



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de ciencias económicas

Departamento de administración de empresas

Tema

La Auditoría administrativa

Sub tema

Auditoria administrativa como método de control en la gestión de recursos humanos

Seminario de graduación para optar al título de Administración de Empresas

Tutor

MSC. Edith Miranda Baltodano

Autores

Br. Amparo Valeska Cabistan

Br. Edwin Salomón González Lazo

Br. Tony David Salmerón

Managua, noviembre 2021

Índice

Dedicatoria	i
Dedicatoria	ii
Dedicatoria	iii
Valoración del docente (carta aval)	iv
Resumen	v
Introducción	1
Justificación	2
Objetivos	3
Capítulo I: Auditoría administrativa	4
1.1. Antecedentes de la auditoría	4
1.2. Concepto de auditoría	6
1.3. Tipos de auditoría	7
1.3.1. Auditorías integrales (enfoque de flujo de operación)	7
1.3.2. Auditorías específicas	9
1.3.3. Auditorías de evaluación de programas	10
1.3.4. Las auditorías de seguimiento	11
1.4. Características de la auditoría administrativa	11
1.5. Objetivos de la auditoría administrativa	13
1.6. Alcance de la auditoría administrativa	14
1.7. Ventajas de la auditoría administrativa	15
1.8. Desventajas de la auditoría administrativa	15
Capítulo II: Auditoría en el proceso administrativo	19
2.1. Proceso administrativo	19
2.2. Origen del proceso administrativo	19
2.3. Fases o etapas del proceso administrativo	20
2.3.1. Planeación	20
2.3.2. Organización	20
2.3.3. Integración	21
2.3.4. Dirección	22
2.3.5. Control	24
2.4. Como se relaciona la auditoría administrativa con el proceso administrativo	25

2.5. Auditoría administrativa de los recursos humanos.....	26
2.5.1. Auditoría de los recursos humanos	26
2.6. Proceso en la ejecución de la auditoría administrativa	27
2.6.1 Identificación del proceso de ejecución	27
2.6.2 Etapas de ejecución	28
2.6.3 Perfil del auditor.....	31
2.6.4 El informe de la auditoría.....	32
2.6.5 Técnicas de investigación para auditar la administración de recursos humanos	35
Capítulo III: Metodología para realizar una auditoría en recursos humanos	38
3.1 Generalidades.....	39
3.2. Área que cubre la auditoría de recursos humanos.....	40
3.3 Planeación	41
3.3.1 Fuentes de información	43
3.3.2. Estudio y Documentación Preliminar	46
3.3.3. Investigación Preliminar.....	48
3.3.4. Preparación del proyecto de auditoría	49
3.3.5. Diagnóstico Preliminar	52
3.4. Instrumentación	53
3.4.1. Recopilación De Información.....	53
3.4.2. Técnicas de recolección	54
3.4.3 Medición	56
3.4.4 Papeles de trabajo.....	58
3.4.5 Evidencias	59
3.4.6 Supervisión del trabajo	60
3.5 Examen.....	60
3.5.1 Propósito.....	61
3.5.2 Procedimiento.....	61
3.5.3 Enfoques del análisis administrativo.....	61
3.5.4 Análisis Multinivel	62
3.5.5 Formulación del diagnóstico administrativo	63
3.6 Informe.....	64
3.6.1 Aspectos operativos	66

3.6.2 Lineamientos generales para su preparación 66

3.6.3 Tipos de informe 67

3.6.4 Propuesta de implementación 69

3.6.5 Presentación y utilización del informe..... 71

3.7 Seguimiento 72

 3.7.1 Objetivo General..... 72

 3.7.2 Lineamientos Generales 73

 3.7.3 Acciones específicas 74

 3.7.4 Criterios para la ejecución de la auditoría de seguimiento..... 75

Conclusiones..... 76

Bibliografía 77

Dedicatoria

A Dios

Primeramente, se lo dedico a Dios porque a él le debo todo lo que tengo y todo lo que soy, gracias a El que me regala sabiduría, entendimiento y conocimiento día con día: gracias a El que me fortalece, y me llena de oportunidades y misericordia cada mañana.

A mi madre

Este proyecto se lo dedico orgullosamente a mi madre Sandra María Cabistan ya que siempre está apoyándome incondicionalmente con recursos financieros, su enseñanza, su perseverancia y sacrificio que hoy en día dan frutos y gracias a ella después de Dios hoy he llegado hasta aquí, se lo dedico a ella porque es una persona que me ha enseñado a desafiar los retos y alcanzar mis metas como las que hoy están en proceso de cumplir.

A mis hermanos

A mis hermanos porque de una u otra forma ellos han influido en mi vida con el tiempo, experiencias que nos hace apoyarnos el uno del otro para alcanzar nuestros objetivos.

A mis maestros y director

Les dedico mi trabajo como símbolo de gratitud, respeto y admiración por la labor que a diario realizan, por compartir sus conocimientos con cada uno de nosotros, por la atención y el tiempo que nos brindan durante nuestro ciclo académico en especial al director Carlos Avendaño, que, por su humildad, tiempo y dedicación a su trabajo, se ha ganado el corazón de muchos estudiantes.

A mis compañeros

Se los dedico a ellos porque de una u otra manera nos hemos apoyado y hemos aprendido mucho en conjunto, estoy agradecida con ellos por compartir cada momento en nuestras clases, trabajos grupales y otras actividades.

Br. Amparo Valeska Cabistan

Dedicatoria

Dedico este seminario, primeramente, al esfuerzo, dedicación, apoyo y amor recibido de mis padres, quienes han sido el pilar principal de mi formación académica y moral, espero llenarlos de orgullo, como día a día me llenan ellos con la historia que han formado.

A mis abuelos y abuelas ya que con su sabiduría también han influido en la formación de la persona que hoy soy, y siempre tendrán un espacio importante en mi vida y corazón.

A mis hermanos, espero ser un ejemplo a seguir y que se formen como grandes profesionales.

A mis familiares cercanos, ya que son las personas que han formado parte de mí desde la infancia, de mis vivencias, felicidades y desventuras, y han llenado de cariño y alegría, a lo largo de estos años.

A mis compañeros de estudios, ya que pasar por este proceso fue más placentero al lado de las buenas amistades que logre formar durante este proyecto.

También a quien hoy ya no forma parte de mi vida, pero fue quien me sostuvo en tiempos difíciles y me insto a seguir, con quien estaré eternamente agradecido y llevaré siempre en mi corazón

Sin olvidar al gran arquitecto del universo, que es quien ha permitido que llegue hasta estas instancias, y a quien alzo mis plegarias para lograr todo lo que anhelo.

Y por último dedico el esfuerzo de este y mis demás transcurso de desarrollo académico y profesional a mí mismo, ya que por muy complicado que se tornara todo, sigo persistiendo para lograr los objetivos que tengo planteados.

Br. Edwin Salomón González Lazo.

Dedicatoria

A Dios, quien se merece toda la honra y la gloria. Por darme la oportunidad de culminar este curso universitario y por darme la sabiduría y la fortaleza en este camino recorrido.

A mi madre Candida Salmerón por todo el esfuerzo en todos estos años, a mi hermano Aly Guadamuz, mi padre Ali Guadamuz y mis hijas, Cristyana y Emily Salmerón que sin duda son el motor de mi vida. Este trabajo es para ustedes.

A cada uno de los compañeros de clases de los cuales he aprendido un poco de cada uno, a los profesores por sus compartir sus conocimientos y enseñanzas.

Br. Tony David Salmerón

Valoración del docente (carta aval)

En cumplimiento del Artículo 49 del REGLAMENTO PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 2016, dice:

El Docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la Participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de “**LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**” hace constar que los bachilleres: **CABISTAN AMPARO VALESKA**, Carnet No. **16-20062-9**, **GONZALEZ LAZO EDWIN SALOMON**, Carnet No. **16-20727-3**, **SALMERÓN TONY DAVID**, Carnet No. **06-19228-5** han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **Auditoría administrativa como método de control en la gestión de recursos humanos**, obteniendo los bachilleres **CABISTAN** la calificación de **45 (Cuarenta y cinco) PUNTOS**, **GONZALEZ LAZO** la calificación de **38 (Treinta y ocho) PUNTOS** y **SALMERÓN** la calificación de **50 (Cincuenta) PUNTOS** respectivamente.

Dado en la ciudad de Managua a los 28 días del mes de noviembre del año 2021.

MSc. Edith Ivania Miranda Baltodano
INSTRUCTOR

Resumen

Es de gran importancia comprender la utilidad de la auditoría administrativa dentro de las empresas como método de control en la gestión de recursos humanos, con el fin de alcanzar los objetivos y metas trazadas por las organizaciones y llevar así un mejor control para poder tomar mejores decisiones.

El objetivo primordial de este trabajo es determinar la función de la auditoría administrativa especialmente como método de control en la gestión de recursos humanos.

El control en la auditoría administrativa, proporciona un marco de referencia para evaluar y medir el funcionamiento de las áreas de un organismo social por lo que su propósito es la evaluación de la productividad, por medio de la revisión metódica de los componentes de la empresa.

Ya que el control compara el desempeño real con lo planeado, podemos decir que la importancia del control consiste en medir la productividad de la empresa, incluir en el establecimiento de estándares, que las actividades realizadas resulten conformes lo planeado, entre otras.

La metodología empleada para la elaboración de este informe es netamente documental, no se incurre a analizar ni interpretar la información, sino recopilar de diferentes libros, revistas, sitios web, etc. en donde se logre obtener la más acertada información según lo requerido, como mínimo cinco libros y cinco sitios web, mediante la aplicación de las normas APA sexta edición.

Introducción

En el presente escrito de seminario de graduación para optar al título de licenciatura en administración de empresas, presentamos el tema general de auditoría administrativa y como subtema la auditoría administrativa como método de control en la gestión de recursos humanos.

El objetivo general de este trabajo es determinar la función que tiene la auditoría administrativa como método de control en el área de recursos humanos.

En el primer capítulo incluimos los antecedentes, términos, conceptos y generalidades de la auditoría administrativa. En donde se describe de manera general la auditoría y es que en sí, la auditoría es un proceso sistemático para obtener y evaluar evidencias de una manera objetiva y se aplica en distintas actividades de la organización social como: empresas privadas y públicas, entidades de otros sectores, ámbito fiscal, operacional medioambiental, forense, informático, etc.

En el segundo capítulo se logra abordar la auditoría administrativa en el proceso administrativo, en el área de recursos humanos, la función y las características del auditor relacionado con la elaboración del informe. En palabras aún más sencillas, el proceso administrativo se compone de una serie de etapas que nos ayudarán a conseguir los objetivos propuestos.

En el tercer capítulo se amplía la información, que contiene tablas y figuras que establecen los pasos y métodos que se utilizan para la medición y el control de la gestión en el área de recursos humanos. Enmarcar la auditoría de recursos humanos en el ámbito moderno implica ubicarla dentro del contexto general, es decir que está inmersa en todas las actividades que realizan las organizaciones; lo cual puede tener un desarrollo metodológico inesperado.

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

Justificación

El presente trabajo investigativo persigue la acción de detallar y acentuar la importancia de evaluar el procedimiento de una auditoría administrativa recalcando las funciones que esta conlleva para el departamento de recursos humanos logrando una mejor administración para brindar solución a posibles problemas o debilidades que se presenten en esta área. Realizando una investigación que permita conocer los aspectos en general, lo cual representa una auditoría administrativa.

En cuanto al aspecto teórico, la auditoría administrativa contribuye a mejorar los métodos de control para obtener así resultados eficientes y eficaces, de manera que forma parte de una estrategia de claros y cambios precisos y un consenso de voluntades para que las organizaciones adquieran capacidad para crecer de manera general.

Desde el punto de vista práctico, por medio del trabajo leído, la auditoría administrativa es necesaria llevarla a cabo en todas las organizaciones para obtener así un mayor avance de administración y control de manera que las empresas sean más exitosas.

Señalando el aspecto metodológico, dicha investigación aporta de manera válida y confiable que podrán posteriormente valerse de datos como el presente documento, este podría recurrir como referencia para estudios similares.

Objetivos

Objetivo general

Determinar la función que tiene la auditoría administrativa como método de control en el área de recursos humanos.

Objetivos específicos

1. Definir las generalidades de la auditoría administrativa
2. Presentar el proceso administrativo referente a la auditoría administrativa en el departamento de recursos humanos.
3. Detallar los métodos para la realización de la auditoría administrativa en el departamento de recursos humanos.

Capítulo I: Auditoría administrativa

Una auditoría administrativa no se produce en el vacío. Forma parte de una estrategia de cambio que requiere una clara decisión del más alto nivel y un consenso de voluntades destinado a lograr que una organización adquiera capacidad para transformarse y crecer de manera eficiente. (Franklin E. B., 2007, p. 3)

1.1. Antecedentes de la auditoría

Los historiadores de la contabilidad han notado referencias bíblicas a prácticas comunes de auditoría. Entre estas prácticas están la doble custodia de activos y la segregación de deberes.

Por otro lado, hay evidencias que el sistema de contabilidad gubernamental en China, durante la dinastía Zhao (1122–256 a.c), incluía auditorías de los departamentos oficiales.

En los siglos V y IV a.c, tanto los romanos como los griegos idearon sistemas de controles para garantizar la exactitud de sus informes. Los antiguos egipcios y babilonios instituyeron sistemas de auditoría en los que todo lo que entraba y salía de los almacenes se verificaba dos veces. En los países de habla inglesa, los registros de Hacienda de Inglaterra y Escocia (1130) han proporcionado las primeras referencias escritas de auditorías.

En 1789, el gobierno de Estados Unidos crea el Departamento del Tesoro. Este incluía un contralor y un auditor, siendo Oliver Wolcott II su primer auditor. (Corvo, 2018)

El estudio de los temas administrativos, así como el de su evaluación, ha llamado la atención de personas y profesionistas involucrados en el medio. De esta manera, en el siglo XIX existió una corriente en Inglaterra en donde se enfatizaba la revisión de procedimientos, los cuales se buscaba uniformar de acuerdo con los conceptos de eficiencia y eficacia que sustentan esta disciplina; también se contemplaba lo relativo a las políticas en las organizaciones, lo cual recibía aceptación por su contribución en la administración.

En el periodo que se indica, prevalecían dos conceptos fundamentales: estandarización y medición, mismos que en el futuro marcarían pautas a seguir en beneficio del control en general.

Los estudios administrativos en el siglo XIX y principios del XX prácticamente constituyeron el detonador para enfatizar en la importancia del proceso administrativo y de las funciones sustentadas por el padre de la administración general, Henry Fayol. En ese entonces, las expectativas de evaluación estaban consideradas en la función de control.

En nuestro país fue a finales de los años cincuenta y transcurso de la década de los sesenta y setenta cuando se difundieron en forma más amplia los aspectos generales de la evaluación administrativa. Hoy en día, estos conocimientos se siguen enriqueciendo por medio de los institutos profesionales de auditoría, contabilidad y administración, así como mediante las personas interesadas en el tema.

En la década de los años sesenta, por su identificación con la actividad de los negocios, el contador público comenzó a prestar el servicio de exámenes de tipo administrativo a solicitud de su cliente, lo cual era identificado como auditoría operacional. Posteriormente, al introducirse el término de auditoría administrativa ha existido cierta confusión y se han suscitado algunas discusiones. Se puede decir que ambas prácticas coinciden en sus objetivos, y sus divergencias son más bien de forma, grado, normatividad y adscripción o identificación colegiada del auditor.

Uno de los documentos que en la época de los años setenta constituyó un punto de partida fundamental en la definición de estas actividades, fue el presentado en el VII Congreso de Licenciados en Administración, celebrado en la ciudad de Mérida, Yucatán, en julio de 1977, donde se difundieron las normas, características, alcance y sectores de aplicación público y privado.

En las facultades de contaduría y administración pertenecientes a las diferentes instituciones de enseñanza superior del país, los profesores han contribuido a difundir este tipo de evaluación; de esta manera, existen textos editados de manera interna por la Universidad Autónoma de México, el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (Campus Sonora), la Universidad Autónoma de Nuevo León, entre otros.

También los hay de carácter externo, nacionales e internacionales, todos ellos con un contenido similar, aunque con algunos enfoques y aportaciones personales.

La evaluación administrativa es un campo que, a pesar de contar con cierta antigüedad a nivel tanto nacional como internacional, sigue evolucionando día con día. Por lo tanto, resulta indispensable que los auditores se preocupen por mantenerse actualizados con respecto a los avances administrativos, ya que ello redundará en una actuación más eficiente en beneficio de su trabajo y de la organización a quien le presten su servicio, ya sea en forma interna o externa. (Sotomayor, Auditoria Administrativa, 2008, págs. 30-31)

1.2. Concepto de auditoría

Una auditoría administrativa es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable. (Franklin E. B., 2007, p. 11)

La auditoría es un proceso sistemático para obtener y evaluar evidencias de una manera objetiva y se aplica en distintas actividades de la organización social: empresas privadas y públicas, entidades de otros sectores, ámbito fiscal, operacional, medioambiental, forense, informático, etc. Así podemos distinguir a la auditoría tributaria, auditoría financiera, auditoría administrativa o de gestión, auditoría operativa, auditoría gubernamental, auditoría ambiental, auditoría académica, auditoría forense, etc. (Placido, Octubre 2019, p. 16)

La auditoría administrativa se define como el proceso de evaluación de la eficiencia y la eficacia de los procedimientos administrativos. Incluye la evaluación de las políticas, estrategias y funciones de los diversos departamentos administrativos, el control del sistema administrativo en general, etc. (Corvo, 2018)

Es un examen sistemático e independiente de los libros, cuentas, registros legales, documentos y comprobantes de una organización. Con esto se determina en qué medida los estados financieros y las revelaciones no financieras presentan una visión verdadera y justa sobre la administración. También intenta asegurarse que los libros de cuentas sean mantenidos adecuadamente, tal como lo exige la ley. (Corvo, 2018)

1.3. Tipos de auditoría

Las auditorías deben orientarse a fortalecer las acciones preventivas, el seguimiento de programas y la evaluación del desempeño a todos los niveles de cada área de la institución, así como a promover la creación de un ambiente de autocontrol, autocorrección y autoevaluación, conceptos que por su naturaleza deberán formar parte de la estrategia global.

Por lo anterior y de acuerdo con las características, alcance, profundidad y objetivos de cada revisión, se deberán presentar conforme a los siguientes grupos de auditoría:

1.3.1. Auditorías integrales (enfoque de flujo de operación)

Esta clase de revisiones evalúan:

- 1) El grado y la forma en que los recursos financieros, materiales y humanos son administrados con honestidad, economía, eficiencia, eficacia y transparencia, así como el cumplimiento de medidas de racionalidad, austeridad y disciplina fijadas en el Presupuesto de Egresos de la Federación y acordes con las demandas actuales de la sociedad.
- 2) La oportunidad con que son registradas en términos monetarios las operaciones financiero-administrativas.
- 3) El estricto cumplimiento de las disposiciones normativas, legales y reglamentarias aplicables.
- 4) Existencia de esquemas claros de rendición de cuentas y cumplimiento oportuno de los mismos.
- 5) La misión y los objetivos de la institución.

- 6) La naturaleza, magnitud y complejidad de las funciones de las áreas por revisar.
- 7) La existencia, confiabilidad y calidad de sistemas de control interno tanto operativo como contable y mecanismos de autocontrol, autocorrección y autoevaluación.
- 8) La importancia relativa y el riesgo de las operaciones. Esta auditoría integral supone efectuar durante su ejecución un examen y evaluación de la planeación, organización, control interno operativo, control interno contable y mejoramiento administrativo, así como el cumplimiento de las disposiciones legales y administrativas aplicables al área o programa por revisar.

Las auditorías integrales se codifican en los siguientes flujos:

- 1) Nóminas.
- 2) Egresos.
- 3) Conversión.
- 4) Ingresos.
- 5) Tesorería.
- 6) Reporte financiero.

Los flujos enunciados se identifican con una clave, y se enfocan a la revisión de:

- 1) Recursos humanos.
- 2) Adquisiciones, arrendamientos y servicios.
- 3) Almacenes e inventarios de bienes de consumo.
- 4) Obra pública.
- 5) Inventarios y activos fijos.
- 6) Producción.
- 7) Presupuesto (gasto de inversión y gasto corriente).
- 8) Ingresos.
- 9) Disponibilidades.
- 10) Pasivos.
- 11) Sistemas de información y registro.

Las auditorías integrales deben programarse con el alcance, fuerza de trabajo y temporalidad que estimen conveniente los órganos internos de control, reiterándose la flexibilidad y autonomía de gestión. Por lo tanto, se deben considerar, entre otros aspectos, los siguientes:

- 1) Las necesidades y prioridades de la institución, periodos donde más operaciones se efectúen, se produzca la conclusión de las mismas, o bien se eroguen las mayores cantidades de dinero.
- 2) Procurar que las auditorías integrales se concluyan en los periodos en que fueron programadas, evitando en lo posible su reprogramación, sustitución o cancelación. Es recomendable que se programen y ejecuten durante el ejercicio las 12 revisiones integrales, ya que ello permitirá conocer al final del año la trascendencia de la problemática de las instituciones. Sin embargo, si por alguna razón se omite alguna revisión integral, se deberá justificar mediante la documentación correspondiente.

1.3.2. Auditorías específicas

Estas auditorías pueden ser administrativas, operativas, de estados financieros, legales o sustantivas y deben orientarse a reforzar los objetivos de las auditorías integrales a través de revisiones con alcance, enfoque y objetivos particulares, hacia determinadas unidades administrativas, recursos, áreas o programas que abarquen todas las fases que integran su operación, sometiendo cada una de ellas a los diferentes tipos de auditoría que les sean aplicables.

Las auditorías específicas se pueden realizar cuando:

- 1) Sean de interés del público en general o de una autoridad superior para informar o emprender acciones de tipo administrativo, penal o civil según corresponda.
- 2) La globalizadora, el titular de la institución u otra instancia facultada soliciten expresamente una revisión con características, alcances y lineamientos específicos.

- 3) El órgano interno de control, de acuerdo con una investigación previa, detecte áreas, recursos o programas de alto riesgo que deban ser revisados con mayor frecuencia y profundidad.
- 4) Se dirigen a unidades administrativo-operativas y representaciones de la propia institución, o bien a otras instituciones coordinadas que no cuenten con órgano interno de control propio.

1.3.3. Auditorías de evaluación de programas

Estas auditorías se orientan hacia la revisión de los programas prioritarios, especiales o sectoriales que el gobierno asigna a una institución.

Las revisiones deben efectuarse con la oportunidad, frecuencia y tiempo que el órgano interno de control determine, pero su propósito fundamental debe ser verificar el cumplimiento de las metas, objetivos y de la normatividad aplicable, de acuerdo con la misión de la institución.

Estas intervenciones deben orientarse a comprobar si el presupuesto asignado fue el efectivamente ejercido, se cumplió en los tiempos comprometidos con los programas prioritarios y sustantivos, así como a medir el grado y eficacia con que se lograron las metas y los objetivos, principalmente los contenidos en los programas anual y operativo de trabajo, y la adopción de mecanismos que coadyuvaron al mejoramiento administrativo para satisfacer a su población objetivo y de la calidad de los servicios. Lo anterior, tanto a nivel institucional como de sus coordinadas sectoriales, sucursales o delegaciones.

En las instituciones que cuenten con proyectos financiados parcial o totalmente con recursos provenientes de los bancos internacionales, de manera adicional al examen de la consecución de los programas sustantivos, se recomienda que los órganos internos de control consideren al menos dos revisiones enfocadas a la observancia de los convenios contraídos.

1.3.4. Las auditorías de seguimiento

Se refieren a la verificación que el órgano interno de control debe efectuar para asegurar que las áreas ya auditadas atiendan, en los términos y plazos establecidos, las recomendaciones tanto preventivas como correctivas, así como aquellas referentes al mejoramiento administrativo planteadas por el propio órgano y los diversos órganos fiscalizadores.

Además, es necesario comprobar que la normatividad vigente es observada por las áreas sustantivas a fin de evitar la recurrencia de observaciones que se presentan con cada revisión.

Es conveniente que con el fin de homogeneizar estas revisiones se programen cuatro por año, es decir, una al final de cada trimestre y se les destine la fuerza de trabajo y tiempo de revisión necesarios, tomando como base la problemática que a esa fecha esté pendiente de resolución.

En cada una de las cuatro intervenciones se debe considerar el seguimiento del total de las salvedades, observaciones o recomendaciones informadas por:

- 1) El propio órgano interno de control.
- 2) Delegado o comisario.
- 3) Dependencia coordinadora de sector.
- 4) Globalizadora.
- 5) Despacho de auditores externos.
- 6) Autoridades hacendarias.
- 7) Otras instancias fiscalizadoras.

(Franklin E. B., 2007)

1.4. Características de la auditoría administrativa

1. Examinar y discutir con la dirección el estado actual de los planes y objetivos.
2. Estudiar la estructura de la organización en el área que se valora.

3. Comparar la estructura presente con la que aparece en la gráfica de organización de la empresa (si es que la hay).
4. Asegurarse de si se concede o no una plena estimación a los principios de una buena organización, funcionamiento y departamentalización.
5. Hacer un estudio para ver q acción (en el caso de requerirse) debe ser emprendida para mejorar la eficacia de políticas y prácticas.
6. Determinar si la compañía se preocupa de cumplir con los reglamentos.
7. Estudiar los sistemas y procedimientos para ver si presentan deficiencias o irregularidades en sus elementos sujetos a examen e idear métodos para lograr mejorías.
8. Determinar si los métodos de control son adecuados y eficaces.
9. Evaluar las operaciones con objeto de precisar que aspectos necesitan de un mejor control, con ubicación, coordinación, a efecto de lograr mejores resultados.
10. Estudiar las necesidades generales de personal y su aplicación al trabajo en el área sujeta a evaluación
11. Determinar si podrían llevarse a cabo mejorías en la disposición del equipo para una mejor o más amplia utilidad del mismo.
12. Preparar un informe de las deficiencias
13. Analizar y evaluar el proceso desde el inicio hasta el final evaluando los riesgos posibles.
14. Identificar áreas de mejores.
15. Ajustar políticas y procedimientos legales al marco de la empresa.
16. Priorizar acciones que optimicen a la organización.
17. Facilitar a la dirección no solo de la información correcta sino también de proveer visión sobre determinada temática en particular para que la compañía logre alcanzar los objetivos propuestos. (Scribd, s.f.)

1.5. Objetivos de la auditoría administrativa

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

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

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

8. De toma de decisiones: Traducen la puesta en práctica y los resultados de la auditoría en un sólido instrumento de soporte del proceso de gestión de la organización.
9. De interacción: Posibilitan el manejo inteligente de la auditoría en función de la estrategia para relacionar a la organización con los competidores reales y potenciales, así como con los proveedores y clientes.
 - a) De vinculación Facilitan que la auditoría se constituya en un vínculo entre la organización y un contexto globalizado. (Franklin E. B., 2007)

1.6. Alcance de la auditoría administrativa

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

- 1) Naturaleza jurídica.
- 2) Criterios de funcionamiento.
- 3) Estilo de administración.
- 4) Enfoque estratégico.
- 5) Sector de actividad.
- 6) Giro industrial.
- 7) Ámbito de operación.
- 8) Tamaño de la empresa.
- 9) Número de empleados.
- 10) Relaciones de coordinación.
- 11) Desarrollo tecnológico.
- 12) Sistemas de comunicación e información.
- 13) Nivel de desempeño.
- 14) Trato a clientes (internos y externos)
- 15) Entorno.
- 16) Generación de bienes, servicios, capital y conocimiento.
- 17) Sistemas de calidad.

1.7 Ventajas de la auditoría administrativa

1. La auditoría de calidad ayuda a verificar y evaluar las actividades relacionadas con la calidad en el seno de una organización, así como para la identificación y mejora de las áreas no conformes con el modelo exigido.
2. Proporciona a la organización el poder ofrecer producto servicio que satisfaga las necesidades de los clientes.
3. Ser competitiva con respecto a otras empresas que ofrezcan el mismo producto servicio.
4. Poder ofrecer sus productos servicios a nivel mundial y reconocida por su prestigio y buena calidad.
5. Es una herramienta que contribuye al mejoramiento de la calidad dirigido al usuario que requiere del producto servicio.
6. La empresa auditada mantiene al día sus actividades (procesos, producción, sistema etc.) (Escolme, 2021, p. 2)

1.8. Desventajas de la auditoría administrativa

De la experiencia que día a día se va acumulando resulta sorprendente las graves fallas que en materia de auditoría y control interno adolecen las empresas, incluyéndose entre ellas no sólo a pequeñas y medianas, sino también a grandes o a grupos de empresas.

En primer lugar, debemos subrayar la falta de cumplimiento a las normas básicas y fundamentales en materia de control interno, por otro lado, está la ausencia de amplitud de conceptos en cuanto al patrimonio a proteger, y de los métodos e instrumentos de análisis a ser utilizados por los auditores internos.

Al igual que en el control de calidad, la falta de planificación y prevención es la norma en muchas empresas en lo relativo tanto al control interno, como al accionar de la auditoría interna. Por ello no es de sorprenderse ver a los auditores tratando de analizar qué es lo que salió mal, porqué, y que hacer para evitar su repetición, cuando lo correcto es actuar preventivamente, y de acontecer algún hecho perjudicial no quedarse en los aspectos más superficiales sino profundizar hasta llegar la raíz, tratando de determinar con exactitud las razones que llevaron al sistema a engendrar dichas fallas.

Otro aspecto importante a cuestionar en las auditorías es que la misma sea percibida como una entidad dedicada sólo a la inspección (y a veces hasta con una perspectiva policíaca), y no al asesoramiento con el objetivo de proteger y mejorar el funcionamiento de la organización.

Es menester conformar una nueva visión de la empresa desde un enfoque sistémico, de tal manera de ubicar a la auditoría como un componente de dicho sistema, encargado de proteger el buen funcionamiento del sistema de control interno (subsistema a nivel empresa), si no, además, de salvaguardar el buen funcionamiento de la empresa a los efectos de su supervivencia y logro de las metas propuestas.

Muchas empresas han dejado de existir por fallas en el control interno, y por falta de una auditoría interna que evalúe eficazmente la misma. La falta de buenos controles internos (no meramente normativos, sino aplicados) han dado lugar a graves errores en materia de decisiones producto de graves errores en materia de información.

Otro aspecto muy importante es la ubicación de la Auditoría Interna dentro del marco organizativo en cuanto a su grado de independencia. Que la Gerencia o Departamento de Auditoría Interna quede a un nivel de negociación o presión, impide alcanzar los objetivos que motivan su razón de ser.

En la nueva visión de la auditoría interna, ésta debe estar integrada a la Gestión Total de Calidad haciendo pleno uso de los diferentes instrumentos y herramientas de gestión a los efectos de lograr mayores niveles en la prestación de su servicio.

Solo se puede realizar una auditoría administrativa a una organización que tenga suficientemente tiempo funcionando.

Esto ayuda a establecer un patrón de su comportamiento con el objetivo de revisar todo lo que concierne a las políticas y prácticas, tanto respecto a su conveniencia como a su cumplimiento, identificar las áreas débiles dentro de la organización, que requieren mayor apoyo y a mejorar la comunicación, esto permite informar al personal sobre el estado de la organización, medir el grado de efectividad de los controles administrativos actuales. La auditoría administrativa se ocupa del punto de vista general, no evalúa el funcionamiento personal.

En algunos casos se presentan desventajas en la auditoría administrativa por la falta de características profesionales por parte del equipo auditor, el que debe realizar su trabajo utilizando toda su capacidad, inteligencia y criterio para determinar el alcance, estrategia y conocimientos científicos que habrá de aplicar en una auditoría, así como evaluar los resultados y presentar los informes correspondientes.

Para este efecto, debe de poner especial cuidado en:

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

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 personales, corresponden a circunstancias que recaen específicamente en el auditor y que por su naturaleza pueden afectar su desempeño, destacando las siguientes:

Vínculos personales, profesionales, financieros u oficiales con la organización que se va a auditar.

Interés económico personal en la auditoría.

Corresponsabilidad en condiciones de funcionamiento incorrectas. Relación con instituciones que interactúan con la organización. Ventajas previas obtenidas en forma ilícita o anti-ética.

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

Injerencia externa en la selección o aplicación de técnicas o metodología para la ejecución de la auditoría.

Interferencia con los órganos internos de control.

Recursos limitados para desvirtuar el alcance de la auditoría. Presión injustificada para propiciar errores inducidos. (library, 20021, pp. 91-104)

Falta de cooperación por parte de los empleados: Muchas veces los empleados ven al auditor como el enemigo, en lugar de un asesor para el negocio. Por lo mismo, su presencia no es bienvenida y se llega a obstaculizar su trabajo tratando de no proporcionar la información necesaria o proporcionando información irrelevante como método de distracción. Aunque de igual manera el auditor logrará realizar su evaluación, este tipo de situaciones hace más lento y dificulta el proceso, lo que puede resultar en mayores costos para la organización. No obstante, lo anterior, el empresario puede identificar quién no está cooperando con el auditor y convertir estos obstáculos en áreas de oportunidad para atacar la raíz del problema.

Falta de tiempo: Una auditoría requiere planeación por parte de la empresa. La elección de una firma de auditores que la llevará a cabo no es cosa sencilla, pues debe asegurarse de que se trate de un contador público profesional, certificado y con la experiencia necesaria para llevarla a cabo. El proceso es similar a la elección de un doctor para un tema de salud, aunque en este caso, se trata de la salud de la empresa.

Si usted considera que situaciones internas ameritan programar una auditoría con urgencia y no cuenta con un auditor de confianza, el proceso puede llegar a tomar más tiempo del que dispone en ese momento. (Rocha, 2017)

Capítulo II: Auditoría en el proceso administrativo

Como es bien sabido el último paso del proceso administrativo lo constituye el control, por medio del cual se establecen las discrepancias entre lo planeado y lo ejecutado a fin de determinar las medidas correctivas correspondientes y reiniciar así el proceso administrativo. Por lo consiguiente es de gran importancia tener un alto grado de conocimiento de todo el personal con el que se cuenta para el logro de los objetivos. Y poder desarrollar cada uno de los pasos del proceso administrativo con gran eficacia y eficiencia. (Falcón, Álvarez Gómez, Medina Nogueira, & Salas Álvarez, 2018)

2.1. Proceso administrativo

El proceso administrativo es un conjunto de etapas (planificación, organización, dirección y control) cuya finalidad es conseguir los objetivos de una empresa u organización de la forma más eficiente posible.

En palabras aún más sencillas, el proceso administrativo se compone de una serie de etapas que nos ayudarán a conseguir los objetivos propuestos. El proceso administrativo es continuo. No se trata de realizar cada una de las etapas y todo termina ahí. Cuando termina un ciclo, se pasa al siguiente. Normalmente se utiliza para el objetivo general de la empresa, objetivos particulares o incluso para proyectos menores. (López, 2019)

2.2. Origen del proceso administrativo

El origen del proceso administrativo se lo debemos a Henry Fayol. Hacia el año 1916, tras 50 años como gerente de una empresa minera, Fayol publicó su libro «Administration Industrielle et Générale». En español sería algo parecido a «Administración Industrial y General».

En dicho libro desarrolló, basándose en su experiencia, toda su teoría. Fayol, destacaba en su obra los distintos niveles de gerencia, las funciones administrativas y una lista de principios para administrar correctamente. (López, 2019)

2.3. Fases o etapas del proceso administrativo

2.3.1. Planeación

El proceso administrativo se inicia con la planeación, que implica anticiparse a situaciones futuras. Comprende la clarificación de la misión, visión y valores de la empresa; además, la investigación de datos relevantes del medio donde opera la organización y la fijación de los objetivos a perseguir, creando las estrategias viables, así como las políticas, procedimientos, programas y presupuestos para lograrlos. (Jimenez, 2007, pág. 5)

2.3.1.1. Concepto de planeación

“La planeación consiste, por lo tanto, en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlos, las secuencias de operaciones realizadas y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización”

2.3.2. Organización

Determinados los objetivos y la forma como los vamos a lograr, el siguiente paso es estructurarlas funciones, las jerarquías, las responsabilidades y obligaciones para llevarlos a cabo con la mayor precisión y eficiencia.

El tamaño y el tipo de organización, deberán relacionarse con las necesidades específicas del organismo y de las funciones involucradas. (Jimenez, 2007, pág. 10)

2.3.2.1. Concepto de organización

“Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados” (Ponce, 1968)

2.3.3. Integración

La integración es el elemento del proceso administrativo, que provee los recursos que necesita la empresa.

2.3.3.1. Concepto de integración

“Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social”. (Ponce, 1968)

Para que un organismo pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de recursos que, coordinados, contribuyen a su eficiente funcionamiento. Por lo que se deben de considerar los siguientes tipos:

1) Recursos Humanos:

Consiste en allegarse de las personas que se requieren para desarrollar los planes de la organización, considerando los puntos siguientes:

- i. Reclutamiento.
- ii. Selección.
- iii. Entrenamiento.
- iv. Remuneración.
- v. Ascensos y traslados.
- vi. Orientaciones de nuevos empleados.

2) Recursos Financieros:

Significa llevar a cabo, toda la función financiera (ingresos y egresos), de acuerdo al sistema presupuestal establecido. Consiste en la obtención de recursos en cuanto a cantidad, calidad y oportunidad, tanto de las fuentes que suministran fondos, como del empleo que se hacen de ellos, contando con los siguientes aspectos:

- a) Planeación de recursos financieros.
- b) Financiamiento.
- c) Asignación de los recursos financieros.

3) Recursos Materiales:

Consiste en obtener oportunamente y en las mejores condiciones de costo, la cantidad y calidad requerida de bienes y servicios para cada unidad orgánica de la empresa, con el propósito de que se ejecuten las tareas. Tiene los siguientes aspectos:

- a) Localización de la planta.
- b) Distribución de la planta.
- c) Distribución y abastecimiento.
- d) Distancia y costos de transporte.

4) Recursos Tecnológicos:

Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares para producir bienes o servicios de la empresa. Se puede considerar como recursos tecnológicos los siguientes:

- a) Sistemas de producción, de comercialización, de finanzas y administración.
- b) Fórmulas, métodos, patentes, innovaciones, etc.

Una vez integrado los recursos, es necesario que se guíen para el logro de los objetivos, este elemento es: la Dirección (Jimenez, 2007, págs. 12-13)

2.3.4 Dirección

El propósito de la Dirección es la realización de los planes previstos, influyendo y coordinándolas actividades de los grupos que integran el organismo social. (Jimenez, 2007, pág. 13)

2.3.4.1 Concepto de dirección

“La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a partir de decisiones, delegando dicha autoridad y vigilando simultáneamente que se cumplan en forma adecuada todas las órdenes emitidas.”

Los puntos señalados indican que la dirección es uno de los puntos medulares de la administración, ya que de nada servirán los diferentes lineamientos fijados en las etapas anteriores, si no se tiene una buena dirección. (Jimenez, 2007, pág. 13)

2.3.4.2 Alcance de la dirección

La Dirección explica los planes y da instrucciones para ejecutarlos teniendo como mira los objetivos por alcanzar. La dirección puede presentarse en tres niveles distintos de acuerdo al:

- a) Nivel global: La empresa como totalidad. Corresponde al nivel estratégico de la empresa.
- b) Nivel departamental: Abarca cada departamento o unidad de la organización. Involucra a la mitad del organigrama (mandos medios). Corresponde al nivel táctico de la empresa.
- c) Nivel operacional: Abarca cada grupo de la empresa o personas. Incluye a la base del organigrama. Corresponde al nivel operativo de la empresa. (Saenz)

2.3.4.3 Elementos de la dirección

2.3.4.3.1 Autoridad

Es claro que los elementos de un organismo social necesitan quien los dirija para realizar lo planeado, dentro del esquema en que fue organizado para conseguir los objetivos, lo cual requiere un proceso para influir en las personas. (Jimenez, 2007, pág. 14)

2.3.4.3.2 Liderazgo

El liderazgo es el producto del uso adecuado de la autoridad, del carisma y del perfeccionamiento continuo del hombre para obtener las habilidades directivas que lo hagan competente en la responsabilidad que implica la delegación de autoridad. (Jimenez, 2007, pág. 14)

2.3.4.3.3 Motivación

La motivación se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta. Entonces, se dice que la motivación implica por parte de los mandos superiores hacia los subordinados, a realizar acciones con las que esperan satisfacer esos impulsos o deseos, induciendo a los subordinados a trabajar de una forma determinada. (Jimenez, 2007, pág. 15)

2.3.4.3.4 Comunicación

Es esencial porque es el medio a través del cual la empresa se mantiene informada para llevar a cabo la toma de decisiones. (Jimenez, 2007, pág. 15)

2.3.4.3.5 Supervisión

Es de una gran importancia para la empresa ya que mediante ella se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logren los objetivos (Jimenez, 2007, pág. 15)

2.3.5. Control

Consiste en comparar la operación que resulta conforme los planes, para proveer información de la operación. (Jimenez, 2007)

2.3.5.1. Concepto de Control

“Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejor y formular nuevos planes”

2.3.5.2. Importancia de Control

Ya que el control compara el desempeño real con lo planeado, podemos decir que la importancia del control consiste en que:

1. Mide la productividad de la empresa.
2. Incluye el establecimiento de estándares.
3. Se ocupa de que el personal se adhiera a las políticas administrativas.
4. Las actividades realizadas resultan conforme lo planeado.
5. Corregir las actividades en curso, para alcanzar los resultados deseados.

(Jimenez, 2007)

2.4. Como se relaciona la auditoria administrativa con el proceso administrativo

El control proporciona un marco de referencia para evaluar y medir el funcionamiento de las áreas de un organismo social.

La técnica de auditoria se describe en el proceso administrativo, como un medio del control entendiéndose como la técnica que tiene como propósito la comparación, verificación y evaluación de las actividades por medio de las técnicas de investigación aplicadas a hechos y registros. Entre los diversos tipos de auditoria (auditoria numérica y no numérica) se encuentra la Auditoria administrativa, que implica la revisión de un organismo en todos sus niveles, sin importar su tamaño.

Por lo que la Auditoria administrativa es: “el examen completo y constructivo de la estructura orgánica de una empresa, institución del gobierno o cualquier parte de ellas, de sus planes y objetivos, sus métodos de control, sus métodos de operación, sus recursos humanos y materiales”

Surge porque los resultados que se presentan por medio de los estados financieros, no determinan con exactitud el grado de eficiencia de la administración.

Su propósito es la evaluación de la productividad, por medio de la revisión metódica de los componentes de la empresa. Como se puede ver, la Auditoria administrativa revisará y examinará la administración de la empresa, basándose definitivamente en los principios que sustenta la teoría de la administración, pero se complementará con los aspectos técnicos y particulares que tiene cada unidad sujeta a revisión.

En sí la Auditoría administrativa se relaciona con el Proceso administrativo porque ésta forma parte del control que es un elemento del Proceso administrativo, además sirve como marco teórico para la Auditoría administrativa, el cual se convierte en el parámetro de aplicación. (Jimenez, 2007, pág. 18)

2.5. Auditoría administrativa de los recursos humanos

Los Recursos Humanos son considerados por las actuales teorías de organización de la empresa como los activos más valiosos de los que dispone. Es por ello que el reflejo que tiene dentro de las empresas va a ser muy importante, tanto cualitativamente como cuantitativamente, donde representa una parte significativa del total de gastos que durante el ejercicio económico incurre la empresa, con lo que se inicia de forma directa o indirecta en el resultado de la compañía, o bien activándose como mayor valor de ciertos elementos. (Falcón, Álvarez Gómez, Medina Nogueira, & Salas Álvarez, 2018, pág. 87)

2.5.1. Auditoría de los recursos humanos

Como es bien sabido el último paso del proceso administrativo lo constituye el control, por medio del cual se establecen las discrepancias entre lo planeado y lo ejecutado a fin de determinar las medidas correctivas correspondientes y reiniciar así el proceso administrativo.

Por lo consiguiente es de gran importancia tener un alto grado de conocimiento de todo el personal con el que se cuenta para el logro de los objetivos. Y poder desarrollar cada uno de los pasos del proceso administrativo con gran eficacia y eficiencia. (Falcón, Álvarez Gómez, Medina Nogueira, & Salas Álvarez, 2018, pág. 87)

2.5.1.1. Concepto de auditoría de recursos humanos

La Auditoría de Recursos Humanos o bien de personal, esta es un conjunto de procedimientos, los cuales son llevados a cabo para determinar las deficiencias que existen dentro de la organización, o bien, ayudar a mejorar lo que ya está establecido, así como también mejorar a cada uno de los trabajadores.

Las Auditorías ayudan a evaluar o auditar a cada empleado, para ver si es el indicado en el puesto y revisar que es lo que éste puede mejorar y de esta manera aportar más a su puesto. Las Auditorías deben de llevarse a cabo de manera periódica, de esta manera la empresa podrá tener un mejor control interno y además que estará en constante crecimiento. (Falcón, Álvarez Gómez, Medina Nogueira, & Salas Álvarez, 2018, págs. 87-88)

2.6. Proceso en la ejecución de la auditoría administrativa

2.6.1 Identificación del proceso de ejecución

En cualquier actividad, la identificación de etapas naturales (es decir, de un orden en su realización general) permite establecer una metodología. La auditoría en general ha llegado a este punto, y sus diversos tipos, incluyendo la administrativa, comparten la misma metodología.

La definición de las etapas generales permite, en cierta manera, crear un marco de referencia técnico y profesional, el cual sirve de base para llevar a cabo esta actividad de manera estructurada y sistematizada, situación que redundará en una mejor calidad y confiabilidad de todo el proceso. Por supuesto, esto debe ir acompañado de la revisión y supervisión adecuada del mismo. (Sotomayor, Auditoría Administrativa. Proceso y aplicación, 2008, pág. 44)

2.6.2 Etapas de ejecución

2.6.2.1 Planeación

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

Las actividades a realizar en esta etapa están enfocadas al trabajo de diseño de la evaluación (definirla), así como al análisis inicial, elaboración del diagnóstico, discusión, aprobación y difusión del programa de trabajo. Esta etapa requiere de dedicación diligente y consenso de equipo para identificar plenamente el objetivo y el alcance que de inicio se tiene previsto otorgarle (en el transcurso es probable que se realice algún cambio si se considera pertinente).

Se trata de la primera de las funciones administrativas universales, sólo que, aplicada en el campo de control, y particularmente en la práctica de la auditoría; de ahí lo innegable de su contribución. Dado que es una premisa administrativa básica, debe esperarse que la planeación enriquezca y contribuya a la realización eficiente y eficaz de la auditoría en su conjunto. Una planeación deficiente repercutirá en contratiempos innecesarios y posiblemente dificulte la consecución de los objetivos previstos. (Sotomayor, Auditoría Administrativa. Proceso y aplicación, 2008, págs. 45-46)

2.6.2.2 Desarrollo

En esta etapa es posible identificar tres segmentos o fases naturales: aplicación de técnicas para obtener información; estudio, análisis y validación de ésta, y la detección de hallazgos e identificación de evidencias.

Naturalmente que en esta etapa se tendrá como guía orientadora de trabajo el programa elaborado antes en la planeación. Cabe señalar que, en las actividades iniciales, al utilizar las técnicas para obtener información, se debe evaluar el control interno de la organización. (Sotomayor, Auditoría Administrativa. Proceso y aplicación, 2008, pág. 46)

2.6.2.2.1 Fases en el desarrollo de la auditoría

- a) Aplicación de técnicas para obtener información de la organización
- b) Estudio, análisis y validación de la información
- c) Detección de hallazgos e identificación de las evidencias (Sotomayor, Auditoría Administrativa. Proceso y aplicación, 2008, pág. 46)

2.6.2.3 Obtención del informe

En el desarrollo de la auditoría se van preparando las notas pertinentes debidamente documentadas para fundamentar la elaboración de informes parciales o del definitivo. Este importante documento, por lo general, es presentado en forma descriptiva y suele añadirsele elementos gráficos y numéricos.

La obtención del informe es la etapa en la que el auditor presenta el producto final de su trabajo. El auditor, como profesional que es, debe dedicarle al documento la atención necesaria para que éste se caracterice en contenido y forma por su calidad, claridad, oportunidad y eficiencia, de manera que quede plasmado tanto el trabajo como el tiempo invertido en la planeación y desarrollo (se recomienda revisar el anteproyecto y el proyecto definitivo) y queden expuestas de manera clara las situaciones concretas sobre las cuales tendrán que tomar decisiones los directivos a los que va dirigido este informe. (Sotomayor, Auditoría Administrativa. Proceso y aplicación, 2008, pág. 47)

2.6.2.4 Seguimiento

La etapa de seguimiento representa una actividad cuya función esencial es verificar que se cumpla con las recomendaciones presentadas en el informe derivado de la auditoría, además de constatar su contribución a la eficiencia de la organización.

El tiempo de realización para esta actividad varía de una organización a otra, ya que depende de la naturaleza de la función o hecho evaluado, su importancia y oportunidad, así como de la voluntad de constatar lo sucedido después de la auditoría.

Su ejecución es de tipo preventivo y va enfocada a evitar errores en la interpretación de las recomendaciones derivadas de la auditoría. De ninguna manera busca imponer, sino colaborar de una manera constructiva.

La auditoría tiene como una de sus características la periodicidad, ya que es recomendable efectuarla en periodos específicos o en intervalos claramente identificables, siendo saludable su revisión posterior o seguimiento.

En el seguimiento se evaluará por principio la oportunidad en la implementación de las recomendaciones y su repercusión en la operatividad de la organización, así como el valor agregado que el personal haya aportado.

Las organizaciones recibirán de parte de los órganos de control o despacho externo la información de esta actividad, la cual confirmará que las instrucciones dadas con anterioridad se estén cumpliendo y en caso de no ser así, la explicación conducente. Cuando el seguimiento se lleva a cabo en forma oportuna, la actividad devaluatoria se concluye en forma eficiente, pero si ocurre extemporáneamente deja de ser de utilidad. La plena disposición de las áreas evaluadas facilita, agiliza y abrevia la labor del seguimiento. (Sotomayor, Auditoría Administrativa. Proceso y aplicación, 2008)

2.6.2.5 Integración de personal

En el proceso de ejecución de la auditoría administrativa interviene de manera definitiva el elemento humano, de ahí lo importante de elegir al profesional idóneo para esta labor. En su elección, se debe considerar no sólo su conocimiento técnico, sino también la forma de desempeñarse, su discreción y ética.

El conocimiento técnico incluye la preparación en la disciplina y la actualización permanente, situación que repercutirá en la prestación de un servicio eficiente.

La forma de desempeñarse se refiere a que debe contar con la cualidad de comunicarse con los directivos y personal auditado en forma afable, cordial y constructiva, lo cual coadyuva a la retroalimentación en el proceso de la auditoría.

La discrecionalidad enfatiza la actitud reservada que debe asumir el auditor en cuanto a la información que recopila y analiza en su labor, misma que solamente comentará con la persona indicada de su equipo de trabajo o de la organización.

La actitud ética hace referencia a que el profesional que interviene en una auditoría debe tener bases morales sólidas y el criterio para distinguir entre el bien y el mal, además de mostrar conciencia de la repercusión de sus acciones. (Sotomayor, Auditoría Administrativa. Proceso y aplicación, 2008)

2.6.2.6 Calidad de la auditoría

En la auditoría es imprescindible apoyarse en la existencia de los estándares de calidad, que muchas veces están dictados por manuales administrativos, de procedimientos, políticas, reglas, reglamentos, circulares, instructivos y prácticas de trabajo. Dichos estándares sirven como referencia para medir la calidad, lo cual permite delinear metas, así como evaluar el desempeño e impulsar la retroalimentación.

La calidad es útil para localizar mejoras en las áreas administrativas y operativas, y lograr la eliminación definitiva de deficiencias, errores (que implican rehacer trabajos o realizar otros que no son necesarios), tiempos ociosos y reclamaciones de clientes por la falta de servicio. (Sotomayor, Auditoría Administrativa. Proceso y aplicación, 2008)

2.6.3 Perfil del auditor

La persona que realiza las Auditorías es conocida como auditor, el cual debe de tener ciertas características que lo ayuden para llevar a cabo de una mejor manera su trabajo, es bien sabido que no cualquier persona puede realizar una Auditoría, tiene que ser una persona bien capacitada y sobre todo la cual debe de tener una mente abierta para cualquier acontecimiento que se le presente durante su trabajo, debe ser una persona la cual este convencido que su trabajo es de suma importancia para la empresa y sobre todo que es muy valioso para esta el obtener buenos resultados, así como tan bien tener pleno conocimiento de lo que realiza, y debe ser una persona paciente y condescendiente la cual debe de ejecutar su trabajo mediante una serie de pasos lógicos hasta llegar a la conclusión del mismo.

Un buen auditor también debe de contar con una serie de atributos los cuales son de suma importancia, cabe que se mencione que no los debe de olvidar y sobre todo que cuente con ellos:

“Debe de tener dos oídos y una boca”: esto quiere decir que tiene que aprender a hablar lo necesario y a escuchar todo lo que le pueda ser útil para su investigación.

Debe de tener plenos conocimientos en el procedimiento que va a implementar para que los resultados sean mejores: ya que debe ser una persona con un alto grado de especialización en su rama.

Debe de dar un informe claro y preciso sobre el área que audita: esto para que no existan dudas de su trabajo y de lo que realiza.

Debe ser una persona con amplios conocimientos en su área: de igual manera debe de ser capaz de realizar una Auditoría y sobre todo de estar en capacitación y aprendizaje constante.

Debe de tener conocimiento en la interpretación de esquemas de procedimientos.

Ser una persona la cual sea capaz de realizar una buena entrevista y dar un buen relato sobre lo que observó y toda la información que recabó.

Contar con un razonamiento deductivo para que le sea más fácil llegar a una solución lógica.

Tener amplia capacidad para escuchar: esto con el fin de que pueda captar toda la información que le sea útil.

Un auditor nunca debe de tomar una postura de persona prepotente ni mucho menos que trate de ver a los empleados como personas inferiores y que los intimide. Lo que debe de hacer un buen auditor es, hacerles sentir que son importantes y que quiere formar parte de ellos para que de esta manera le sea más fácil el recabar toda la información. (Falcón, Álvarez Gómez, Medina Nogueira, & Salas Álvarez, 2018)

2.6.4 El informe de la auditoría

El resultado final debe contener los siguientes puntos, para lograr que sea precisa, técnica y concisa:

- a) La indicación de aquella falla a los programas y procedimientos que se hayan encontrado, con la indicación de los daños que se estima ha causado o pudieron causar.

- b) La adecuación o inadecuación de los programas, en relación con los objetivos y políticas señalados en materia de personal.
- c) La recomendación de aquellos casos en los que convenga elevar, reducir, modificar, cambiar o suprimir determinados objetivos y políticas, por considerarse inalcanzables, inadecuados u obsoletos; con la fundamentación de la razón y demostraciones objetivas en que se funde lo anterior.
- d) La información de lo que no pudo auditarse, y las razones que lo impidieron.

Es importante señalar que siempre que se vayan a realizar Auditorías, las cuales realmente sean benéficas para las organizaciones, nunca deben de ser recibidas:

- a) De manera sorpresiva: ya que esto da pie a fallas.
- b) Se debe de dar aviso: para que exista por lo menos un orden en los archivos.
- c) No contar con información obsoleta: ya que continuamente se tiene que revisar lo que sirve y de lo que es necesario conservar.
- d) Tratar al auditor como nos gusta ser tratados: ver al auditor como una persona la que realiza un trabajo de gran beneficio tanto para la empresa como para los trabajadores de esta.
- e) No dar información de más: es importante que solamente se hable lo necesario.
- f) Dar únicamente la información solicitada: está relacionada con la anterior, ya que no se debe de dar información que no se pida.
- g) No ocultar problemas: decir siempre todo lo bueno y lo malo que pasa en el área auditada, con el fin que mejorar y de incrementar los resultados.
- h) Realizar de manera conjunta con el auditor un muestro o chequeo para evaluar cada área, además de verificar si las políticas están bien establecidas.

Las Auditorías cubren todas las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa, así como también cada una de las actividades que el personal realiza.

Las Auditorías además de identificar focos rojos dentro de la empresa, sirven también para detectar al personal que sea responsable en sus actividades, para determinar los objetivos que se han postulado, para efectuar muestreos de los registros, para verificar si las políticas y objetivos van de acuerdo con lo que se postuló, para preparar un informe, para desarrollar un plan de acción en caso de que sea necesario y a la vez darle un seguimiento.

El objetivo general es doble, de una parte, adquirir los conocimientos teóricos necesarios sobre los diferentes aspectos sociológicos que conforman el marco de las empresas y organizaciones y que deben considerarse en el desarrollo de una Auditoría; de otra, el aprendizaje y utilización de distintos instrumentos y técnicas de investigación necesarios para la práctica de la Auditoría laboral.

2.6.4.1 Instrumentos utilizados en la auditoría

Entre los instrumentos que pueden ser utilizados para las Auditorías y sobre todo para obtener información lo más acertada que se pueda, se encuentran los siguientes:

2.6.4.1.1 Entrevista

Conversación que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar. Es una relación directa entre personas por la vía oral, que se plantea unos objetivos claros y prefijados, al menos por parte del entrevistador, con una asignación de papeles diferenciales, entre el entrevistador y el entrevistado, lo que supone una relación asimétrica. Estas son importantes por distintas razones, la primera porque facilita al auditor conocer al trabajador más de cerca y saber la actitud que muestra ante él y la segunda razón ya que es información directa y se puede observar todo.

2.6.4.1.2 Análisis de registros de recursos humanos

Llevados a cabo para asegurarse que se cumplen con las políticas de la organización, además para cumplir con aspectos legales.

Al realizar el informe de toda la información recaudada a través de cualquiera de los instrumentos que el auditor haya seleccionado, este debe de contener una descripción general de las actividades del personal, además de incluir recomendaciones, así como también reconocimiento formal de las prácticas que logran su objetivo; además que se debe de dirigir a los gerentes de línea, debe dirigirse también al gerente del departamento de personal, a las gentes con funciones específicas.

Es muy importante señalar que las Auditorías deben ser llevadas a cabo de una manera muy dinámica, en donde debe de existir retroalimentación entre la persona que audita y cada uno de los miembros auditados para que de esta manera se logre de manera más satisfactoria el objetivo deseado, y así ayudar a recabar información suficiente para poder mejorar la situación de la empresa de forma más productiva. (Falcón, Álvarez Gómez, Medina Nogueira, & Salas Álvarez, 2018)

2.6.5 Técnicas de investigación para auditar la administración de recursos humanos

Las actividades del departamento de personal se evalúan mediante procedimientos de investigación derivados de los avances logrados en las ciencias sociales, como la sociología.

El objetivo de la investigación del departamento de personal es el mejoramiento de la administración de los recursos humanos de la organización.

2.6.5.1 Enfoque comparativo

El equipo de evaluación compara la división, sección o departamento con otra entidad análoga, a fin de identificar áreas de desempeño insuficiente. Este enfoque se emplea para la evaluación del ausentismo, la tasa de rotación y los niveles salariales. También cuando se pone a prueba un nuevo sistema.

2.6.5.2 Consultoría externa

Los estándares establecidos por el consultor (o los derivados de las estadísticas que publican las revistas especializadas) sirven como parámetro para el comité de evaluación.

2.6.5.3 Enfoque estadístico

A partir de los registros existentes, el comité de evaluación genera estándares estadísticos contra los cuales se evalúan los programas y actividades. Suele complementarse con comparaciones hechas respecto a información externa, que puede obtenerse por intercambio con otras compañías o por referencia a estudios publicados en fuentes especializadas. Esta información frecuentemente se expresa en forma de tasas.

2.6.5.4 Enfoque retrospectivo de logros

Este método verifica las prácticas del pasado, para determinar si las acciones se apegaron a los requisitos legales y las políticas y procedimientos de la compañía. El comité de evaluación examina documentos sobre contratación, compensación, disciplina y evaluación del desempeño. El objetivo es garantizar la existencia de iguales normas y procedimientos para toda la organización, así como el cumplimiento de las disposiciones legales.

2.6.5.5 El informe de la auditoría

El comité de evaluación se sirve de una variedad de instrumentos y técnicas para determinar la forma en que se llevan a cabo las actividades de personal.

Para que esta información resulte útil, se compila en un informe global. El informe de Auditoría constituye una descripción general de las actividades de personal e incluye tanto recomendaciones como el reconocimiento formal de las prácticas que se logran su objetivo.

Contiene varias partes. Una se dirige a los gerentes de línea, otra a los gerentes que tienen a su cargo funciones específicas del departamento de personal y la parte final se dirige al gerente general del departamento de personal. En el caso de los gerentes de línea, el informe resume los objetivos de personal que se han postulado, así como las responsabilidades y los deberes de cada gerente.

Capítulo III: Metodología para realizar una auditoría en recursos humanos

La auditoría de recursos humanos se ha establecido con fuerza en las empresas. Ya que, si bien es cierto que hay empresas reticentes a ello por las situaciones que trae consigo, su objetivo es mejorar la gestión de los recursos humanos de una empresa.

Los recursos humanos de una empresa, son las personas que trabajan en ella, sin buenas relaciones, falta de motivación, con trámites ineficientes, ausencia de incentivos o una captación inadecuada, los resultados de una empresa se ven debilitados. De modo que es muy importante para una empresa, comprobar que sus recursos humanos están al cien por ciento.

Además, la auditoría de recursos humanos no solo juega un papel importante en los resultados económicos, sino también a nivel legal. En ocasiones, las prisas, el día a día y los compromisos con los clientes pueden provocar que haya ciertos temas legales que quedan descuidados. Esto último puede acarrear sanciones y situaciones no deseadas. (Lopez, 2020)

El concepto de auditoría de recursos humanos como análisis de las prácticas de gerencia del recurso humano, desde una óptica estratégica, surge a mediados de los años 80, donde se conciben dos funciones básicas: Auditoría de Recursos Humanos como sistema de información directiva, da a conocer el estado objetivo del proceso de gestión y desarrollo de los recursos humanos y auditoría de Recursos Humanos como sistema de control y evolución de la aplicación de las políticas y procesos establecidos (Magda Cejas , Nilda Chirinos, Gladys Hernandez, Liseth Sandoval, pág. 131)

3.1 Generalidades

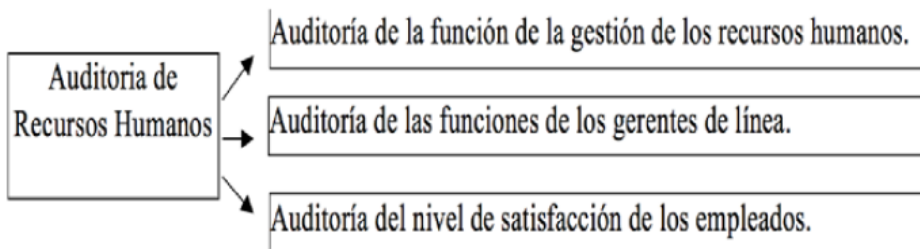
Enmarcar la auditoría de recursos humanos en el ámbito moderno implica ubicarla dentro del contexto general, es decir que está inmersa en todas las actividades que realizan las organizaciones; lo cual puede tener un desarrollo metodológico inesperado. Este que puede darse como consecuencia de situaciones administrativas que se producen en las organizaciones y que guardan relación con los distintos subsistemas que conforman el sistema de recursos humanos como lo son: la planificación, reclutamiento, selección, inducción, relaciones laborales, compensación y prestaciones, higiene y seguridad laboral, así como capacitación y desarrollo.

El primer nivel hace referencia a la Auditoría de la gestión de los Recursos Humanos, consiste en precisar la eficacia y eficiencia de las actividades y operaciones realizadas por los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos.

Respecto al segundo nivel. Auditoría de las funciones de los gerentes de línea es verificar si los controles establecidos con relación a la administración de los recursos humanos se cumplen y no interfieren en el normal desenvolvimiento de las actividades de la empresa.

Finalmente, el tercero representa el nivel de satisfacciones de los empleados, conlleva a establecer el grado de bienestar del trabajador y localizar las causas de su insatisfacción y desmotivación. (Magda Cejas , Nilda Chirinos, Gladys Hernandez, Liseth Sandoval, pág. 133)

Figura No. 1



(Magda Cejas , Nilda Chirinos, Gladys Hernandez, Liseth Sandoval, pág. 133)

3.2. Área que cubre la auditoría de recursos humanos

Hablar de áreas en materia de recursos humanos estaría referido a los distintos subsistemas de la gestión, por lo cual se identifican las siguientes: sistema de información sobre la administración de personal, planes de recursos humanos administración de la compensación (Planes de sustitución y reemplazo niveles de sueldos, salarios e incentivos), análisis de puestos (Descripciones y especificaciones de puestos), obtención y desarrollo del personal reclutamiento y selección (Fuentes externas de personal, procedimientos de selección, etc.), capacitación y orientación y desarrollo profesional (Tasa de efectividad en el aprendizaje y planes de promoción), control y evaluación de la organización (Técnicas de evaluación del desempeño y entrevistas de evaluación) y auditorías de personal (función del departamento de recursos humanos y evaluación de los gerentes de línea). (Magda Cejas , Nilda Chirinos, Gladys Hernandez, Liseth Sandoval, pág. 132)

Figura N°2



(Magda Cejas , Nilda Chirinos, Gladys Hernandez, Liseth Sandoval, pág. 132)

3.3 Planeación

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

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

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

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

Dado que es una premisa administrativa básica, debe esperarse que la planeación enriquezca y contribuya a la realización eficiente y eficaz de la auditoría en su conjunto.

Una planeación deficiente repercutirá en contratiempos innecesarios y posiblemente dificulte la consecución de los objetivos previstos (Sotomayor, Auditoría Administrativa, págs. 45-46).

Tabla No. 1

Etapa	Contenido
Planeación	Definición de la evaluación Análisis y estudio preliminar Determinación del alcance Diagnóstico administrativo Programa de trabajo y aprobación Designación de personal
Desarrollo	Aplicación del programa de trabajo Utilización de técnicas de auditoría Evaluación del control interno Obtención de la información Validación de la información Elaboración de papeles y notas de trabajo Detección de hallazgos y su evidencia Revisión inicial de la información Depuración de la información Análisis de la información Interpretación de la información Conclusión del trabajo operativo
Obtención del informe	Información periódica preliminar Intercambio constructivo de opiniones Solución de anomalías intrascendentes Jerarquía de observaciones de la auditoría Señalamiento de recomendaciones Aceptación de deficiencias por el auditado Selección del modelo de presentación Oportunidad del informe final
Seguimiento	Decisión de continuar con la actividad Confirmación del cumplimiento Nueva auditoría

(Magda Cejas , Nilda Chirinos, Gladys Hernandez, Liseth Sandoval, pág. 45)

3.3.1 Fuentes de información

Para la recolección de la información se convienen procedimientos o técnicas particulares para su obtención. Si se emplean adecuadamente el comité puedes unir esos datos parciales para obtener una visión global de las actividades del personal de las empresas, la cual es resguardada mediante un instrumento de recolección de datos (Magda Cejas , Nilda Chirinos, Gladys Hernandez, Liseth Sandoval, pág. 135)

3.3.1.1 Factores a revisar

Como primera medida es necesario determinar los factores que se consideran fundamentales para el estudio de la organización en función de dos vertientes: el proceso administrativo y los elementos específicos que forman parte de su funcionamiento.

En el primer caso, se incorporan las etapas del proceso administrativo y se definen los componentes que lo fundamentan, las cuales permiten realizar un análisis lógico de la organización, ya que secuencian y relacionan todos sus componentes en forma natural y congruente.

En el segundo caso se incluye una relación de los elementos específicos que complementan el proceso administrativo. Tales elementos específicos se asocian con atributos fundamentales que enmarcan su fin y función, lo que permite determinar su contribución particular al proceso en su conjunto y al funcionamiento de la organización. (Franklin B. E., 2007, pág. 76)

Tabla no. 2

Proceso Administrativo	
Etapa	Propósito Estratégico
Planeación <ul style="list-style-type: none"> • Visión • Misión • Objetivos • Metas • Estrategias/tácticas • Procesos • Políticas • Procedimientos • Programas • Enfoques • Niveles • Horizonte 	Definir el marco de actuación de la organización
Organización <ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizacional • División y distribución de funciones • Cultura organizacional • Recursos humanos • Cambio organizacional • Estudios administrativos 	Diseñar e instrumentar la infraestructura para el funcionamiento de la organización

<ul style="list-style-type: none"> • Instrumentos técnicos de apoyo 	
<p>Dirección</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Comunicación • Motivación • Grupos y equipos de trabajo • Manejo del estrés, el conflicto y la crisis • Tecnología de la información • Toma de decisiones • Creatividad e innovación 	<p>Tomar las decisiones pertinentes para regular la gestión de la organización</p>
<p>Control</p> <ul style="list-style-type: none"> • Naturaleza • Sistemas • Niveles • Proceso • Áreas de aplicación • Herramientas • Calidad 	<p>Medición del progreso de las acciones en función del desempeño</p>

(Franklin E. B., 2007, págs. 76-78)

3.3.1.2. Fuentes de Información

Entrevistas: las entrevistas directas con el personal a todo nivel son una eficaz herramienta para obtener información acerca de las actividades de recursos humanos y para identificar áreas que necesitan mejorar. Los comentarios del empleado se registran y después se analizan para identificar las causas de las dificultades.

Sondeos de Opinión: ofrecen respuestas más directas cuando contestan un cuestionario que cuando se entrevistan con un funcionario del departamento de personal.

Análisis Históricos: permiten adquirir información esencial sobre la función de la administración de los recursos humanos de la empresa.

Auditoría Internacional: la auditoría de las políticas del personal llevadas a cabo en otros países se hace especialmente difícil por factores culturales, lingüísticos y legales. Los auditores del país en que se encuentran las oficinas centrales de la organización tienden a aplicar en el exterior las mismas normas que en su país. Esto puede traer problemas, si no se aplica con amplitud de criterios. La dificultad básica radica en identificar problemas de variación que no se originan en la legislación local o en factores que se escapan al control de la gerencia.

Investigación en el área de los recursos humanos: comparan un grupo experimental con otro de control en condiciones realistas. El problema es que los no seleccionados para participar en el experimento desconfían, y los que si forman parte del grupo se pueden sentir manipulados. Además, lograr que los grupos no intercambien información o que el clima laboral no afecte a cualquiera de los dos grupos, es una tarea difícil (Magda Cejas , Nilda Chirinos, Gladys Hernandez, Liseth Sandoval, págs. 135-136)

3.3.2. Estudio y Documentación Preliminar

Es preciso que la actividad devaluatoria se inicie con un análisis y estudio preliminar de la organización o de la función o tema específico, ya que esto sirve para conocer el medio, el personal involucrado y la operatividad existente de manera directa, así como para documentarse y percibir la actitud hacia el control en los auditados, lo cual permite formarse una opinión profesional de la situación que prevalece.

En esta etapa es recomendable actuar con madurez y evitar externar juicios prematuros de lo que se observa, sobre todo al personal de la organización. En algunas ocasiones, las circunstancias no permiten que el estudio preliminar se lleve a cabo como debiera y se inicia con la práctica inmediatamente, mientras que en otros casos ambos se van complementando sobre la marcha; sin embargo, esto hay que evitarlo en lo posible, ya que lo apropiado es iniciar con el trabajo preliminar.

Sin el estudio inicial o preliminar, no se tiene una visión general sobre la cual partir para realizar el trabajo profundo de una auditoría. Dicho estudio va encaminado a conocer las generalidades e identificar la problemática de la organización, así como los riesgos potenciales.

Por medio del análisis y estudio del sistema de control se obtienen referencias de la forma de actuar del personal en relación a la normatividad establecida, lo cual ayuda al auditor para consolidar su opinión del funcionamiento de la organización. Aunque se dedique relativamente poco tiempo a esta tarea, lo importante es obtener una apreciación de la situación que prevalece, ya que de cualquier forma se profundizará en ello después.

Básicamente, esta actividad preliminar comprenderá los siguientes aspectos: revisión de documentos, conocimiento del área de trabajo y apreciación general del auditor.

Mediante la revisión de documentos, el auditor comienza a compenetrarse con diferentes aspectos de la organización. Por lo común, solicita en primera instancia documentos de tipo general y después, conforme lo considera necesario, pide documentos específicos.

Tabla no. 3

Documentación general solicitada por el auditor	
Escritura constitutiva o decretos y sus modificaciones	Manual de organización
Manual de procedimientos	Misión y visión
Poderes otorgados a directivos o personal externo	Contrato colectivo de trabajo
Estados financieros	Sistema presupuestal
Régimen fiscal	Actas de asamblea
Planta de personal y nómina	Producto o servicio
Sistemas administrativos	Actas de comités

(Sotomayor, AUDITORÍA ADMINISTRATIVA. Proceso y aplicación, 2008, pág. 60)

También es imprescindible que el auditor tenga conocimiento del área de trabajo en donde va a desarrollar su actividad. Designarle un lugar específico en el que cuente con las condiciones óptimas para laborar, como cierta privacidad, equipo de cómputo y mobiliario adecuado para el manejo de documentación, son aspectos que no se deben subestimar, pues contribuyen a un mejor desempeño de éste.

Con el trabajo preliminar, el personal que evalúa consigue obtener una apreciación general, la cual sirve de apoyo para profundizar en el trabajo definitivo. En el transcurso de esta actividad el auditor dispondrá de un campo amplio para obtener información, de manera que deberá utilizar su criterio para realizar la recopilación y enfocarse en el estudio de la más relevante.

En las organizaciones suelen emplearse formas administrativas como un instrumento de control enfocado a la sistematización, y una de las tareas del auditor es solicitar un catálogo de ellas, así como una explicación que justifique el diseño de las mismas, el propósito de su empleo y la forma correcta en que deben ser utilizadas; lo ideal es que estén integradas al sistema computacional.

En la actividad preliminar el auditor utiliza algunas técnicas para recopilar información, tales como la entrevista y el cuestionario. Para la primera se recomienda elaborar un formato donde se incluya el nombre del directivo entrevistado, área de la cual es responsable, propósito de la entrevista, fecha y lugar; asimismo, resulta conveniente establecer un temario específico, aunque también se presta a la improvisación. Por su parte, el cuestionario precisa de un diseño específico, según el caso (Sotomayor, Auditoría Administrativa, págs. 58-60)

3.3.3. Investigación Preliminar

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

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

Este procedimiento puede provocar una reformulación de los objetivos, estrategias, acciones a seguir o tiempos de ejecución. Asimismo, permite perfilar algunos de los problemas que podrían surgir y brindar otra perspectiva.

Este acercamiento inicial demanda mucha precisión, ya que la información tiene que analizarse con el mayor cuidado posible para no propiciar confusión cuando se interprete su contenido.

Para realizar esta tarea en forma adecuada es conveniente tomar en cuenta los siguientes criterios: Determinar las necesidades específicas. Identificar los factores que requieren de atención. Definir estrategias de acción, jerarquizar prioridades en función del fin que se persigue, describir la ubicación, naturaleza y extensión de los factores, especificar el perfil del auditor, estimar el tiempo y recursos necesarios para cumplir con el objetivo definido. (Franklin B. E., 2007, pág. 79)

3.3.4. Preparación del proyecto de auditoría

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

3.3.4.1. Propuesta técnica

1. Naturaleza: Tipo de auditoría que se pretende realizar.
2. Alcance: Área(s) de aplicación.
3. Antecedentes: Recuento de auditorías administrativas y estudios de mejoramiento previos.
4. Objetivos: Logros que se pretenden alcanzar con la aplicación de la auditoría administrativa.

3.3.4.2. Estrategia Ruta fundamental para orientar el curso de acción y asignación de recursos

1. Justificación Demostración de la necesidad de instrumentarla.
2. Acciones Iniciativas o actividades necesarias para su ejecución.
3. Recursos Requerimientos humanos, materiales y tecnológicos.
4. Costo Estimación global y específica de recursos financieros necesarios.
5. Resultados Beneficios que se espera lograr.
6. Información complementaria material e investigaciones que pueden servir como elementos de apoyo.

3.3.4.3. Programas de apoyo

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

3.3.4.4. Asignación de responsabilidad

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

La designación del responsable puede recaer en el titular del órgano de control interno, en un directivo de línea o en el encargado de alguna unidad de apoyo técnico de alguna de las áreas de la organización, pero, cualquiera que sea, debe tener los conocimientos y experiencia necesarios en la implementación de auditorías administrativas.

Por otra parte, la organización puede optar por contratar un servicio externo especializado en la materia. Finalmente, existe la posibilidad de estructurar un equipo que incluya tanto a personal de la organización como personal externo.

3.3.4.5. Capacitación

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

Es una de las áreas más importantes dentro de los recursos humanos y representa diversas “actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fecha y horarios conocidos y objetivos predeterminados. Por lo tanto, debe ser una transmisión de conocimientos y habilidades: organizada, planificada, evaluable.

La capacitación ayuda a la organización a contar con trabajadores competentes que le permiten mantenerse vigente en la industria, por lo que, “si realmente se desea que la formación pueda considerarse de calidad es preciso atender al reciclaje y el mantenimiento de las competencias; esto es, absolutamente necesario concebir la formación como una actividad continua. (Henriquez, 2011)

3.3.4.6. Actitud

La labor de investigación tiene que llevarse a cabo sin prejuicios u opiniones preconcebidas por parte del auditor.

Es recomendable que los auditores adopten una conducta amable y discreta a fin de procurarse una imagen positiva, lo que facilitará su tarea y estimulará la participación activa del personal de la organización.

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

Es de destacar que la consistencia del proceso en su conjunto depende, en gran medida, de la seriedad y respeto que el personal responsable de la auditoría muestre hacia los miembros de la organización, por lo que debe presentar una imagen profesional y mantener un trato personal estrictamente de trabajo (Franklin B. E., 2007, págs. 79-81)

3.3.5. Diagnóstico Preliminar

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

Con base en este conocimiento se debe preparar un marco de referencia que fundamente la razón por la que surge la necesidad de auditar. Para ello, se deben considerar los siguientes elementos:

Génesis de la organización:

- a) Creación de la organización
- b) Cambios en su forma jurídica
- c) Conversión del objeto en estrategias
- d) Manejo de la delegación de facultades
- e) Infraestructura
- f) Esquema de operación (procesos/funciones)
- g) Modificaciones a la estructura organizacional

Programación institucional:

- a) Nivel de desarrollo tecnológico

Forma de operación:

- a) Desempeño registrado
- b) Logros alcanzados

- c) Expectativas no cumplidas
- d) Proceso de toma de decisiones

Posición competitiva:

- a) Naturaleza, dimensión, sector y giro industrial de la organización
- b) Competencias centrales
- c) Clientes, proveedores y competidores}

(Franklin B. E., 2007, págs. 81-82)

3.4. Instrumentación

Concluida la parte preparatoria se procede a la instrumentación de la auditoría, etapa en la cual se tienen que seleccionar y aplicar las técnicas de recolección que se estimen más viables; de acuerdo con las circunstancias propias de la auditoría, la medición que se empleara, el manejo de los papeles de trabajo y evidencia, así como la supervisión necesaria para mantener una coordinación efectiva.

En resumen, podemos decir que en la instrumentación se determina cómo recopilar la información a través de las técnicas de recolección como la investigación documental, observación directa, acceso a redes de información, entrevistas, cuestionarios, y cedulas, y se toman en cuenta los aspectos de medición como indicadores y escalas, los papeles de trabajo del auditor, la evidencia que sustenta los hallazgos y la supervisión del trabajo en sus diferentes modalidades. (Frente mexicano Pro derechos Humanos, s.f.)

3.4.1. Recopilación De Información

El primer paso en el proceso de valoración del riesgo, es realizar la recopilación de información que consiste en recolectar (o actualizar) la mayor cantidad posible de información relevante sobre la empresa auditada. Esta información proporciona un marco de referencia esencial para identificar y valorar posibles factores de riesgo.

La recopilación de la información consta de dos pasos. Observación e inspección y reuniones con la gerencia. (R, 2018)

3.4.2. Técnicas de recolección

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

3.4.2.1. Investigación documental

Este aspecto de la auditoría implica localizar, seleccionar y estudiar la documentación que puede aportar elementos de juicio a los auditores. Las fuentes documentales básicas a las que se puede acudir son: Normativa, Administrativa, Mercado, Ubicación geográfica, estudios financieros, situación económica, comportamiento del consumidor.

3.4.2.2. Observación directa

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

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

3.4.2.3. Acceso a redes de información

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

3.4.2.4. Entrevista

Esta técnica consiste en reunirse con una o varias personas y cuestionarlas orientada mente para obtener información. Este medio es posiblemente el más empleado y uno de los que puede brindar información más completa y precisa, puesto que el entrevistador, al tener contacto directo con el entrevistado, además de obtener respuestas, puede percibir actitudes y recibir comentarios.

3.4.2.5. Cuestionarios

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

3.4.2.6. Cédulas

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

Su incorporación al proyecto de auditoría permite abrir el rango de captación de información y comparar conceptos en las respuestas, lo que facilita el análisis de resultados. También hacen más fácil asociar los indicadores que orientan el trabajo con el comportamiento organizacional, condición que favorece el proceso de toma de decisiones (Franklin B. E., 2007, págs. 83-86).

3.4.3 Medición

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

3.4.3.1. Escalas de medición

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

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

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

Componentes del proceso administrativo y elementos específicos

La selección de los componentes del proceso administrativo y elementos específicos debe hacerse considerando las variables fundamentales que influyen en el desempeño de una organización, tal como su naturaleza, campo de actuación, tamaño, giro industrial y enfoque estratégico.

No obstante, el grado de profundidad con el que se analice cada variable o juego de variables, depende del proyecto de auditoría y de la estrategia para realizarlo.

Para este efecto, se puede asignar un valor a cada etapa del proceso considerándolo como una totalidad (100% o 1000 puntos) y porcentajes o puntajes específicos por componente en función del peso establecido para cada etapa.

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

Indicadores

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

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

Es conveniente anotar que, en el proceso de implementación de la auditoría, la selección de indicadores es fundamental porque reduce la subjetividad en la forma de asignar valores o puntos con un criterio estimativo, pondera objetivamente el peso de los factores bajo análisis y se constituye en una guía de actuación para todos los que participan en ella. (Franklin B. E., 2007, págs. 87-88).

3.4.4 Papeles de trabajo

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

Estos papeles proporcionan el soporte principal que, en su momento, el auditor incorporará en su informe, ya que incluyen observaciones, hechos y argumentos para respaldarlo; además, apoyan la ejecución y supervisión del trabajo. Deben formularse con claridad y exactitud, considerando los datos referentes al análisis, comprobación, opinión y conclusiones sobre los hechos, transacciones o situaciones detectadas.

También deben indicar las desviaciones que presentan respecto de los criterios, normas o previsiones de presupuesto, en la medida en que esta información respalde la evidencia, la cual valida las observaciones, conclusiones y recomendaciones contenidas en el informe de auditoría.

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

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

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

Para homogenizar su presentación y contenido y facilitar el acceso a su consulta, los papeles no deben sobrecargarse con referencias muy operativas, sino consignar los tópicos relevantes, estar redactados en forma clara y ordenada, y contener argumentos suficientemente sólidos para que cualquier persona que los revise pueda seguir la secuencia del trabajo. Asimismo, son un elemento probatorio de que la evidencia obtenida, los procedimientos y técnicas empleados son suficientes y competentes.

Aunque los papeles de trabajo que prepara el auditor son confidenciales, debe proporcionarlos cuando reciba una orden o citatorio para presentarlos, por lo que es necesario resguardarlos por un periodo suficiente para cualquier aclaración o investigación que pudiera emprenderse, y además de su utilidad para auditorías subsecuentes.

En caso de que se abra un proceso de investigación, se podría obligar al auditor a suspender o a posponer la auditoría para no interferir con él en tanto no se aclaren las circunstancias que lo originaron.

3.4.5 Evidencias

Información utilizada por el auditor para alcanzar las conclusiones en las que basa su opinión. La evidencia de auditoría incluye tanto la información contenida en los registros contables de los que se obtienen los estados financieros, como otra información.

Es importante recordar que el resultado de un proceso auditor, conlleva a asumir una serie de responsabilidades que por si solo posiciona o debilita la imagen de la organización frente a los resultados obtenidos, y son la calidad y suficiencia de la evidencia la que soporta el actuar igualmente responsable del grupo auditor.

Para que ésta información sea valiosa, se requiere que la evidencia sea competente, es decir con calidad en relación a su relevancia y confiabilidad y suficiente en términos de cantidad, al tener en cuenta los factores como: posibilidad de información errónea, importancia y costo de la evidencia. (Martínez, 2016)

3.4.6 Supervisión del trabajo

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

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

La supervisión en las diferentes fases de la ejecución de la auditoría comprende: Revisión del programa de trabajo, vigilancia constante y cercana al trabajo de los auditores, aclaración oportuna de dudas, control del tiempo invertido de acuerdo con el estimado, revisión oportuna y minuciosa de los papeles de trabajo, revisión final del contenido de los papeles de trabajo para cerciorarse de que están completos y cumplen con su propósito. (Franklin B. E., 2007, pág. 90)

3.5 Examen

Una vez que se haya puesto en marcha la instrumentación luego de haber seleccionado y aplicado las técnicas de recolección, determinados los instrumentos de medición, iniciada la elaboración de los papeles de trabajo y registradas las evidencias bajo una estricta supervisión, se debe llevar a cabo el examen, el cual consiste en dividir o separar los elementos componentes de los factores bajo revisión para conocer la naturaleza, características y origen de su comportamiento, sin perder de vista la relación, interdependencia e interacción de las partes entre sí y con el todo, y de éstas con su contexto (Franklin B. E., 2007, pág. 91)

3.5.1 Propósito

El propósito del examen es aplicar las técnicas de análisis procedentes para lograr los fines propuestos con la oportunidad, extensión y profundidad que requiere el universo sujeto a examen y las circunstancias específicas del trabajo a fin de reunir los elementos de decisión óptimos. (Franklin B. E., 2007, pág. 91)

3.5.2 Procedimiento

Fundamentalmente, el examen sirve para clasificar e interpretar hechos, diagnosticar problemas que se deben evaluar y racionalizar los efectos de un cambio. El procedimiento de examen consta de los siguientes pasos: Conocer el hecho que se analiza, describir ese hecho, descomponerlo en sus partes integrantes para estudiar todos sus aspectos y detalles, revisarlo de manera crítica para comprender mejor cada elemento, ordenar cada elemento de acuerdo con el criterio de clasificación seleccionado mediante comparaciones y búsqueda de analogías o discrepancias, definir las relaciones que operan entre cada elemento, considerado individualmente y en conjunto, Identificar y explicar su comportamiento con el fin de entender las causas que lo originaron y el camino para su atención. (Franklin B. E., 2007, págs. 91-92)

3.5.3 Enfoques del análisis administrativo

El análisis administrativo se basa en técnicas variadas, que se aplican según el tema evaluado, el tiempo y la disposición de la organización; entre ellas se encuentran las de tipo administrativo y las de carácter operacional. (Sotomayor, Auditoria Administrativa, pág. 93)

Los enfoques del análisis administrativo constituyen los instrumentos en que el auditor se apoya para complementar sus observaciones. Estas importantes herramientas de trabajo le posibilitan: comprobar si la ejecución de las etapas del proceso administrativo se apega a lo previamente planeado, dar soporte a la evaluación cualitativa y cuantitativa de los indicadores establecidos, fortalecer el examen de los resultados de la organización, considerar elementos o circunstancias que inciden en los resultados, tener un perfil más claro de los niveles de eficacia, asociar el uso de los recursos con las técnicas de trabajo, determinar el grado de consistencia de cada uno de los procesos.

Entre los enfoques que se utilizan para realizar el análisis y que representan un apoyo valioso para el auditor se encuentran los enfoques organizacionales y los cuantitativos. (Franklin B. E., 2007, pág. 93)

3.5.4 Análisis Multinivel

El conocimiento del perfil **real** de una organización a través de la implementación de una auditoría administrativa dispone de más de un marco de referencia. Si bien el empleo de las técnicas de recolección producto de la percepción de la realidad y el contexto de actuación contenidos en el diagnóstico preliminar constituye un primer nivel de análisis, el examen de los resultados obtenidos orientados por los indicadores de gestión y alineados con la asignación de valores siguiendo el método de precisar la situación real de cada factor y las recomendaciones viables y de allí desprender las conclusiones consecuentes, en función del diferente grado de aplicación de los enfoques administrativos y cuantitativos involucrados, determinan un segundo nivel de análisis.

El juego de variables asociadas con los supuestos detrás de las líneas de acción, modelos tácitos que cobran sentido por medio de la detección de reglas de juego no escritas, se transforman en un tercer nivel de análisis.

La definición de un contexto de interdependencia e interacción que vincula causas y efectos se traduce en un cuarto nivel de análisis. Si a esto se asocia la reflexión de las tendencias del desempeño y el re direccionamiento propuesto, se puede inferir un quinto nivel. Además, cada vez que se realice una nueva revisión de resultados a la luz del

Comentado [b1]: Todo el contenido de este inciso está igual a como se los envié la semana pasada, no cambiaron nada.

cambio como común denominador, es posible que surjan nuevos niveles o entre niveles de análisis que modifiquen o complementen cualquiera de los niveles previos.

Queda claro, entonces, que una auditoría administrativa permite precisar el comportamiento histórico de una organización, pero es también un elemento de decisión que representa un mecanismo de cambio. Es allí donde reside su capacidad sustantiva de perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y convertirla en una ventaja competitiva sustentable (Franklin B. E., 2007, pág. 114)

3.5.5 Formulación del diagnóstico administrativo

3.5.5.1 Base conceptual

La diagnosis, parte esencial de la auditoría administrativa, es un recurso que traduce los hechos y circunstancias en información concreta, susceptible de cuantificarse y cualificarse. Es también una oportunidad para diseñar un marco global de análisis para sistematizar la información de la realidad de una organización, para establecer la naturaleza y magnitud de sus necesidades, para identificar los factores más relevantes de su funcionamiento, para determinar los recursos disponibles para resolver sus problemas, para relacionar las causas de su comportamiento y el impacto de los efectos en sus resultados; y sobre todo, para servir como cauce a las acciones necesarias que permitan su atención eficaz.

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

3.5.5.2 Marco de referencia

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

3.5.5.3 Contenido

Para que el diagnóstico administrativo aporte elementos de decisión sustantivos a la auditoría tiene que incorporar los siguientes aspectos: contexto, información operativa, desempeño, estrategia competitiva, liderazgo y perspectivas.

3.6 Informe

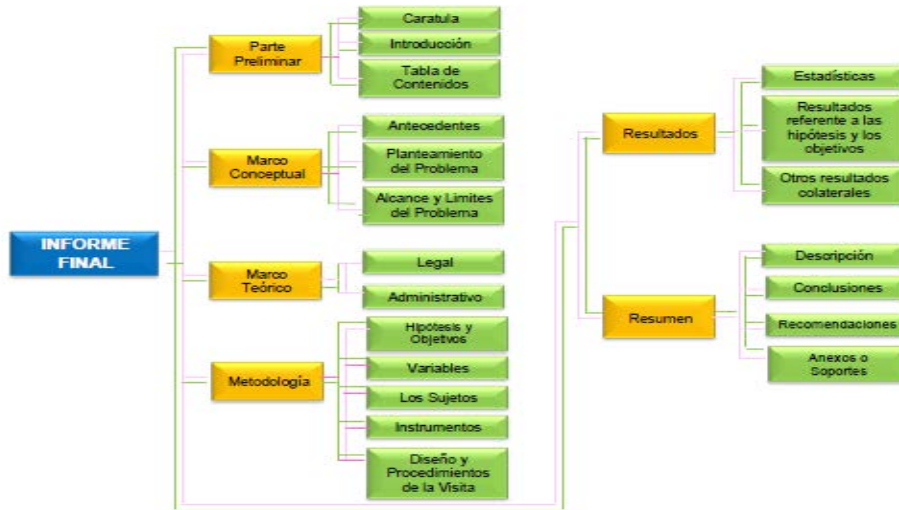
Es una descripción global de las actividades de recursos humanos en la empresa. Incluye tanto los juicios positivos por los aspectos que se han logrado, como las recomendaciones para poner en práctica medidas correctivas en las áreas que lo requieren.

El informe que se entrega al gerente de recursos humanos suele contener toda la información que se proporcionó a los gerentes de línea, así como a los especialistas de recursos humanos.

Dicho informe debe estar organizado de la siguiente forma: introducción; objetivos y alcance; procedimientos y aspectos metodológicos aplicados; presentación de resultados; conclusiones; recomendaciones; y anexos (soporte de los resultados aportados).

En este sentido, para dar al lector un esbozo de cómo se debe estructurar de manera general una auditoría se presenta la siguiente figura. (Magda Cejas , Nilda Chirinos, Gladys Hernandez, Liseth Sandoval, págs. 141-142)

Figura no. 3



(Magda Cejas , Nilda Chirinos, Gladys Hernandez, Liseth Sandoval, pág. 142)

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

En virtud de que en este documento se señalan los hallazgos, así como las conclusiones y recomendaciones de la auditoría, es indispensable que brinde suficiente información respecto de la magnitud de los hallazgos y la frecuencia con que se presentan, en relación con el número de casos o transacciones revisadas en función de las operaciones que realiza la organización. (Franklin B. E., 2007, págs. 115-116)

3.6.1 Aspectos operativos

Antes de presentar la versión definitiva del informe, es necesario revisarlo en términos prácticos, con base en las premisas que se acordaron para orientar las acciones que se llevaron a cabo en forma operativa. Para abordar este aspecto, es recomendable seguir el orden siguiente: Introducción, antecedentes, justificación, objetivos de la auditoría, estrategia, recursos, costo, alcance, acciones, metodología. Resultados, conclusiones, recomendaciones, alternativas de implantación, desviaciones significativas, opiniones de los responsables de las áreas auditadas y Asuntos especiales (Franklin B. E., 2007, págs. 116-117)

Comentado [b2]: Igual a como lo envié

3.6.2 Lineamientos generales para su preparación

- A. No perder de vista el objeto de la auditoría cuando se llegue a las conclusiones y recomendaciones finales.
- B. Ponderar las soluciones que se propongan para determinar practicidad y viabilidad.
- C. Explorar diferentes alternativas para transmitir las causas y efectos inherentes a los hallazgos, para traducirlas en recomendaciones preventivas o correctivas, según sea el caso.
- D. Homogeneizar la integración y presentación de los resultados para que exista coherencia entre los hallazgos y los criterios para su atención.
- E. Aprovechar todo el apoyo posible para fundamentar sólidamente los resultados.
- F. Allegar a los niveles de decisión los elementos idóneos para una toma de decisiones objetiva y congruente.
- G. Establecer las bases para constituir un mecanismo de información permanente.
- H. Crear conciencia en los niveles de decisión de la importancia que reviste el incumplimiento (o hacerlo extemporáneamente) de las medidas recomendadas.
- I. Establecer la forma y contenido que deberán observar los reportes y seguimiento de las acciones.

- J. Tomar en cuenta los resultados de auditorías realizadas con anterioridad, para evaluar el tratamiento y cursos de acción tomados en la implementación de resultados. (Solarte, s.f.)

3.6.3 Tipos de informe

3.6.3.1 Informe general

- a) Responsable. Área o unidad administrativa encargada de preparar el informe.
- b) Introducción. Breve descripción de la circunstancia que hicieron necesario aplicar la auditoría, mecanismos de coordinación y participación empleados para su desarrollo, duración de la revisión, así como el propósito y explicación general de su contenido.
- c) Antecedentes. Exposición de la génesis de la organización, es decir, orígenes, cambios, sucesos y vicisitudes de mayor relevancia que influyeron en la decisión de implementarla auditoría.
- d) Técnicas empleadas. Instrumentos y métodos utilizados para obtener resultados en función del objetivo.
- e) Diagnóstico. Definición de las causas y consecuencias de la auditoría, las cuales justifican los ajustes o modificaciones posibles.
- f) Propuesta. Presentación de alternativas de acción, ventajas y desventajas que pueden derivarse, implicaciones de los cambios y resultados esperados.
- g) Estrategia de implementación. Explicación de los pasos o etapas previstas para instrumentar los resultados.
- h) Seguimiento. Determinación de los mecanismos de información, control y evaluación necesarios para garantizar el cumplimiento de los criterios propuestos.
- i) Conclusiones y recomendaciones. Síntesis de los logros obtenidos, problemas detectados, soluciones instrumentadas y pautas sugeridas para el logro de las propuestas.

- j) Apéndices o anexos. Gráficos, cuadros y demás instrumentos de análisis administrativo que se consideren elementos auxiliares para la presentación y fundamentación de la auditoría. (Franklin B. E., 2007, pág. 118)

3.6.3.2 Informe ejecutivo

- A. Responsable. Área o unidad administrativa encargada de preparar el informe.
- B. Periodo de revisión. Lapso que comprendió la auditoría.
- C. Objetivos. Propósitos que se pretende obtener con la auditoría.
- D. Alcance. Profundidad con la que se auditó la organización.
- E. Metodología. Explicación de las técnicas y procedimientos utilizados para captar y analizar la evidencia necesaria para cumplir con los objetivos de la auditoría.
- F. Síntesis. Relación de los resultados y logros obtenidos con los recursos asignados.
- G. Conclusiones. Síntesis de aspectos prioritarios, acciones llevadas a cabo y propuestas de actuación. (Franklin B. E., 2007, págs. 118-119)

3.6.3.3 Informe de aspectos relevantes

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

Mediante este informe se puede analizar y evaluar:

- A. Si se llevó a cabo todo el proceso de aplicación de la auditoría.
- B. Si se presentaron observaciones relevantes.
- C. Si la auditoría está en proceso, se reprogramó o se replanteó.
- D. Las horas hombre que realmente se utilizaron.
- E. La fundamentación de cada observación.
- F. Las causas y efectos de las principales observaciones formuladas.
- G. Las posibles consecuencias que se pueden derivar de las observaciones presentadas. (Franklin B. E., 2007, pág. 119)

Comentado [b3]: Igual a la semana pasada

3.6.4 Propuesta de implementación

La implementación de las recomendaciones constituye uno de los aspectos clave para afectar en forma efectiva a la organización, ya que representa el momento de transformar las propuestas en acciones específicas para cumplir con el propósito de la auditoría. La implementación se realiza en tres fases (Franklin B. E., 2007, pág. 119)

3.6.4.1 Preparación del programa

- A. Determinar las actividades que deben efectuarse y la secuencia de su realización.
- B. Establecer el tiempo de duración de cada actividad y el total de la implementación.
- C. Estimar los requerimientos de personal, instalaciones, mobiliario y equipo.
- D. Delimitar claramente las responsabilidades del personal responsable de su ejecución. (Franklin B. E., 2007, pág. 120)

3.6.4.2. Métodos de Implementación

1) Método instantáneo

Refiere la posibilidad de implementar las recomendaciones contenidas en los resultados de la auditoría en forma inmediata, tomando en cuenta que sean viables de ejecutar y que existan las condiciones para hacerlo eficazmente.

2) Método del proyecto piloto

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

3) Método en paralelo

Representa la operación simultánea, por un periodo determinado, tanto del ambiente o condiciones normales de trabajo, como las que se van a implementar, lo que permite efectuar modificaciones y ajustes sin problemas, al tiempo que deja que las nuevas condiciones funcionen libremente antes de suspender las anteriores.

4) Método parcial o por aproximaciones sucesivas

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

5) Combinación de métodos

Constituye el empleo de más de un método para implementar las recomendaciones, tomando en cuenta el efecto que los cambios administrativos puedan provocar en la organización. (Franklin B. E., 2007, pág. 120)

3.6.4.3 Integración de recursos

Una vez estructurado el programa de implementación, se deben reunir los recursos para ponerlo en marcha. Después se debe desarrollar toda la base documental para fundamentar técnica y normativamente la implementación y en su caso, el acondicionamiento físico de las instalaciones.

Por último, de acuerdo con los requerimientos de la auditoría y el programa de implementación, se lleva a cabo la selección y capacitación del personal que va a colaborar en su ejecución. (Franklin B. E., 2007, págs. 120-121)

3.6.4.4 Ejecución del programa

Cumplidos los pasos anteriores, se procede a implementar la recomendación mediante el empleo del método seleccionado y la realización de las actividades programadas. Es necesario que el personal que participa en el proceso reciba la información y orientación oportunas para interactuar en condiciones óptimas. En forma simultánea se tiene que efectuar el seguimiento y evaluación de los avances que se hayan realizado. (Franklin B. E., 2007, pág. 121)

Comentado [b4]: Igual

3.6.5 Presentación y utilización del informe

Ciertamente la presentación del informe de auditoría es un momento de especial importancia, de manera que se recomienda darle la formalidad que requiere al establecer el día y hora para su discusión.

Lo importante de la presentación aludida no es únicamente la entrega física del documento, sino la exposición de su contenido a la alta gerencia, de tal forma que se transmita en forma directa el mensaje.

Se discute el documento (tan ampliamente como sea necesario) con las personas indicadas. En este punto, los directivos de la organización ya conocen los resultados de la evaluación, porque previamente han recibido reportes parciales e intercambiado puntos de vista al respecto con el auditor, pero ésta es la oportunidad para hacer aclaraciones de los puntos relevantes; claro está que habrá algunos aspectos que tal vez requieran tratarse con reservas y en forma confidencial.

El informe de auditoría representa un documento formal, el cual contiene rasgos singulares de forma (carpeta de portada, uniformidad de su papelería y captura impecable) y de fondo (madurez profesional con la cual se trata el tema evaluado). Cuando la organización que recibe el informe de auditoría administrativa no está de acuerdo o conforme con los resultados de ésta, el auditor profundizará para convencerlos de la validez de los mismos.

La empresa se basará en la información recibida para tomar decisiones e inclusive aplicar medidas para el mejoramiento de la funcionalidad interna y por ende en su control. En algunos casos, y por la naturaleza propia del tema, la solución se da a mediano plazo y en ocasiones a largo plazo, pero finalmente se concretará.

El auditor elegirá, según el caso, la modalidad que considere más adecuada o alguna modificación de éstas. Al final de este capítulo se presentan cuatro ejemplos de inicio de informe. (Sotomayor, Auditoría Administrativa, págs. 147-148)

3.7 Seguimiento

La etapa de seguimiento representa una actividad cuya función esencial es verificar que se cumpla con las recomendaciones presentadas en el informe derivado de la auditoría, además de constatar su contribución a la eficiencia de la organización.

El tiempo de realización para esta actividad varía de una organización a otra, ya que depende de la naturaleza de la función o hecho evaluado, su importancia y oportunidad, así como de la voluntad de constatar lo sucedido después de la auditoría.

Su ejecución es de tipo preventivo y va enfocada a evitar errores en la interpretación de las recomendaciones derivadas de la auditoría. De ninguna manera busca imponer, sino colaborar de una manera constructiva.

La auditoría tiene como una de sus características la periodicidad, ya que es recomendable efectuarla en periodos específicos o en intervalos claramente identificables, siendo saludable su revisión posterior o seguimiento.

En el seguimiento se evaluará por principio la oportunidad en la implementación de las recomendaciones y su repercusión en la operatividad de la organización, así como el valor agregado que el personal haya aportado.

Las organizaciones recibirán de parte de los órganos de control o despacho externo la información de esta actividad, la cual confirmará que las instrucciones dadas con anterioridad se estén cumpliendo y en caso de no ser así, la explicación conducente.

Cuando el seguimiento se lleva a cabo en forma oportuna, la actividad evaluatoria se concluye en forma eficiente, pero si ocurre extemporáneamente deja de ser de utilidad. La plena disposición de las áreas evaluadas facilita, agiliza y abrevia la labor del seguimiento. (Sotomayor, Auditoría Administrativa, 2008, pág. 48)

3.7.1 Objetivo General

Establecer lineamientos generales, acciones específicas y criterios para la ejecución de auditorías de seguimiento para garantizar que las observaciones formuladas por el auditor se atiendan e implementen de manera puntual (Franklin B. E., 2007, pág. 122)

3.7.2 Lineamientos Generales

- A. Definir las áreas en las que se comprobará la implementación de las recomendaciones propuestas por el auditor tomando como referencia el informe de la auditoría y las sugerencias o comentarios del titular de la organización.
- B. Considerar la participación de especialistas cuando la evaluación de la implementación de recomendaciones así lo requiera.
- C. Realizar con la amplitud necesaria las pruebas adecuadas para obtener evidencia que fundamente la adopción de las recomendaciones sugeridas por el auditor.
- D. Establecer los mecanismos necesarios para mantener un adecuado control del cumplimiento de las recomendaciones en los términos y fechas establecidos.
- E. Brindar el apoyo necesario a las áreas involucradas durante el proceso de seguimiento e implementación de recomendaciones.
- F. Evaluar los resultados y logros alcanzados como producto de la aplicación de las recomendaciones.
- G. Replantear las recomendaciones que se consideren indispensables, en especial cuando existan cambios plenamente justificados de las condiciones que dieron origen a las observaciones.
- H. Reprogramar las fechas compromiso para implementar las recomendaciones en los casos en que éstas no se hayan adoptado o bien se atendieron parcialmente.
- I. El auditor comentará con el responsable del área sujeta a seguimiento las observaciones determinadas, con el objeto de que se aporten pruebas o elementos de juicio adicionales que en el desarrollo de la auditoría no fueron expuestas, lo cual permitirá rectificar su opinión.
- J. Si a criterio del auditor se tiene que reportar el seguimiento de observaciones derivadas de una auditoría en proceso, deberá adjuntarse al informe.

- K. Establecer, cuando se justifique, fechas de reprogramación para implementar en su totalidad las recomendaciones conforme a los términos previamente acordados con el titular de la organización. (Franklin B. E., 2007, págs. 122-123)

3.7.3 Acciones específicas

Para examinar el grado de avance en la adopción de las recomendaciones y establecer las bases para implementar una auditoría de seguimiento, el auditor debe verificar cómo se comportan, lo cual puede generar dos resultados:

1. Las recomendaciones se han implementado conforme a programa.
2. Tal implementación se ha realizado fuera de programa.
 - A. Recomendaciones programadas
 - a. Estrategia
 - b. Asignación de responsabilidad
 - c. Factores considerados
 - d. Áreas de aplicación
 - e. Periodo de realización
 - f. Porcentaje de avance
 - g. Costo
 - h. Apoyo y soportes utilizados
 - i. Resultados obtenidos
 - j. Impacto logrado
 - B. Recomendaciones fuera de programa
 - a. Estrategia
 - b. Desviaciones
 - c. Causas
 - d. Efectos
 - e. Alternativas de solución planteadas
 - f. Acciones correctivas realizadas
 - g. Calendario de aplicación (Franklin B. E., 2007, pág. 123)

3.7.4 Criterios para la ejecución de la auditoría de seguimiento

De otra parte, se entiende por criterios de auditoría, el conjunto de políticas, prácticas, procedimientos o requisitos frente a los cuales el auditor, en ejecución de su trabajo, compara las evidencias obtenidas.

Los criterios adecuados exhiben las siguientes características:

- A. Relevancia: los criterios relevantes dan como resultado un informe del profesional que ayuda a la toma de decisiones de los usuarios previstos.
- B. Integridad: los criterios están completos cuando no omiten factores relevantes que razonablemente se podría esperar que afecten las decisiones de los usuarios previstos. Los criterios completos incluyen, cuando sea relevante, puntos de referencia para la presentación y divulgación.
- C. Confiabilidad: los criterios confiables permiten una medición o evaluación razonablemente consistente de la materia subyacente cuando se utilizan en circunstancias similares por diferentes profesionales.
- D. Neutralidad: los criterios neutrales dan como resultado un informe del profesional que está libre de sesgos según sea apropiado en las circunstancias del compromiso.

Comprensibilidad: los criterios comprensibles dan como resultado un informe del profesional que puede ser comprendido por los usuarios previstos. (Rodríguez, s.f.)

Conclusiones

En el presente documento se ha logrado demostrar que la auditoria administrativa tiene como función dentro del área de recursos humanos es la de llevar un control sobre los procesos que se llevan a cabo como la selección y reclutamiento, remuneración o pago de nómina, y el manejo en general con el personal, buscando siempre debilidades, oportunidades de mejora o filtraciones de capital.

También se definió algunas generalidades de la auditoria administrativa, teniéndola como la revisión de análisis aplicada a cualquier organización o proyecto con el propósito de determinar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora. Así como también separándola en dos tipos siendo estos auditorias específicas e integrales, no obstante, la información también presenta aspectos claves como características, orígenes y el contraste entre ventajas y desventajas.

En este documento se presentó al proceso administrativo aplicado para realizar la auditoria en una organización siguiendo el ya conocido proceso de cuatro fases, así también aplicándola a la gestión de recursos humanos.

Culminando separándose de la parte documental, detallando la metodología para realizar una auditoria administrativa comenzando desde la recolección de datos e investigaciones preliminares hasta llegar a la aplicación del examen de auditoria para posteriormente realizar el informe, poniendo punto final en la investigación con el seguimiento post auditoria que permite un control óptimo.

Bibliografía

- Corvo, H. S. (20 de diciembre de 2018). *lifeder* . Obtenido de lifeder : <https://www.lifeder.com/auditoria-administrativa/>
- Escolme. (22 de septiembre de 2021). *escolme* . Obtenido de escolme : https://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/ppios_admon/apoyo_u4_1.pdf
- Falcón, V. V., Álvarez Gómez, S., Medina Nogueira, D., & Salas Álvarez, W. (2018). *AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS*. Quito: Editorial Jurídica del Ecuador.
- Franklin, B. E. (2007). Auditoria Administrativa. En B. E. Franklin, *Gestión estratégica del cambio* (pág. 75). Mexico: Pearson.
- Franklin, E. B. (2007). Auditoria administrativa. En E. B. Franklin, *Gestión estratégica del cambio* (pág. 3). Mexico.
- Jimenez, D. I. (2007). *la auditoria administrativa comomecanismo para la evaluacion y controlde cuentas por cobrar del consorcio bimbo pachuca s.a. de c.v.* Pacchuca, Hidalgo: Universidad autonoma del estado de Hidalgo.
- library. (21 de septiembre de 2021). *library*. Obtenido de library: <https://1library.co/article/desventajas-de-la-auditoria-administrativa.qvrkm50y>
- López, J. F. (1 de abril de 2019). *Economipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/proceso-administrativo.html>
- Lopez, J. F. (24 de Enero de 2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/auditoria-de-recursos-humanos.html>
- Magda Cejas , Nilda Chirinos, Gladys Hernandez, Liseth Sandoval. (s.f.). *Administracion de Recursos Humanos la arquitectura estrategica de las organizaciones*. Comisión Editorial de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Placido, J. M. (Octubre 2019). Introduccion a la auditoria . En J. M. Placido, *Introduccion a la auditoria* (pág. 16). Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.
- Ponce, A. R. (1968). *Admnistración de empresas. Teoría y práctica. 2da. parte*. México: Limusa.
- Rocha, H. (28 de 09 de 2017). *tgs mexico*. Obtenido de tgs mexico: <https://blog.tgs-rocha.com/blog/ventajas-desventajas-auditoria-externa>
- Scribd. (s.f.). *Características de la auditoria*. Obtenido de Scribd: <https://es.scribd.com/document/369141521/caracteristicas-auditoria-administrativa>

Sotomayor, A. A. (2008). Auditoria Administrativa. En A. A. Sotomayor, *Proceso y aplicacion* (págs. 30-31). Mc-Graw Hill.