acceso a redes de información*

(Moreno zavaleta, 2008) El acceso a redes, entre otras, intranet o extranet permite detectar información operativa o normativa de cliente, socios, proveedores, empleados, organizadores del sector o ramo, lo que a su vez facilita el intercambio electrónico de datos y mantener una relación interactiva con el entorno. (pag.89)

## **3.2. Ejecución de la Auditoria**

(Moreno zavaleta, 2008) Esta tarea debe enfocarse en el registro de todo tipo de hallazgo y evidencia que haga posible un examen objetivo, pues de otra manera se puede incurrir en errores de interpretación que causen retrasos u obliguen a recapturar la información, reprogramar el estudio o en su caso suspenderlo. (pag.87)

### *3.2.1. Recopilación de la información*

(Mendivil Valenzuela, 2005) Es necesario, que antes de iniciar el estudio, se diseñen los instrumentos necesarios que faciliten el desarrollo del estudio y con ello recopilar documentación e información, a fin de tener un conocimiento amplio de la unidad a auditar. Todo esto con el objetivo de contar con elementos que, además de dar un conocimiento general de la unidad sirvan de base para la elaboración del programa de revisión. Identificadas las áreas problema, se podrá definir la profundidad de la revisión de las mismas. (pág. 20-21)

Es donde se aplican las técnicas de investigación para la captación de la información, documentación, formas y aspectos operativos, a fin de obtener una descripción lo más detallada y precisa posible del área sometida al estudio. Las técnicas más utilizadas y usadas son las siguientes:

1. Encuesta
2. Interpretación de documentos
3. Verificación
4. Observación
5. Acceso a redes de información

El auditor en cualquier tipo de investigación, agotara hasta donde le sean posible las fuentes de información. Así mismo, confirmara los resultados obtenidos mediante el uso de varias técnicas a fin de asegurarse plenamente de la verdad de los datos obtenidos, debido a que estos contribuyen el apoyo de sus conclusiones.

(Revelo Rosero, 2012) Es conveniente aplicar un criterio de discriminación, teniendo siempre presente el objetivo del estudio, y proceder continuamente a su revisión y evaluación para mantener una línea de acción uniforme. (pág. 25)

### *3.2.2. Realización del examen*

(Revelo Rosero, 2012) El examen de la auditoría administrativa consiste en dividir o separar sus elementos componentes para conocer la naturaleza, las características y el origen de su comportamiento sin perder de vista la relación interdependencia e interacción de las partes entre sí y con el todo y de estas con su contexto. (pág. 31)

#### *3.2.2.1. Propósito*

Aplicar las técnicas de análisis procedentes para lograr los fines propuestos con la oportunidad, extensión y profundidad que requiere el universo sujeto a examen las circunstancias específicas del trabajo, a fin de reunir los elementos de decisión óptimos.

### 3.2.2.2. *Procedimiento*

El examen provee de una clasificación e interpretación de hechos, diagnósticos de problemas así como de los elementos para evaluar y racionalizar los efectos de un cambio.

#### 3.2.2.2.1. *Análisis de la información*

(S/N, S/F) El análisis suministra una base de comprensión, para llegar a conocer la situación con mayor claridad. Una vez obtenida la información, se analiza, para conocer la eficiencia con que la empresa ha logrado o está logrando sus objetivos y las causas •que reducen su eficiencia. (pág. 176)

(Moreno zavaleta, 2008) Una vez que se haya puesto en marcha la instrumentación, se debe llevar a cabo su análisis, que consiste en dividir o separar los elementos componentes de los factores bajo revisión para conocer la naturaleza, característica 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 estas en su contexto. (pág. 91-93)

El propósito es aplicar técnicas de análisis procedentes para lograr los fines propuestos con la oportunidad, extensión y profundidad que requiere el organismo sujeto a examen y las circunstancias específicas del trabajo a fin de reunir los elementos de decisión óptimos. Sirve para clasificar e interpretar los hechos, diagnosticar problemas que se deben evaluar y racionalizar los efectos de un cambio. El procedimiento del análisis 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
4. Revisarlo de manera crítica para comprender mejor cada elemento
5. Ordenar cada elemento de acuerdo con el criterio de clasificación seleccionado mediante comparaciones y búsqueda de analogías y discrepancias
6. Definir las relaciones que operan entre cada elemento, considerado individualmente y en conjunto
7. Identificar y explicar su comportamiento con el fin de entender las causas que lo originaron y el camino para su atención

(Revelo Rosero, 2012) Un enfoque muy eficaz para consolidar el examen consiste en adoptar una actitud interrogativa y formular de manera sistemática seis cuestionamientos. (pág. 32)

1. ¿Qué trabajo se hace?
2. ¿Para qué hace?
3. ¿Quién lo hace?
4. ¿Cómo se hace?
5. ¿Con qué hace?
6. ¿Cuándo se hace?

(Mendivil Valenzuela, 2005) Terminada la investigación, se procederá a formular conclusiones, atendiendo el siguiente orden. (pág. 23-24)

#### 1. Concentración de los datos obtenidos en la investigación

Es una recopilación de todos aquellos datos contenidos en las informaciones escritas o verbales que le fueron proporcionadas, así como los papeles de trabajo elaborados en las investigaciones efectuadas, a fin de estudiarlos y proceder a su clasificación

#### 2. Clasificación de los estados obtenidos

Tiene por objeto facilitar el mecanismo para proceder a la evaluación de los resultados, por lo que son agrupados de tal manera que le sirvan de guía para formular conclusiones.

#### 3. Evaluación de los resultados

Los datos obtenidos, así como las apreciaciones personales profesionales, serán los determinantes para que el auditor haga una justa evaluación de las situaciones y problemas investigados. Requisito que debe llenar satisfactoriamente a fin de considerar los problemas importantes y que, consecuentemente, merecen mayor atención para una correcta solución.

#### 4. Determinación de la solución

Es la conclusión a la que se ha llegado después de haber evaluado los resultados de las investigaciones realizadas. La capacidad y experiencia, son factores decisivos para la determinación de una solución correcta. Al igual que el uso de un sentido común, juicio, imparcialidad e imaginación.

La etapa de evaluación es, probablemente, la etapa más difícil e importante a realizar durante el desarrollo del estudio, dado que funciona, su mayor parte, sobre aspectos cuantitativos. La evaluación procura siempre ser lo más objetiva y concreta posible, de tal forma que si surgen inconformidades, sean respaldadas en evidencia que contengan la capacidad suficiente de apoyo y convencimiento.

### 3.2.2.3. *Técnicas de análisis administrativo*

(Revelo Rosero, 2012) Constituyen los instrumentos en que el auditor se apoya para complementar sus observaciones y le posibilitan. (pág. 32-39)

1. Comprobar cómo se están ejecutando las etapas del proceso administrativo
2. Examinar los resultados que está obteniendo la organización
3. Verificar los niveles de efectividad
4. Conocer el uso de los recursos
5. Determinar la medida de consistencia en procesos específicos

Entre las técnicas que se utilizan para realizar el análisis y son de gran apoyo para el auditor encontramos las siguientes:

1. Organizacionales
2. Cuantitativas

### 3.2.2.3.1. Organizacionales

1. Administración por objetivos: los cuales los niveles de decisión de una organización identifican objetivos comunes y lo utilizan como guías para su operación.
2. Análisis de sistemas: proceso de clasificación e interpretación de hechos.
3. Análisis de costo beneficio: estudio para determinar la forma menos costosa de alcanzar un objetivo o de obtener el mayor valor posible, de acuerdo con la inversión realizada.
4. Análisis de estructuras: examen detallado de la estructura de una organización para reconocer sus componentes, características representativas y su comportamiento.
5. Análisis de criterio múltiple: técnica cualitativa de proyección que evalúa alternativas asignando calificaciones a criterio de acuerdo con claves acordadas por consenso.
6. Análisis factorial: se identifican en un número específico de factores que a su vez sirven para determinar el desempeño y resultado de la operación en su conjunto.
7. Análisis FODA: su nombre de las palabras fortalezas – oportunidades – debilidades - Amenazas. Es empleada en los estudios de mercado de imagen corporativa, así como de productos y servicios.
8. Análisis marginal: técnica de planeación que permite cuantificar el incremento económico como producto de una decisión.
9. Árbol de decisiones: por medio de este enfoque se visualizan los riesgos (amenazas) y las probabilidades de una situación como incertidumbre o acontecimientos fortuitos al trazar en forma de un árbol los puntos de decisión.
10. Auto evaluación: método a través del cual los integrantes de una organización identifican, valoran y comparan sus avances en relación con las metas y objetivos preestablecidos durante un periodo específico.



11. Benchmarking: proceso sistemático y continuo de evaluación de los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como líderes en su campo.
12. Control total de calidad: método orientado a elevar en forma consistente la calidad de procesos. Productos y servicios de una organización. Con el propósito de satisfacer las necesidades expectativas de los clientes.
13. Desarrollo organizacional: proceso planeado para realizar modificaciones culturales y estructurales en una organización, en forma sistemática para mejorar su funcionamiento en todos los niveles.
14. Diagrama de afinidad: permite agrupar por temas los planteamientos y propuestas surgidos de una lluvia de ideas con el fin de identificar problemas.
15. Diagrama de causa y efecto: técnica que representa el conjunto de causas o factores causales que producen un efecto específico. El diagrama parte de que el origen o causa de un efecto puede provenir del material, equipo, mano de obra, método y clase de medida que se utilizan, las causas son parte de un proceso el cual puede ser de cualquier naturaleza de producción, de ventas, de compras, de personal etc.
16. Diagrama de relaciones: clarifica la interrelación entre diferentes factores, así como la relación causa efecto que prevalece entre ellos.
17. Empowerment: proceso estratégico con el que se busca una relación de socios entre la organización y su personal pretendiendo aumentar su confianza, autoridad y compromiso.
18. Ergonomía: estudio del desempeño de un individuo con respeto a las actividades que realiza el equipo que emplea y su entorno.
19. Estudio de factibilidad: análisis que permite precisar la situación y buscar alternativas de cambio para un producto, proyecto, sistema o servicio de una organización tomando en cuenta su medio ambiente.

20. Estudio de viabilidad: investigación tendiente a determinar los beneficios cuantitativos y cualitativos a corto, mediano y largo plazo, considerando factores tales como la oportunidad, la exactitud, precisión y costo de la información.
21. Inteligencia emocional: método que permite tomar conciencia de las emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones, acentuar la capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social para lograr el desarrollo y crecimiento personal.
22. Reingeniería organizacional: proceso que replantea y re direcciona los procesos, la estructura organizacional, los sistemas y la toma de decisiones de una corporación o negocio.
23. Reorganización: revisión y ajustes de una organización con el propósito de hacerla más funcional y productiva.
24. Técnica Delphi: recurso para efectuar pronósticos con el consenso de un grupo de expertos, con el fin de crear un concepto futuro se caracteriza por que los participantes no tienen contacto visual.
25. Teoría de las restricciones: establece que en toda clase de sistema existe alguna restricción por lo que es necesario un método para representar las cadenas lógicas de relaciones causa – efecto en forma de diagramas denominados árboles.
26. Teoría de la atribución: planteamiento que explica cómo se juzga a las personas de manera diferente, partiendo del significado que se atribuye a una conducta.

### 3.2.2.3.2. Cuantitativas

1. Análisis de serie de tiempos: interpretación de las variaciones en los volúmenes de hechos, costos, producción, rotación, de personal, etc.
2. Cadenas de eventos: serie de actividades en la cual la probabilidad de que ocurra un evento depende del evento anterior lo cual condiciona las posibilidades de las actividades futuras.
3. Correlación: determinación del grado de relación o de influencia mutua entre dos o más variables.
4. Modelos de inventarios: especificación de tiempo y cantidad de inventarios necesarios para satisfacer las demandas de los clientes.
5. Modelos integrados de producción: reducción del costo con respecto a la fuerza de trabajo, la producción y los inventarios.
6. Muestreo: sirve para inferir información acerca de un universo de investigación partir del estudio de una parte representativa del mismo.
7. Números índices: muestran el movimiento de valores en una serie de tiempo lo que permite medir con fines de control a partir de una base inicial, las fluctuaciones en el volumen de operaciones, errores, costos ausencias y otras variables en un periodo determinado.
8. Programación dinámica: resolución de problemas que poseen varias fases interrelacionadas donde se debe adoptar una decisión adecuada para cada una de éstas sin perder de vista el objetivo último que se pretende alcanzar.
9. Programación lineal: asignación de recursos de manera óptima en función de un objetivo con el fin de minimizar costos y maximizar beneficios.
10. Simulación: imitación de una operación o un método antes de su ejecución real reproduciendo situaciones difíciles o incosteables de experimentar la práctica.
11. Teoría de colas o de líneas de espera: optimización de distribuciones en condiciones de aglomeración en los que se cuidan los puntos de estrangulamiento o tiempo de espera en algún punto de servicio.

12. Teoría de los grafos: técnicas de planeación y programación por redes son diagramas que buscan identificar la trayectoria crítica para planear y programar en forma gráfica y cuantitativa la secuencia coordinada para llevar a cabo un proyecto.
13. Teoría de las decisiones: selección del mejor curso de acción cuando la información se da en forma probable.
14. Teoría de los juegos: determinación de la estrategia óptima de una situación de competencia.

#### 3.2.2.4. *Formulación del diagnóstico administrativo*

El diagnóstico administrativo, parte esencial de la auditoría administrativa, es un recurso que traduce los hechos y circunstancias en información concreta, susceptible de cuantificarse y cualificarse. El diagnóstico es un mecanismo de estudio y aprendizaje, toda vez que fundamenta y transforma las experiencias y los hechos en conocimientos administrativo. Para que el diagnóstico administrativo aporte elementos de decisión sustantivos a la auditoría se debe de tener los siguientes aspectos:

1. Descripción de la organización de acuerdo con su situación actual y trayectoria histórica
2. Elementos probatorios de la necesidad de ejercer una auditoría administrativa
3. Nivel de aplicación del proceso administrativo
4. Calidad de vida de la organización
5. Alternativas de acción para elevar el desempeño organizacional
6. Identificación de tendencias internas y externas
7. Detección de oportunidades de mejora

### 3.3. Resultado e informe de auditoría

(Mendivil Valenzuela, 2005) Al finalizar el examen de la organización, de acuerdo con el procedimiento correspondiente, es necesario preparar un informe, este informe final es el resultado del estudio y en él se asientan los hechos y recomendaciones, tiene por objeto recabar información de la formulación periodicidad y utilidad de los informes y consignar los resultados de la evaluación sobre su eficiencia. (pág. 24)

(Moreno zavaleta, 2008) En virtud de que en este documento se señalan los hallazgos así como conclusiones y recomendaciones de la auditoría, es indispensable que brinde suficiente información respecto a la magnitud de los hallazgos y frecuencia con que se presenta, en relación con el número de casos o transacciones revisadas en función de las operaciones que realiza la organización. Así mismo es importante que tanto los hallazgos como las recomendaciones estén sustentados por evidencia competente y relevante, debidamente documentada en los papeles de trabajo del auditor. (pág. 93)

(S/N, S/F) Después de haber analizado la información tenemos que elaborar un informe, el cual es un instrumento para la toma de decisiones. El informe indica la situación administrativa de la empresa y da las recomendaciones y las formas de mejorarlas. (pág. 301)

(Mendivil Valenzuela, 2005) Según Franklin, (2001) al término de la etapa de análisis es necesario preparar el informe, en el cual se consignent los resultados identificándolos claramente el área, sistema, programa, proyecto, etc. auditado, el objeto de la revisión, la duración, el alcance, los recursos y métodos empleados. (pág. 24)

(Moreno zavaleta, 2008) Los resultados, conclusiones y recomendaciones que de ellos se desprendan deberán reunir atributos tales como. (pág. 93-94)

1. Objetividad, visión imparcial de los hechos.
2. Oportunidad, disponibilidad de la información en tiempo y lugar
3. Claridad, apego a las normas de administración de la calidad y elementos del sistema de gestión de la calidad
4. Lógica, secuencia acorde con el objetivo y prioridades establecidas.

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

(Mendivil Valenzuela, 2005) Aunque en muchas ocasiones el informe se ha ido preparando en el transcurso de la auditoría, llega el momento en que hay que dedicar tiempo especial para su elaboración, o al menos terminación. En este documento se plasman todas las anomalías e irregularidades que se detectaron durante la práctica del estudio, así como recomendaciones y sugerencias para la solución de la problemática. (pág. 24-26)

Antes de analizar los elementos que estructuran el informe, el autor Macillas, (2001) menciona algunas consideraciones de índole general que deben tenerse presentes en cuanto a su elaboración:

1. Presentar hechos en orden de importancia
2. Tener presente quienes serán los que leerán el informe, para ser redactado de acuerdo a su nivel de preparación

3. Recordar que se hará una presentación oral del informe, por lo que en el escrito no habrá necesidad de entrar en detalles.
4. El informe no debe ser demasiado largo, ni escrito en forma tediosa, sino por el contrario deberá motivar
5. Tener claro el asunto que se trata, de otra manera caerá en enredos
6. Estar seguro que se cuenta con toda las pruebas para soportar lo contenido en el informe
7. Tanto las deficiencias encontradas, como recomendaciones propuestas, deberán presentarse en forma concisa pero notoria
8. El informe deberá presentarse oportunamente, la entrega a destiempo podría provocar un rechazo a las propuestas.

### 3.3.1. Estructura y redacción del informe

El informe final cuenta con una serie de elementos que se presentan a continuación:

1. Consideraciones generales

Este apartado contiene el objetivo y magnitud del estudio practicado. Se citan los estudios específicos que se realizaron en forma adicional y las áreas que estos hayan comprendido.

2. Observaciones relevantes

Incluye las observaciones más trascendentes a nivel de resultados detectados durante el transcurso del estudio.

3. Observaciones detalladas

En este punto del informe se expondrá la problemática encontrada en cada una de las áreas específicas que integran el organismo.

#### 4. Recomendaciones

Aquí es donde se formulan las recomendaciones planteadas a nivel de sugerencia, como posibles soluciones a las anomalías detectadas, pero sin llegar a su instrumentación, a reserva de una situación que lo amerite por la premura de la solución. Se debe considerar, para hacer cualquier recomendación o sugerencia, la factibilidad de su desarrollo.

#### 5. Comentarios

Aquí se anotan los asuntos tratados con los responsables del organismo y de cada una de las áreas auditadas. Se deberán incluir comentarios personales, observaciones particulares y puntos de vista.

#### 6. Anexos

Es todo documento que sirve como evidencia para argumentar lo manifestado en el cuerpo del informe, o confirmar aseveración, deberá ser incluido en esta parte.

### 3.3.2. *Tipos de informe*

(Revelo Rosero, 2012) La variedad para presentar los informes depende del destino y utilidad que se le quiera dar, además del efecto que se pretende con su presentación. En atención a estos criterios, los informes más representativos son. (pág. 40-46)

1. Informe general
2. Informe ejecutivo
3. Informe de aspectos relevantes



### 3.3.2.1. *Informe general*

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. Propuesta: presentación de alternativas de acción ventajas y desventajas que pueden derivarse implicaciones de los cambios, y resultados esperados.
6. Estrategia de implantación: explicación de los pasos o etapas previstas, para obtener y aplicar los resultados.
7. Seguimiento: determinación de los mecanismos de información control y evaluación, para garantizar el cumplimiento de los criterios propuestos.
8. Conclusiones y recomendaciones: concentradas de los logros obtenidos, problemas detectados, soluciones, instrumentos y pautas sugeridas para la consecución real de las propuestas.
9. 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.

### 3.3.2.2. *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 auditoría.
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.

### 3.3.2.3. *Informe 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 a la organización. Mediante este informe analizamos y evaluamos:

1. Si el proceso de aplicación de la auditoría se finalizó
2. Si se presentaron observaciones relevantes
3. Si la 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 a recursos humanos, materiales y financieros y tecnológicos.

### 3.3.3. *Integración y 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. Cuando ya se centre con el informe se entregará una presentación al:

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

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

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 inferir las causas efecto, traducirlas en recomendaciones preventivas y correctivas según sea el caso.
4. Tomar en cuenta los resultados de auditoría realizadas con anterioridad, para evaluar el tratamiento y curso de acción tomados en la obtención de resultados.

### 3.4. Implementación y seguimiento

(Moreno zavaleta, 2008) En esta etapa las observaciones que se producen como resultado del estudio deben sujetarse a un estricto seguimiento, ya que no solo se orientan a corregir las fallas detectadas, sino también a evitar su recurrencia. En este sentido, el seguimiento no se limita a determinar observaciones o deficiencias, sino a aportar elementos de crecimiento para la organización, lo que hace posible. (pág. 95)

1. Verificar que las acciones propuestas como resultado de las observaciones se lleven a la práctica en los términos y fechas establecidos conjuntamente con los responsables de área, función, proceso, programa, equipo, proyecto o recurso revisado a fin de alcanzar los resultados esperados
2. Facilitar al titular de la organización la toma de decisiones
3. Constatar las acciones que se llevaron a cabo para implementar las recomendaciones. Al finalizar la revisión, rendir un nuevo informe referente al grado y forma como se atendieron

(Revelo Rosero, 2012) Las observaciones que se producen como resultado de la auditoría deben de sujetarse a un estricto seguimiento ya que no sólo se orientan a corregir las fallas, detectadas, sino también a evitar su recurrencia. En este sentido, el seguimiento no se limita a la determinación de observaciones o deficiencias, sino a aportar elementos de crecimiento a la organización. (pág. 46-49)

#### *3.4.1. Objetivo general*

Establecer lineamientos generales para dar el adecuado seguimiento de las observaciones formuladas por el auditor y asegurar su atención y puesta en operación.

#### *3.4.2. Lineamientos generales*

Definir las áreas en que se comprobará la implantación de los cambios propuestos por el auditor, tomando como referencia el informe de la auditoría y las sugerencias o comentarios del titular de la organización. Considerar la participación de especialistas cuando se estime que la aplicación de las recomendaciones así lo requiere. Evaluar los resultados y logros alcanzados como producto de las modificaciones efectuadas de acuerdo con dichas propuestas. Replantear las recomendaciones que se considere indispensables en especial cuando existan cambios plenamente justificados de las condiciones que les dieron origen.

Reprogramar, las fechas compromiso para implantar las recomendaciones en los casos en que estas no se hayan adoptado o se hayan atendido parcialmente. Si a criterio del auditor se tiene que reportar el seguimiento de observaciones derivadas de una auditoría en proceso, deberá adjuntarse al informe.

### 3.4.3. Acciones específicas

Se requiere que el auditor verifique como se efectúan lo cual visualiza desde dos perspectivas:

1. Las recomendaciones se han implantado conforme al programa.
2. Tal implantación se ha realizado fuera de programa

#### 3.4.3.1. Recomendaciones programadas

1. Asignación de responsabilidades
2. Factores considerados
3. Áreas de aplicación
4. Periodo de realización
5. Porcentaje de avance
6. Costo
7. Apoyo y soporte utilizados
8. Resultados obtenidos
9. Impacto logrado

#### 3.4.3.2. *Recomendaciones fuera de programa*

1. Desviaciones
2. Causas
3. Efectos
4. Alternativas de solución planteadas
5. Alternativas de solución aplicadas
6. Acciones correctivas realizadas
7. Calendario de aplicación
8. Criterios para la ejecución de la auditoría de seguimiento
9. Considerar las sugerencias o comentarios del titular de la organización referentes a las observaciones y recomendaciones contenidas en los informes. Con el propósito de atenderlas en la auditoría de seguimiento a realizar.
10. Especificar el número de semanas que comprenderá la revisión el responsable de la supervisión y los auditores que participarán en la ejecución.
11. Cuando en la auditoría de seguimiento se detecten nuevas irregularidades, se deberá ampliar el alcance de los procedimientos de auditoría con la finalidad de plantar el responsable del área las recomendaciones necesarias para subsanarla y establecer conjuntamente las fechas compromiso.

## CAPITULO CUATRO ETAPAS COMPLEMENTARIAS EN LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

### 4.1. Entrevista de auditoria.

(Moreno zavaleta, 2008) Este medio es posiblemente el más usado y uno de los que puede brindar más información completa y precisa, puesto que al tener contacto directo con el entrevistado, además de obtener respuestas, se puede percibir actitudes y recibir comentarios. (pag.89)

#### 4.1.1. *La primera impresión*

(AIU, S/F) Para el auditor: El orden y limpieza es un indicio de que tan bien está funcionando el sistema de calidad y toma nota de lo observado. (pág. 2-6)

Para el auditado: La actitud inicial del auditor determinara el desarrollo de la auditoría:

1. Aceptación
2. Confianza
3. Agrado
4. Apertura
5. Comodidad



#### 4.1.2. Al realizar las entrevistas

1. Ubicación
2. Mínima distracción
3. El escritorio puede ser una barrera
4. Auditor y auditados deberían ser un solo equipo

Tabla 4.1. 2. Al realizar las entrevistas

<p>Crear un buen clima para la comunicación:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Espacio</li> <li>2. Tiempo</li> <li>3. Contacto visual</li> <li>4. Lenguaje corporal</li> <li>5. Trato respetuoso</li> </ol>	<p>Creando el clima para la comunicación...</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hacerlo fácil para el auditado</li> <li>2. Eliminar temores</li> <li>3. Explicar el objetivo</li> <li>4. Explicar las notas</li> <li>5. Mantener al auditado informado de las observaciones</li> </ol>
<p>El arte de escuchar</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eliminar distracciones</li> <li>2. Prestar atención al contenido</li> <li>3. Evitar juicios</li> <li>4. Identificar temas</li> <li>5. Programar tiempo adicional</li> <li>6. Buscar las clarificaciones</li> </ol>	<p>Los malos hábitos</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perdida de atención</li> <li>2. Preocupación</li> <li>3. Sobre-reacción</li> <li>4. Interrumpir al auditado</li> <li>5. Escuchar sin mirar</li> <li>6. Escuchar solo lo que deseamos oír</li> <li>7. Usar el tiempo de escuchar para reflexionar</li> </ol>

## 4.2. Técnicas de auditoría

La aplicación de técnicas de auditoría permite encontrar evidencias objetivas para decidir si hay o no:

1. Documentación que soporte el sistema de gestión de calidad
2. Control efectivo de los procesos que influyen en la calidad
3. Cumplimiento con los criterios de auditoría.

Técnicas de verificación

1. Entrevista.
2. Muestreo.
3. Rastreo
4. Ayudas de memorias
5. Lista de verificación

### 4.2.1. *La entrevista como técnica*

Haga preguntas utilizando los 7 amigos del auditor:

1. ¿Qué?
2. ¿Por qué?
3. ¿Cuándo?
4. ¿Dónde?
5. ¿Cómo?
6. ¿Quién?
7. Muéstreme

Las preguntas...

1. Deben dirigirse a la información relevante.
2. No deben sugerir respuestas.
3. No deben contener expresividad o implicaciones emocionales.
4. Usar palabras coloquiales.
5. Se incorporan en la conversación.
6. Se debe evitar hacer un ejercicio de preguntas y respuestas.

Preguntas directas y cerradas

1. Respuestas a preguntas cerradas: si/no.
2. Respuestas a preguntas directas: pocas palabras.
3. Se busca producir información específica.

Desventajas:

1. No generan mucha información.
2. Si se usan frecuentemente pueden hacer sospechar investigación cruzada.

#### *4.2.2. El muestreo como técnica*

1. En los archiveros donde se guardan los registros, elegir muestras del frente, mitad y final.
2. Tomar muestras adicionales cuando se encuentra alguna desviación, para comprobar si se trata de algo significativo.
3. Seleccionar muestras de diferentes etapas del proceso.

Comprobar:

1. Que cada paso de la actividad se efectuó como se describe en el procedimiento.
2. Que en los registros cada espacio es llenado.
3. La utilización de revisiones actualizadas.
4. Si existen correcciones hechas a mano.

#### *4.2.3. El rastreo como técnica*

Si durante la investigación aparecen otras pistas potenciales, el auditor puede:

1. Pasarlas por alto.
2. Tomar notas e investigar más tarde.
3. Preguntar acerca de ello.

Es necesario comenzar al principio o al final del proceso que se está investigando y hacer un seguimiento desde un documento dado hasta los documentos asociados, revisando los procedimientos y los registros.

#### *4.2.4. Uso combinado de las técnicas*

1. Preguntar cómo se realiza una actividad, verificando procedimientos.
2. Comprobar que los procedimientos y registros corresponden a la práctica observada.
3. Comenzar por el principio de una actividad y seguir la secuencia.
4. Comenzar por el final y seguir la secuencia hacia el punto inicial.
5. Comenzar en un punto de la norma en donde interactúan varios elementos.

#### Actitudes y reacciones de los auditados

1. Tácticas dilatorias.
2. Tácticas de manipulación.
3. Tácticas distraccioncitas.
4. Estrés.
5. Mutismo.
6. Autoritarismo.
7. Hostilidad (agresividad).
8. Antagonismo.
9. Información copiosa.

#### Control y monitoreo realizado por el auditor líder:

1. Asegurar adecuado desarrollo de auditoría.
2. Asegurar que se cubra el alcance programado.
3. Comentar los hallazgos, intercambio de notas.
4. Revisar las no conformidades.

#### *4.2.5. Evidencias de auditoría*

1. Registros, declaraciones verbales de hechos u otra información, relacionados con los criterios de auditoría y que son verificables.
2. Es un hecho que existe.
3. Está basado en la observación e investigación sistemática.
4. No está influenciada por emociones o prejuicios.
5. Puede ser documentada.
6. Puede ser verificada.
7. Está relacionada con los criterios de auditoría.

### 4.3. Hallazgos y evaluación

Resultados de evaluar las evidencias de auditoría reunidas, contra los criterios de auditoría. Los hallazgos de auditoría pueden indicar ya sea conformidad o no conformidad con los criterios de auditoría, o bien oportunidades de mejora.

#### 4.3.1. Evaluación

1. No conformidad: incumplimiento de, un requisito.
2. Evidencia de diferencias entre el Manual de Calidad, los procedimientos y/o los criterios de auditoría.
3. Evidencia de diferencias entre procedimientos y prácticas operativas.
4. Falta de evidencia de soporte de la implementación de los requisitos de la norma.
5. Falta de evidencia para demostrar continuidad en la implementación de los procesos del sistema.

#### 4.3.2. Las cuestiones a investigar

1. ¿Están los procesos identificados y establecidos?
2. ¿Son los procesos efectivos y proveen los resultados previstos?
3. ¿Están los procesos adecuadamente descritos en procedimientos?
4. ¿Están los procedimientos implementados, mantenidos y documentados?
5. ¿Están las interacciones entre procesos definidas, controladas y gestionadas?

Seguir el proceso de un extremo hasta el otro, verificando la efectividad del control. No limitarse en determinar la conformidad de las actividades, evaluar también, y sobre todo, si el proceso es capaz y produce los resultados deseados.

El auditor debe evaluar los procesos y el ciclo de gestión de mejora continua:

1. ¿Es efectivo el mecanismo para identificar las necesidades de los clientes?
2. ¿Los objetivos de mejora reflejan las necesidades de los clientes?
3. ¿Los programas de mejora se están cumpliendo? ¿Están asignados los recursos para la mejora? ¿son adecuados?
4. ¿Las mediciones permiten evaluar si se alcanzan las mejoras?
5. ¿Cuándo no se alcanzan los objetivos se adoptan acciones correctivas?
6. ¿Los mecanismos de mejora son sistemáticos?

## CONCLUSIONES

En el tema planteado en el presente documento, que hemos logrado obtener mayores conocimientos, alcanzamos a concluir que:

Según el objetivo específico uno, determinando las generalidades de la auditoria y auditoria administrativa, su importancia recae desde tiempos remotos, tornándose la administración más compleja se hace más importante el control de las operaciones dentro de la empresa delegando a un experto en la materia para la realización objetiva de un estudio exhaustivo del proceso administrativo.

A su vez, el objetivo específico número dos, describiendo su planificación es primordial su correcta aplicación y por ende establecer un modelo de la auditoria, estructurando una línea de acción para la ejecución del estudio precisando técnicas y procedimientos que se utilizaran, tiempos y personal delegado, indispensables para la realización de auditorías administrativas.

Así, el objetivo específico número tres, describiendo la instrumentación de la auditoria es posible examinar integralmente la organización o el área a auditar, para llevar a cabo el examen cuyo objetivo es mostrar resultados ventajosos o deficientes para su diagnóstico y análisis e informar a los directivos de lo que debe ejecutarse para el correcto funcionamiento y de esta manera lograr alcanzar metas y cumplir objetivos.



Por otra parte el objetivo específico número cuatro, conociendo las etapas complementarias, el conocimiento de estas ayudara positivamente en la ejecución de la auditoria para que se desarrolle en un ambiente agradable y por ende poder obtener toda la información precisa que se amerite de forma veraz y objetiva.

De esta forma en general, se concluye que es necesario que en toda empresa se ejecuten evaluaciones constantes para determinar la situación de la organización y las condiciones en que está operando, para establecer mecanismos, métodos, elementos de control y el adecuado uso de los recursos con que cuenta la empresa, con el fin de ser eficientes y eficaces en cada una de las áreas de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

1. AIU. (S/F de S/F de S/F). *Open courses - Atlantic International University*. Recuperado el 9 de Septiembre de 2015, de <http://cursos.aiu.edu/Auditor%C3%ADa%20Administrativa/PDF/Tema%204.pdf>
2. Canseco Jiménez, D. I. (Octubre de 2007). *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*. Recuperado el 9 de Septiembre de 2015, de [http://www.uaeh.edu.mx/nuestro\\_alumnado/icea/licenciatura/documentos/9%20La%20auditoria%20administrativa.pdf](http://www.uaeh.edu.mx/nuestro_alumnado/icea/licenciatura/documentos/9%20La%20auditoria%20administrativa.pdf)
3. Cisneros Cisneros, G. M. (2002). *La auditoria administrativa y su automatizacion en los negocios*. San Nicolás de los Garza, Nuevo León, Mexico: Universidad Autónoma de Nuevo León. Recuperado el 9 de Septiembre de 2015, de <http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020146945/1020146945.PDF>
4. Cortés, L. P. (21 de Marzo de 2011). *Escuela de Especialidades para contadores Profesionales*. Recuperado el 9 de Septiembre de 2015, de Instituto de contadores públicos de Nuevo León: [http://www.eecp.edu.mx/luis\\_pablo/acrt/AuditoriaAdministrativa.pdf](http://www.eecp.edu.mx/luis_pablo/acrt/AuditoriaAdministrativa.pdf)
5. Jimenez, Y. (S/F de S/F de S/F). *Monografias.com*. Recuperado el 9 de Septiembre de 2015, de <http://www.monografias.com/trabajos14/auditoria/auditoria.shtml#ixzz3IAIRL etl>

6. Mendivil Valenzuela, M. d. (13 de Junio de 2005). *Instituto Tecnológico de Sonora*. Recuperado el 9 de Septiembre de 2015, de [http://biblioteca.itson.mx/dac\\_new/tesis/127\\_maria\\_mendivil.pdf](http://biblioteca.itson.mx/dac_new/tesis/127_maria_mendivil.pdf)
7. Moreno zavaleta, M. a. (Agosto de 2008). *cdigital.uv.mx*. Recuperado el 11 de Agosto de 2015, de <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/28739/1/Moreno%20Zavaleta.pdf>
8. Revelo Rosero, J. (Marzo de 2012). *Universidad Tecnológica Equinoccial*. Recuperado el 9 de Septiembre de 2015, de Universidad Tecnológica Equinoccial: <http://app.ute.edu.ec/content/3299-147-1-1-18-18/MODULO%20DE%20AUDITORIA%20ADMINISTRATIVA.pdf>
9. S/N. (06 de Octubre de 2015). *Scribd*. Recuperado el 09 de Octubre de 2015, de Scribd: <http://es.scribd.com/doc/283890186/T-UTC-1688#scribd>
10. S/N. (S/F de S/F de S/F). *hmontielc.wikispaces.com*. Recuperado el 9 de Septiembre de 2015, de <https://hmontielc.wikispaces.com/file/view/AUDITORIA+ADMINISTRATIVA+II.pdf>