



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas

Tema

Auditoria Administrativa

Sub tema

Estructura organizativa y su ejecución e informe de la auditoria administrativa en las organizaciones

Seminario de graduación para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas

Autores

Bra. Cinthya Carolina López Somarriba

Bra. Kathleen Lídice Dávila Pérez

Br. Noel Antonio Duarte Bustos

Tutor

M.A.E. José Javier Bermúdez

Managua, febrero 2022

Índice

Dedicatoria	i
Agradecimiento	iv
Valoración del docente (carta aval)	vii
Resumen	viii
Introducción.....	1
Justificación.....	3
Objetivos	4
Capitulo uno: Generalidades de la auditoria administrativa	5
1.1. Antecedentes.....	6
1.2. Concepto.....	7
1.3. Importancia.....	9
1.4. Tipos.....	10
1.5. Funciones.....	10
1.6. Objetivo.....	11
Capitulo dos: Proceso administrativo en la auditoria administrativa.....	12
2.1. Planeación.....	13
2.1.1. Misión.....	14
2.1.2. Visión.....	14
2.1.3. Valores.....	15
2.1.4. Políticas.....	15
2.1.5. Objetivos.....	16
2.1.6. Estrategia y ventaja competitiva.....	16
2.2. Organización.....	16
2.2.1. División y especialización del trabajo.....	18

2.2.2. Jerarquías administrativas.....	18
2.2.3. Líneas de autoridad.....	18
2.2.4. Departamentalización.....	19
2.3. Dirección.....	20
2.4. Evaluación.....	21
Capitulo tres: Estructura organizativa.....	25
3.1. Estructura organizacional.....	25
3.1.1. Indicadores cualitativos.....	26
3.1.2. Indicadores cuantitativos.....	27
3.2. Recursos humanos.....	27
3.2.1. Indicadores cualitativos.....	27
3.2.2. Indicadores cuantitativos.....	28
3.3. Liderazgo.....	28
3.3.1. Características de un Líder	29
3.3.2. Indicadores cualitativos	30
3.3.3. Indicadores cuantitativos.....	31
3.4. Auditoria de calidad	32
3.4.1. Indicadores cualitativos	33
3.4.2. Indicadores cuantitativos.....	33
3.5. Ventajas.....	33
3.5.1. Grado de confianza en el control interno	34
3.5.2. Estructura organizacional.....	34
3.5.3. Políticas y metas	34
3.5.4. Gestión de recursos energéticos.....	34
3.5.5. Gestión de logística.....	35

3.5.6. Integridad y valores éticos.....	35
3.5.7. Identificación de los puntos fuertes y débiles del sistema	35
Capitulo cuatro: Ejecución e informes de la auditoria administrativa.....	36
4.1. Ejecución de la auditoria administrativa.....	36
4.2. Obtención, registro y validación de información	37
4.2.1. Obtención oportuna de información	37
4.2.2. Estudio del control interno.....	39
4.2.3. Utilización de técnicas de auditoria	40
4.2.4. Registro formal de información	43
4.2.5. Diseño y utilización de papeles de trabajo	45
4.2.6. Análisis y selección de información.....	47
4.2.7. Observaciones específicas	48
4.3. Evaluación de las funciones operacionales	48
4.3.1. Identificación y definición de funciones operacionales.....	49
4.3.2. Auditoria funcional.....	50
4.3.3. Administración y finanzas.....	51
4.3.4. Mercadotecnia.....	53
4.3.5. Operaciones.....	56
4.3.6. Recursos humanos	56
4.3.7. Abastecimiento.....	58
4.4. Informe de auditoria	58
4.4.1. Actividades preliminares en la obtención del informe	59
4.4.1.1. Información periódica de la evaluación	60
4.4.1.2. Comunicación efectiva de la auditoria	60
4.4.1.3. Intercambio de experiencias y criterios.....	61

4.4.1.4. Anomalías intrascendentes y su solución.....	62
4.4.1.5. Concepto de observaciones	62
4.4.1.6. Planteamiento y aceptación de observaciones.....	63
4.4.1.7. Acción compartida en las soluciones de observaciones.....	65
4.4.2. El informe como producto de la auditoria	66
4.4.3. Objetivos del informe	66
4.4.4. Calidad del informe	67
4.4.5. Consideraciones básicas en la elaboración del informe	68
4.4.6. Estructura del informe	71
4.4.7. Importancia de la redacción	71
4.4.8. Presentación y utilización del informe	72
Conclusiones.....	74
Bibliografía.....	75

Dedicatoria

Primeramente, a Dios por permitirme dar la vida, salud y sabiduría, a mi madre Ivania del Carme Somarriba por guiarme y darme su apoyo incondicional en todo el transcurso de mi estudio, a mi padre Jorge Iván Rojas M. por ser un líder, brindarme su apoyo incondicional.

A mi hijo Bryan Gustavos Cortez L. por la paciencia dispuesta de su parte y verme lograr mi objetivo y desarrollo profesional.

A mi Esposo Gustavo Adolfo Cortez M. (Q.E.P.D). por el apoyo brindado durante el tiempo que estuvo a mi lado.

Br. Cinthya Carolina López Somarriba

Dedicatoria

A mi madre Sonia del Carmen Bustos Morales quien ha confiado en mí y me ha brindado su apoyo incondicional todo el tiempo.

A mi esposa Julieth Roxana Hernández quien me ha apoyado durante toda la carrera y me ha motivado en el cumplimiento de mis metas.

A mis hermanos por brindarme su apoyo durante todo el transcurso de la carrera.

Br. Noel Antonio Duarte Bustos

Dedicatoria

Primeramente, se la dedico a Dios obrador en mi vida por el simple hecho de permitirme vivir hasta este momento, por las cualidades que me regalo para ser una persona de bien e inteligente y por cada una de las bendiciones que me regalo para ayudarme a cumplir esta meta en mi ámbito profesional.

A mis padres, Lic. Felipe Dávila Zeledón y Sandra Cecilia Pérez Rivera, quienes son los forjadores de mi camino y quienes estuvieron ahí apoyándome incondicionalmente durante todo este proceso, tanto emocional como económicamente, hasta lograr cerrar este ciclo profesional.

A mi hijo Hendrick Wensly Gago Dávila, por ser el motor de motivación en mi vida para mi superación tanto personal como profesional, de la misma manera darle este ejemplo de triunfo y demostrar que no existe algún obstáculo que lo detenga a obtener lo que uno se propone.

A mi esposo, Jonny Aljadiz Gago Aguirre, quien ha estado a mi lado durante todo este proceso y ha sufrido conmigo porque no ha sido un camino fácil toda esta aventura, por todo su apoyo incondicional y porque siempre ha estado ahí animándome a que logre alcanzar cada meta que me proponga.

Br. Kathleen Lídice Dávila Pérez.

Agradecimiento

Agradezco en primer lugar a Dios quien es el que me ha dado la sabiduría, fuerza e inteligencia para poder culminar la carrera.

A mi familia quienes me han apoyado durante todo el transcurso de la carrera.

También agradezco a mis compañeros, amigos, a todos los docentes del RUCFA que compartieron conmigo sus conocimientos a lo largo de nuestra formación profesional.

A esta institución de gran prestigio como es: UNAN – MANAGUA, el agrado honor de poder terminar mi carrera de administración de empresa.

Quiero agradecer a mi tutor (M.A.E.) José Javier Bermúdez por sus contribuciones en la revisión de todo este proceso de trabajo.

Br. Cinthya Carolina López Somarriba

Agradecimiento

En esta oportunidad agradezco en primer lugar a Dios quien es el que me ha dado la sabiduría, fuerza e inteligencia para poder culminar la carrera.

A mi familia quienes me han apoyado durante todo el transcurso de la carrera.

A nuestro tutor, M.A.E. José Javier Bermúdez, quien con mucha dedicación y profesionalismo fue nuestro guía durante todo el trabajo.

A todos los docentes del RUCFA que me compartieron sus conocimientos a lo largo de mi formación profesional.

Br. Noel Antonio Duarte Bustos

Agradecimiento

Mi gratitud en primeras instancias es a Dios quien me ha guiado por este camino y por permitirme gozar de este momento en mi vida.

Plena gratitud a mis padres por estar conmigo siempre incondicionalmente, por todos sus esfuerzos en darme la mejor herencia “La Educación” y porque siempre están apoyándome en las decisiones que tomo en mi vida.

Con mucho amor agradezco a mi esposo por sus palabras de ánimo cada vez que me sentía vencida, por las desveladas que le toco solo para apoyarme a terminar mis trabajos y por toda tu comprensión y cariño en todos los momentos.

Agradezco a nuestro tutor, M.A.E. José Javier Bermúdez, por su gran apoyo y guía durante este proceso para la realización de este trabajo investigativo.

Agradezco mucho a mis maestros, compañeros y a la universidad en general desde el momento que me dieron la oportunidad de un espacio para absorber todo el conocimiento que me ha convertido en una Licenciada en Administración de Empresas.

Br. Kathleen Lídice Dávila Pérez.



Facultad de ciencias económicas
Departamento de administración de empresas

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 2013, 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 “**AUDITORIA ADMINISTRATIVA**” hace constar que los bachilleres: **Cinthya Carolina López Somarriba Carnet No. 14205513, Kathleen Lídice Dávila Pérez, Carnet No. 13202466 y Noel Antonio Duarte Bustos, Carnet No. 15032989**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **Estructura organizativa y su ejecución e informe de la auditoria administrativa en las organizaciones**. Obteniendo las bachilleras **López Somarriba, Dávila Pérez** y el bachiller **Duarte Bustos**, la calificación de **___ (XXXX) PUNTOS respectivamente**.

Dado en la ciudad de Managua a los ____ días del mes de _____ del año 2021

M.A.E. José Javier Bermúdez
INSTRUCTOR

Resumen

El presente trabajo de investigación documental tiene como tema general la auditoría administrativa y como subtema estructura organizativa y su ejecución e informe de la auditoría administrativa en las organizaciones. La realización de este trabajo es para profundizar en las generalidades de la auditoría administrativa y la estructura organizativa presentando el procedimiento a seguir para la realización de la auditoría antes mencionada en una empresa.

La investigación tiene como objetivo general describir la estructura organizativa y su ejecución e informe de la auditoría administrativa en las organizaciones como un instrumento en la planeación para desarrollar estrategias en las empresas en base a los indicadores cualitativos y cuantitativos.

La estructura del presente trabajo de investigación documental se despliega de la siguiente forma: en el capítulo uno expresamos las generalidades de la auditoría administrativa, en el capítulo dos se comprende el proceso administrativo en la auditoría administrativa, en el capítulo tres evaluamos la estructura organizativa por medio de indicadores cualitativos y cuantitativos y por último en el capítulo cuatro damos a conocer el procedimiento de la ejecución e informe de la auditoría administrativa

La base teórica que se respalda en este informe, corresponde a la metodología investigativa que resulta de la recopilación y comparación de fuentes de información bibliográficas que nos brindaron aportaciones científicas, en este caso, nos apoyamos en: libros, ensayos, otras investigaciones y fuentes de internet, que nos ayudaron a sustentar el presente trabajo. Se aplicó la rúbrica de evaluación de seminario de graduación del departamento de administración de empresas y la estructura del informe es basado en la normativa de seminario de graduación de la UNAN Managua.

Introducción

En el presente trabajo de investigación documental se desarrolla como tema la auditoría administrativa y como subtema estructura organizativa y su ejecución e informe de la auditoría administrativa en las organizaciones.

Es importante mencionar que en la actualidad muchas empresas tienen grandes pérdidas por no realizar auditorías, es debido a eso que este trabajo es para fomentar la realización de auditorías administrativas para eliminar las pérdidas e incrementar la eficiencia y utilidades en las empresas.

La investigación tiene como objetivo general describir la estructura organizativa y su ejecución e informe de la auditoría administrativa en las organizaciones como un instrumento en la planeación para desarrollar estrategias en las empresas en base a los indicadores cualitativos y cuantitativos.

El presente trabajo está conformado por cuatro capítulos estructurados de la siguiente manera: El primer capítulo es generalidades de la auditoría administrativa, obteniendo dentro de su desarrollo los antecedentes de la misma, su concepto, importancia, los tipos de auditorías, las funciones que las componen y por último su objetivo, esto con el fin de entender todo lo que implica una auditoría administrativa para su correcta aplicación dentro de una organización.

El segundo capítulo: Proceso administrativo en la auditoría administrativa, describiendo cada una de sus etapas, comprendidas desde la planeación, organización, dirección y por último su evaluación que nos permitirá recopilar la información necesaria para arrojar resultados en el informe de la auditoría en pro de la organización.

El tercer capítulo: Estructura Organizativa, dentro de este capítulo se permitirá dar a conocer el comportamiento de la estructura organizacional de una organización, tales como: recursos humanos, liderazgo, calidad, entre otros, en una auditoría administrativa, de igual manera se presentan las ventajas que contiene la realización de la auditoría a las empresas.

El cuarto y último capítulo es ejecución e informes de la auditoría administrativa, este capítulo permitirá definir y explicar cada uno de los puntos que abarcan la auditoría administrativa para la presentación final de sus resultados, entre estos puntos nos encontramos con la ejecución de la auditoría administrativa, obtención, registro y validación de información, evaluación de las funciones operacionales, identificación y definición de funciones operacionales e informe de auditoría.

Justificación

La presente investigación documental permitirá reforzar conocimientos teóricos sobre las generalidades de la auditoría administrativa, además de comprender el proceso administrativo a través de conceptos claves y procedimientos definidos, así como también se da a conocer el procedimiento de la ejecución e informe de la auditoría administrativa para su realización en una organización

El aspecto práctico, el presente informe bibliográfico servirá como una herramienta para las organizaciones para fomentar la realización de auditorías administrativas y de esa manera puedan detectar antes que sucedan problemas administrativos que incurran en pérdidas para las organizaciones, además servirá como material de apoyo o guía para trabajadores de servicios profesionales que ofrezcan realización de auditorías, también será de gran utilidad como referencia para estudiantes universitarios en el fortalecimiento de sus conocimientos en temas de auditoría.

En lo que corresponde al aspecto metodológico, esta investigación documental servirá de gran aporte para todos los investigadores de áreas relacionadas a la auditoría administrativa, también para aportar al desarrollo educativo y mejorar el conocimiento en la realización de otras investigaciones sobre el tema.

Objetivos

Objetivo general

Describir la estructura organizativa y su ejecución e informe de la auditoría administrativa en las organizaciones como un instrumento en la planeación para desarrollar estrategias en las empresas en base a los indicadores cualitativos y cuantitativos.

Objetivos específicos

1. Expresar las generalidades de la auditoría administrativa, a fin de que sus funciones sirvan para tomas de decisiones en las organizaciones.
2. Comprender el proceso administrativo en la auditoría administrativa a través de conceptos claves y procedimientos para la obtención de información fundamental ante la realización de la auditoría.
3. Evaluar la estructura organizativa por medio de indicadores cualitativos y cuantitativos para la elaboración eficaz de la auditoría administrativa.
4. Definir el procedimiento de la ejecución e informe de la auditoría administrativa como factor clave para la obtención de los resultados esperados en las organizaciones.

Capítulo uno: Generalidades de la auditoría administrativa

Podemos definir a la auditoría administrativa como el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora.

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

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

Con el desarrollo de la tecnología de sistemas de información ha crecido la necesidad de examinar y evaluar lo adecuado de la información administrativa, así como su exactitud.

En la actualidad, es cada vez mayor la necesidad por parte de los funcionarios, de contar con alguien que sea capaz de llevar a cabo el examen y evaluación de:

La calidad, tanto individual como colectiva, de los gerentes (auditoría administrativa funcional).

La calidad de los procesos mediante los cuales opera un organismo (auditoría analítica). Lo que realmente interesa destacar, es que realmente existe una necesidad de examinar y evaluar los factores externos e internos de la empresa y ello debe hacerse de manera sistemática, abarcando la totalidad de la misma. (Jimenez, 2020). Párr. 1-10.

1.1. Antecedentes

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 veinte 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 veinte y principios del veinte 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.

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, 2008, págs. 29-30).

1.2. Concepto

El concepto de auditoría administrativa representa la conjunción de una técnica de control ya existente (la auditoría) y una disciplina que se inicia formalmente y que continúa desarrollándose con nuevos enfoques (la administración).

De ahí la existencia de diferentes definiciones en este campo, las cuales enmarcan la asociación de los dos términos y su aplicación en las organizaciones.

También se emplean expresiones relativas a la administración y a las irregularidades dentro de ella, así como a los métodos y eficiencia en general. (Sotomayor, 2008, pág. 33).

A continuación, veremos cómo define la auditoría administrativa algunos autores:

Es el examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución o de cualquier parte de un organismo social, en cuanto a los planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas. (P. Leonard, 1983, pág. 227).

“La auditoría administrativa es una revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar, valorar y lograr una ventaja competitiva sustentable”. (Franklin F., 200. pág. 11).

“Es el examen total o parcial de funcionamiento administrativo de una entidad para precisar la corrección de sus políticas y el cumplimiento con el máximo de eficiencia de los objetivos por ella establecido”. (Rivera A, 1991. pág. 291).

“La auditoría administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa en cuando a operación y participación individual de los integrantes del proceso”. (Fernández Arena, 1990. pág. 227).

Es la técnica que tiene por objeto revisar, supervisar y evaluar la administración de una empresa. La revisión de la empresa se puede llevar por áreas o en forma total. El informe es el resultado del examen de la empresa en donde se darán las recomendaciones que lo ameritan, de acuerdo con los elementos de juicios que tenga el auditor. (Anaya Sánchez, 1993, pág. 22).

Existen corrientes de pensamiento que establecen como intervención idónea en esta evaluación la del licenciado en administración. Sin embargo, dicha actividad no es limitativa de una profesión y es factible que la realice quien posea conocimientos de esta disciplina y de las especialidades que la apoyan.

De cualquier forma, esto implica una gran responsabilidad para quien la práctica, ya que los comentarios deben ser formales y documentados, no a la ligera o superfluos.

Evaluar la administración siempre será pertinente, ya que los directivos suelen mezclar diversos factores junto con estilos propios, siguiendo por lo común enfoques contemporáneos con el fin de obtener los resultados previstos, o de hecho superarlos; sin embargo, en ocasiones esto no resulta del todo positivo y ocurren resultados sorpresivos. Y el auditor debe estar atento a esta situación.

La auditoría administrativa es, sin lugar a dudas, una técnica que debe estar presente en las organizaciones, y su aplicación en menor o mayor medida estará sujeta a los requerimientos específicos que se prevean y estén autorizados por la alta administración. (Sotomayor, 2008, págs. 33-34).

1.3. Importancia

Es indudable la importancia de realizar una auditoría administrativa, ya que mediante esta se pueden conocer los problemas que dificultan el desarrollo operativo y obstaculizan el crecimiento de la empresa. Es entonces de relevancia para esta rama, valorar la importancia de los problemas, encontrar sus causas y proponer soluciones adecuadas.

Sumado a lo anterior, la auditoría administrativa nos sirve para comprobar la capacidad de la administración en todos los niveles. Esta se convierte en un servicio especializado para la administración, que determina los puntos donde existe peligro potencial, así mismo resalta las oportunidades de mejorar, reducir costos, eliminar desperdicios y pérdidas de tiempo innecesarias; así también evaluar la eficacia de los controles y observar si se sigue en todos los niveles de dirección de las políticas y objetivos.

La existencia de la labor de auditoría es con el propósito de maximizar la eficiencia del control interno de la empresa.

Es en este proceso donde la técnica de auditoría administrativa aplicada en empresa de cierta magnitud se constituye en auxiliar fundamental de la dirección empresarial, ya que la constitución de los objetivos implica la existencia de un sistema de control dirigido a corregir las desviaciones e identificar causas con relación a las metas preestablecidas.

Esto significa que no podrá considerarse completo el sistema de control superior, sin incluir la auditoría administrativa. Los grupos de interés de la empresa deben confiar en la auditoría administrativa como una prevención de inconvenientes y para garantizar la buena marcha del sistema.

Por consiguiente, se considera a la auditoría administrativa como una técnica e instrumentos que tiene como objetivo revisar, supervisar y evaluar la estructura, sistemas, procedimientos y métodos de la administración los cual constituye su ubicación en la fase de control dentro del proceso administrativo. (Grillo, 2016, págs. 10-11).

1.4. Tipos

Existen dos tipos fundamentales de auditoría administrativa:

1. Funcional. Se enfoca en el desempeño y la idoneidad de los cargos gerenciales y las dinámicas propuestas desde estos.
2. Analítica. Se centra en la comprensión de los procesos mismos que se ponen en marcha dentro de la estructura de la empresa. (Equipo editorial, 2021). Párr. 7-9.

1.5. Funciones

Las funciones de la auditoría administrativa deben enmarcarse dentro de la organización de una empresa, en una unidad o departamento que le permita la consecución de sus fines. La auditoría deberá ejercer el control superior en lo que se respecta a la eficiencia de las operaciones, midiendo y evaluando resultados.

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

9. Proponer los sistemas administrativos y/o las modificaciones que permitan elevar la efectividad de la organización.
10. Analizar la estructura y funcionamiento de la organización en todos sus ámbitos y niveles, revisar el flujo de datos y formas.
11. Considerar las variables ambientales y económicas que inciden en el funcionamiento de la organización.
12. Analizar la distribución del espacio y el empleo de equipos de oficina.
13. Evaluar los registros contables e información financiera.
14. Mantener el nivel de actuación a través de una interacción y revisión continua de avances.
15. Proponer los elementos de tecnología de punta requeridos para impulsar el cambio organizacional.
16. Diseñar y preparar los reportes de avance e informes de una auditoría. (Grillo, 2016). Párr. 1-16.

1.6. Objetivo

Toda auditoría administrativa busca dar con las deficiencias o debilidades de las diversas regiones de una empresa, para corregirlas o solventarlas. Esto significa lo siguiente:

1. Optimizar la administración de los recursos por parte de la empresa.
2. Evaluar el servicio (o producto) brindado por la empresa, de cara a la satisfacción del cliente.
3. Aumentar los niveles de calidad y competitividad mediante diversos mecanismos y planes de gestión.
4. Identificar los aciertos administrativos y replicarlos en situaciones semejantes.
5. Analizar las funciones de cada división de la empresa en relación con las demás.
6. Generar y proponer nuevos esquemas organizativos que resuelvan problemas a niveles macro o micro empresariales. (Equipo editorial, 2021). Párr. 12-18.

Capítulo dos: Proceso administrativo en la auditoría administrativa

La auditoría administrativa investiga, verifica y controla los distintos aspectos relacionados con los procesos administrativos de la empresa, mismos que se muestran en la figura 2.1. Con el objetivo principal de evaluar la administración de la organización. Para determinar el cumplimiento de las necesidades que tiene enfocado en la organización, dirección y control.

Este procedimiento consiste entre otras cosas. El asegurarse que se respeten efectivamente los requisitos reglamentarios y/o normativos; La auditoría es percibida de forma peyorativa por ciertas personas. Sin embargo, se debe saber que sobre todo es una herramienta de corrección y de mejora. (Pérez, 2021).párr.6-7.

Figura: Proceso administrativo de la auditoría administrativa.

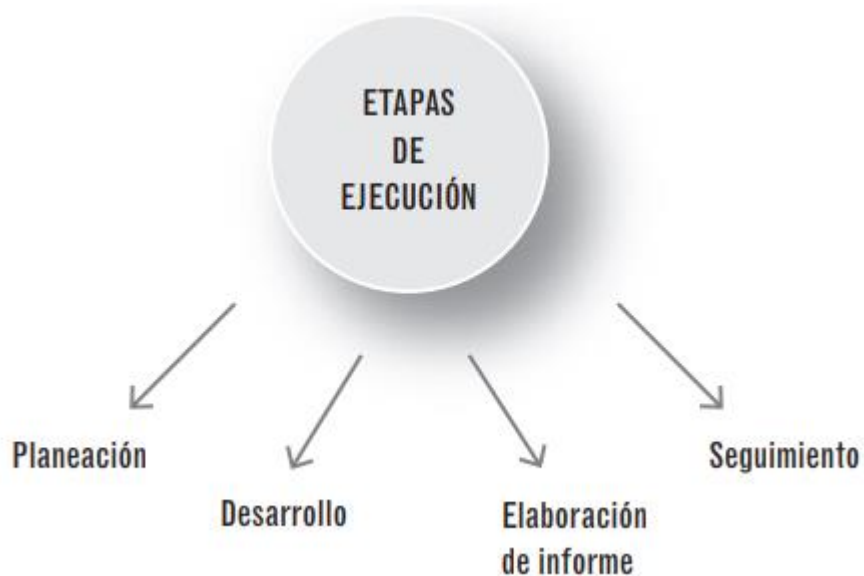


Figura 2.1. (Amador Sotomayor, 2008)

2.1. Planeación

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

En este orden se apega a propósitos estratégicos que concentran en forma objetiva la esencia o “razón de ser” de cada fase, y que son el marco de referencia para analizar a la organización en todos sus ámbitos, niveles, procesos, funciones, sistemas, recursos, proyectos, productos y/o servicios y entorno, lo que representa una visión de conjunto de la forma en que interaccionan todos y cada uno de ellos en relación con su objeto o atribución sustantiva.

Planear la estrategia de la auditoría es una cuestión de seleccionar entre diversas alternativas, para el énfasis y la distribución del tiempo en la misma, sus pasos identificables varían de acuerdo con el criterio del auditor con respecto a las prioridades y circunstancias que se impongan y en el tamaño y, complejidad de las operaciones del cliente. La planeación de la auditoría es la función donde se define el desarrollo secuencial de las actividades encaminadas dentro de los programas, así como la determinación del tiempo requerido para el desarrollo de cada una de sus etapas, bajo esta óptica, el auditor debe considerar lo subsiguiente:

1. Características particulares de la empresa. A fin de que la planeación de los trabajos se ajuste a ella y puedan así obtener resultados satisfactorios.
2. Objetivo de la auditoría. Constituye el punto medular para desarrollar adecuadamente un plan y determinar, de acuerdo a las circunstancias existentes, los elementos necesarios para su desarrollo.
3. Secuencia de su desarrollo. En virtud de que los trabajos por ejecutar deberán seguir un ordenamiento que permita su desarrollo normal, dentro de los límites de tiempo fijados, así mismo se precisa la fecha de iniciación y terminación de los mismos.
4. Determinación del personal que interviene. La selección de personal tendrá que ser en base a su capacidad, conocimiento y experiencia, así como a su competencia laboral.

5. Determinación de las técnicas que se utilizarán. Estas se ajustarán a las características particulares del objetivo y van a servir para coadyuvar el desarrollo de los trabajos y cumplir con el tiempo programado.
6. Determinación de medios y apoyo del organismo social. El desarrollo de las actividades se hará de común acuerdo con la empresa y en función al desarrollo, la empresa proporcionará los medios materiales y la colaboración del personal. (University, SF, págs. 2-3).

2.1.1. Misión

Es indudable que uno de los aspectos más importantes y usualmente uno de los más complejos de todo proceso de la planeación estratégica es la formulación o declaración de la misión, entendida como el enunciado que describe el propósito, es decir la razón de ser de cada organización o corporación (para el caso de organizaciones o compañías diversificadas).

La declaración de la misión debe estar vinculada con los valores o principios, la visión y las políticas organizacionales o corporativas. Una buena declaración de la misión debe comunicar emociones y sentimientos que despierten interés por la organización o corporación, tanto de los trabajadores como inversionistas, los clientes, los proveedores y la comunidad entre otros. (Bernal, 2008, pág. 68).

2.1.2. Visión

Otros de los aspectos fundamentales en un proceso de planeación lo constituyen la declaración de la visión de las organizaciones o corporaciones, es decir, la visualización del futuro que desean y tienen los líderes para estas.

La visión es, entonces, una descripción de la imagen futura que se quiere para cada organización. Al respecto, Joel Barker afirma que la visión es una descripción imaginativa y alentadora del papel y los objetivos futuros de una organización o corporación que significativamente va más allá de su entorno actual y su posición competitiva.

Es una imagen de un futuro ideal realista pero atractivo para la organización o corporación, una condición que induce a las personas a asumir compromiso para alcanzar dicho sueño o imagen que visualiza un estado de futuro mejor. (Bernal, 2008, pág. 70).

2.1.3. Valores

En el nuevo ambiente mundial de los negocios, los valores se han convertido en el fundamento de las acciones de las organizaciones o corporaciones que quieren permanecer en el mercado y ser competitivas.

De esta manera, en el nuevo orden mundial, las organizaciones con valores serán apreciadas por sus diferentes, mientras que las que no tengan valores ni actúen con ellos serán rápidamente juzgadas y retiradas del mercado.

Los valores regulan la vida de las organizaciones y por consiguiente todas las acciones y decisiones de esta se fundamentan en ellos, de tal forma que en todo proceso de planeación es importante identificarlos y analizarlos (y en caso que se requiera, ajustarlos o redefinirlos), con el propósito de enmarcar los diferentes aspectos de la planeación; dichos valores son el punto de referencia para la planeación. (Bernal, 2008, pág. 71).

2.1.4. Políticas

Otro aspecto o rasgo fundamental en la filosofía de toda organización y que al igual que la misión, la visión y los principios o valores, es distintivo de la cultura de las organizaciones, lo constituye la definición de políticas o pautas claras para la toma de decisiones.

Para Koontz y Weihrich, las políticas ayudan a decidir asuntos antes que se conviertan en problemas, evitando la repetición del análisis de situaciones iguales o similares cada vez que se presenta, unifican el criterio y facilitan la delegación de autoridad en el interior de las organizaciones. (Bernal, 2008, pág. 73)

2.1.5. Objetivos.

Sobre la base de una buena definición o ajuste de la filosofía organizacional se determinan los objetivos estratégicos para un horizonte de tiempo futuro, usualmente de largo plazo, los cuales deben de estar en concordancia con la misión, la visión, los valores y las políticas, es decir con la filosofía organizacional. (Bernal, 2008, pág. 75)

2.1.6. Estrategia y ventaja competitiva

Debe aclararse que el propósito de todo plan estratégico es proporcionar una o más ventajas competitivas a las organizaciones, esto es, capacidades fundamentales (distintivas) que les permiten ser mejores o distintas (en sentido positivo) de las demás en su industria o sector. En este sentido, una guía de acción es considerada acción estratégica si a implementarla produce una ventaja competitiva significativa y duradera.

Los factores que otorgan ventaja competitiva, según el horizonte de tiempo se pueden considerar ventajas estructurales cuando el recurso o la capacidad que genera la ventaja permanecen como ventaja por horizontes de tiempo amplio (más de cinco años) o ventajas coyunturales cuando el recurso o la capacidad que genera la ventaja es ventaja n horizontes de tiempo cortos. (Bernal, 2008, pág. 90)

2.2. Organización

Al planear su examen, el auditor debe considerar la naturaleza, el alcance y oportunidad de trabajo que será ejecutado y debe elaborar un programa escrito de la auditoría.

De acuerdo a este planteamiento el auditor al preparar su programa detallará:

1. Naturaleza. Los procedimientos específicos que serán utilizados.
2. El número de partidas. Sobre las que se aplicará el procedimiento.
3. Oportunidad. El momento apropiado para ejecutar el procedimiento.
4. La táctica a desplegar por el auditor para llevar a cabo la auditoria está fundada en considerar, el tipo de cuentas o transacciones que se van a examinar.

Debemos recordar que antes de implantar un programa general de auditoría administrativa es indispensable contar con la aprobación y pleno respaldo de la dirección, sin su comprensión absoluta, aprobación y apoyo, lo más probable es que tarde o temprano surjan dificultades que puedan ser causa de desánimos y confusión.

Por tanto, al organizar un programa de esta índole, conviene dar la importancia debida a la formulación de una política que señale objetivos y refleje un plan bien definido para la consecución de los mismos.

El objetivo primordial que busca este tipo de trabajos, es sacar a luz deficiencias o irregularidades existentes en los elementos examinados dentro de la entidad y apuntar las posibles soluciones. La finalidad es ayudar a la dirección a conseguir una administración totalmente eficiente.

Para estructurar un programa que, de buenos resultados, en cualquier tamaño de organización, el alcance o proyección es básico, ya que la amplitud de cobertura es de suma importancia. Para contar con elementos suficientes para la elaboración de los programas específicos de auditoría, es necesario antes de iniciarla, recopilar documentación y recabar información a fin de obtener un conocimiento amplio de la unidad que se va a auditar.

La información se captará por medio de los manuales de organización y operación, catálogo de formas, proyectos, fundamentos legales que normen y regulen el desarrollo del trabajo, planes y programas, informes emitidos por la unidad y algunos otros conceptos, esto es con el fin de contar con elementos que, además de dar un conocimiento general de la unidad a auditar, sirvan de base para la elaboración del programa específico de revisión. Concluida la investigación preliminar en la cual se conocieron las características y condiciones de la unidad por auditar, se procederá a un análisis de la información y documentación recabada, a fin de detectar las áreas de oportunidad y revisar estas con mayor profundidad. (University, SF, págs. 3-4)

2.2.1. División y especialización del trabajo

Dada la diversidad de actividades que realizan las organizaciones para su desarrollo es necesario agrupar el trabajo por actividades afines y relacionadas, y es por ello que la estructura organizacional se suele dividir el trabajo por áreas básicas.

En las organizaciones, es importante definir con criterios de optimización el grado de especialización de las tareas que necesita cada organización para el desempeño de las personas en sus actividades, con el propósito de garantizar una mayor eficacia de las personas y una mayor competitividad para la organización. (Bernal, 2008, pág. 119)

2.2.2. Jerarquías administrativas.

La jerarquía administrativa se refiere a los niveles jerárquicos que se establecen en las organizaciones para su administración y la respectiva relación de autoridad y toma de decisiones entre los diferentes niveles. Entre más niveles de autoridad se establezcan en una organización, se dice que esta es más jerárquica.

Durante los últimos años, se ha presentado una marcada tendencia a la jerarquización de las organizaciones, motivada por los rápidos cambios del entorno que exige de ellas una mayor y rápida adaptación a este nuevo ambiente, y para ello se requiere una gran flexibilización que solo se logra con organizaciones altamente aplanadas y con personas empoderadas y capacitadas para la toma de decisiones. (Bernal, 2008, pág. 120)

2.2.3. Líneas de autoridad

Vinculadas con la jerarquía administrativa se encuentran las líneas de autoridad o cadenas de mando, entendidas como las relaciones de autoridad y dependencia que se establecen para a relación entre los cargos de un nivel jerárquico y otro de menor nivel. Sobre la base del principio de unidad de mando, toda persona en una organización depende de un solo jefe o superior y, por consiguiente, únicamente recibe instrucciones de él y a él reporta su actividad.

La autoridad es el derecho formal y legítimo de un directivo para tomar decisiones, emitir órdenes relacionadas con su cargo y asignar recursos, con el propósito de obtener los resultados deseados por las organizaciones en dicha área o dependencia.

Igualmente, en el contexto de la administración de las organizaciones, se reconocen tres tipos de autoridad que se desarrollan continuación.

Autoridad de Línea: la autoridad de línea es la autoridad que se estructura y ejerce en una cadena de mando directa desde el nivel jerárquico superior hacia uno inferior, es decir que existe autoridad de línea cuando una persona con un cargo ejerce autoridad sobre las personas bajo su responsabilidad

Autoridad de personal o de staff: es la autoridad que se ejerce por competencias basadas en la experiencia que usualmente se manifiestan como asesorías por parte de expertos hacia directores de área. Por ejemplo, un asesor jurídico, cuando realiza una asesoría para el director financiero de una organización, ejerce autoridad de personal o de staff sobre dicho director financiero.

Autoridad de comité o equipo: es la autoridad que se otorga a los comités o equipos de trabajo en las organizaciones. El comité o el equipo representan la autoridad en los eventos, actividades o proyectos en los que actúa. (Bernal, 2008, págs. 120-121)

2.2.4. Departamentalización

En cuanto a la estructura organizacional, uno de los aspectos que mayores cambios y complejidad representan hoy día para la administración es el de la departamentalización, entendida como el criterio por el cual, por un lado, se agrupan las tareas o los puestos en departamentos en virtud de su homogeneidad e identificación y por otro se definen las relaciones de autoridad.

Es de destacar que, si bien tradicionalmente las departamentalizaciones se han representado con organigramas de tipo jerárquico como el que se ilustra enseguida, en la actualidad hay gran diversidad de formas de estructurar las organizaciones apoyadas en el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones que buscan responder a las nuevas condiciones y exigencias cambiantes y complejas del entorno. (Bernal, 2008, pág. 122)

2.3. Dirección

La división del trabajo posibilita que los miembros del equipo en sus diferentes posiciones puedan emplear correctamente su potencial y favorece la apropiada conjunción de conocimientos y criterios para aplicar la auditoría de manera objetiva y sistemática, conforme a las circunstancias que prevalecen en cada etapa, reduciendo el margen de error y el riesgo de ocasionar retrasos innecesarios.

La formación del equipo tiene que llevarse a cabo de acuerdo a la naturaleza, alcance, objetivos y estrategia de la auditoría. A partir de esto, es necesario que el talento humano tenga una clara definición del papel que se les ha encomendado, por ello es imprescindible determinar la función que desempeñarán.

Funciones generales para ordenar e imprimir cohesión a su labor, el auditor cuenta con una serie de funciones tendientes a estudiar, analizar y diagnosticar la estructura y funcionamiento general de una organización.

Las funciones tipo son:

1. Definir los objetivos, alcance y metodología para instrumentar una auditoría.
2. Captar la información necesaria para evaluar la funcionalidad y efectividad de los procesos, funciones y sistemas utilizados.
3. Recabar y revisar estadísticas sobre volúmenes y cargas de trabajo.
4. Diagnosticar sobre los métodos de operación y los sistemas de información.
5. Detectar los hallazgos y evidencias e incorporarlos a los papeles de trabajo.
6. Proponer los sistemas administrativos y/o las modificaciones que permitan elevar la efectividad de la organización.
7. Considerar las variables ambientales y económicas que inciden en el funcionamiento de la organización.
8. Analizar la distribución del espacio y el empleo de equipos de oficina.
9. Mantener el nivel de actuación a través de una interacción y revisión continua de avances.
10. Proponer los elementos de tecnología de punta requeridos para impulsar el cambio organizacional.
11. Diseñar y preparar los reportes de avance e informes de una auditoría.

12. Conocimientos que debe poseer Es conveniente que el equipo auditor tenga una preparación acorde con los requerimientos de una auditoría administrativa, ya que eso le permitirá interactuar de manera natural y congruente con los mecanismos de estudio que de una u otra manera se emplearán durante su desarrollo.

Uno de los elementos fundamentales que se tiene que considerar en las características del equipo, es el relativo a su experiencia personal de sus integrantes, ya que de ello depende en gran medida el cuidado y diligencia profesionales que se emplean para determinar la profundidad de las observaciones. (University, SF, págs. 5-6).

2.4. Evaluación

El enfoque, debe resaltar objetivamente las áreas de oportunidad, identificando hasta lo posible, el efecto cuantificado que provocan las ineficiencias detectadas, sus causas y consecuencias.

Conviene presentar muy claramente a los administradores de las empresas el efecto de la ineficiencia existente (cuanto les cuesta o dejan de ganar), a fin de motivar la toma de medidas correctivas. El efecto y consecuencia de los problemas a que se hace referencia, pueden corresponder a una pérdida; en tanto que las sugerencias que se presenten deben estar orientadas a un aumento de la productividad, ahorros que podrían lograrse o bien otros aspectos susceptibles de provocar nuevas fuentes de utilidades.

Generalmente el mencionar en el informe la causa de la ineficiencia, proporciona las bases para los cambios que deban efectuarse para eliminarla. Es necesario establecer un método de informes de auditoría administrativa con el propósito de que el auditor pueda contar con un medio de información estructurado para dar a conocer los resultados de su análisis.

El enfoque, debe resaltar objetivamente las áreas de oportunidad, identificando hasta lo posible, el efecto cuantificado que provocan las ineficiencias detectadas, sus causas y consecuencias. Conviene presentar muy claramente a los administradores de las empresas el efecto de la ineficiencia existente (cuanto les cuesta o dejan de ganar), a fin de motivar la toma de medidas correctivas.

El efecto y consecuencia de los problemas a que se hace referencia, pueden corresponder a una pérdida; en tanto que las sugerencias que se presenten deben estar orientadas a un aumento de la productividad, ahorros que podrían lograrse o bien otros aspectos susceptibles de provocar nuevas fuentes de utilidades.

Generalmente el mencionar en el informe la causa de la ineficiencia, proporciona las bases para los cambios que deban efectuarse para eliminarla. Es necesario establecer un método de informes de auditoría administrativa con el propósito de que el auditor pueda contar con un medio de información estructurado para dar a conocer los resultados de su análisis.

El informe debe ser elaborado sistemáticamente, para lo que conviene considerar lo siguiente: Informe (contenido principal) Se recomienda incluir los alcances y limitaciones del trabajo, sección que debe ser breve y en ella identificarse los objetivos del trabajo realizado; las operaciones sujetas a examen (así como las que se excluyen cuando pudiera existir alguna confusión); el criterio de prioridades establecido; la contratación específica, en su caso; las limitaciones; la participación de otros profesionales si la hubo, y la responsabilidad asumida sobre las labores que hayan realizado.

También es conveniente presentar un resumen jerarquizado en el que resalten los hallazgos más significativos y se destaque el efecto de ellos, referenciado a una descripción más extensa que proporcione mayores datos sobre los problemas detectados, sus causas y consecuencias.

Es importante que las sugerencias se incluyan inmediatamente después de que se señalaron las situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia de operación. Dichas sugerencias podrán ser específicas en los casos en que se tengan elementos para ello; en otras ocasiones las recomendaciones tendrán un carácter general.

Estas recomendaciones deben estar enfocadas a que se mejore la eficiencia citando los casos específicos en los cuales puedan modificarse los procedimientos o criterios, cuantificando en lo posible los resultados previsibles de un cambio.

En este apartado se incluirá la información diversa, útil a algunos lectores del informe, pero no esencial para la exposición básica; se clasifica como materiales complementarios (anexos), y entre los más comunes están:

1. Gráficas.
2. Cuadros.
3. Formas.
4. Diagramas de flujo.
5. Cuestionarios.
6. Hojas de trabajo.
7. Hojas de datos (entrevistas).
8. Programas de trabajo.

El objetivo principal del informe de auditoría administrativa es lograr que las recomendaciones propuestas por él se sigan y se cumplan. Aunque en ocasiones las recomendaciones presentadas en el informe no se efectúen por el auditor, éste deberá:

1. Cerciorarse de que las acciones correctivas se lleven a cabo y observen los resultados obtenidos.
2. Persuadir a la dirección de que algunas sugerencias requieren de tiempo para alcanzar los resultados deseados.
3. Convencer a la dirección superior de que la auditoría administrativa es una técnica que da a la empresa mayor capacidad para lograr los objetivos y planes establecidos.

Decálogo para un buen informe.

Finalmente, un decálogo propuesto para preparar un buen informe de auditoría administrativa, podría ser:

1. Enfatizar los aspectos significativos que mejoren la operación del negocio. Cualquier ejecutivo estará interesado en cambios de procedimientos que resulten en reducción de costos.
2. Omitir partidas o hechos poco significativos que no requieran la atención de los ejecutivos.
3. Limitar el informe al mínimo indispensable.
4. No esperar que el funcionario conozca tecnicismos. Escribir el informe en el lenguaje que él está acostumbrado a usar. "Que todo el que lo lea lo entienda".

5. No hacer críticas que no vayan acompañadas de sugerencias constructivas o que no estén respaldadas por hechos. En aspectos técnicos, en los que el auditor esté capacitado para hacer una recomendación específica, los hallazgos deben ser informados con la sugerencia de que sean estudiados con mayor detalle por expertos calificados cuando la situación parezca requerir dicha acción.
6. Discutir el informe con todos los responsables que se vean afectados por sus observaciones y recomendaciones.
7. En la medida de lo posible, obtener el acuerdo de los funcionarios afectados por las recomendaciones y en su caso, presentarlas como sugerencias conjuntas.
8. Si no se cuenta con la aprobación de los afectados, cuando menos asegurarse que si hay acuerdo a las circunstancias y hechos que se informan. Así los directivos superiores podrán ver la posición del afectado y la del auditor y tomar una decisión (acción).
9. Enviar copia o síntesis del informe final a todos los encargados de departamentos operativos que se vean afectados, así como al funcionario superior responsable auditada (sí se usan sumarios, debe tenerse cuidado que sean lo suficientemente amplios para dar una idea adecuada de los antecedentes y de las razones para la recomendación). (University, SF, págs. 6-9)

Capítulo tres: Estructura organizativa

Estructura organizacional es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización. Esta estructura se desarrolla para establecer cómo opera una organización y ayudar a lograr las metas para permitir un crecimiento futuro. La estructura se ilustra utilizando una tabla organizacional. Definiendo a la estructura como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización. No obstante, la estructura de un sistema social no es visible de la misma manera que en un sistema biológico o mecánico. No puede ser vista, pero se infiere de las operaciones reales y el comportamiento de la empresa. (González Kast y Rosenzweig, 1974).

Además, la estructura organizativa está muy relacionada con la cultura empresarial y con el estilo de liderazgo y realmente no existe una estructura organizacional mejor o peor que otra, sino que debes adaptar la estructura a tus objetivos, tu sector, etc.

Su principal función es establecer las características de la organización de la empresa y tiene como objetivo estructurar el sistema de trabajo dentro de la misma.

De la misma manera sirve para definir todos los procesos, organigramas, jerarquías y departamentos dentro de una empresa, es decir, definir cómo se gestiona el grupo de personas que forman la compañía. (School., 2022). Párr. 5-8.

3.1. Estructura organizacional

(Cajiao Ortega Y Garcia Salazar, 2016, pág. 131). Verificación de la manera en que las actividades de la organización se dividen, organizan y coordinan, en función del cumplimiento del objeto social aprobado.

La estructura organizacional es el modelo jerárquico que una empresa usa para facilitar la dirección y administración de sus actividades. A través de la estructura organizacional la empresa fija roles, funciones y responsabilidades; establece objetivos; crea procesos y define protocolos y; diseña estrategias de mejoramiento.

La estructura organizacional genera orden en una empresa identificando y clasificando las actividades de la empresa, agrupando en divisiones o departamentos, asignando autoridades para la toma de decisiones y seguimiento.

Para que una estructura organizacional cumpla con sus propósitos debe:

1. Tener objetivos precisos, reales y medibles.
2. Definir puntualmente la jerarquía, deberes y actividades de cada persona dentro de la organización.

Un organigrama representa la estructura jerárquica de la empresa, los cargos y funciones y las líneas oficiales de comunicación. El organigrama de una empresa dependerá de su naturaleza y dimensión, pero siempre debe promover la interacción y comunicación entre las áreas de la empresa.

Una adecuada estructura organizacional mejora la operación y productividad a través del orden, control y coordinación. (cenpromype, s.f., pág. 1)

3.1.1. Indicadores cualitativos

Los indicadores cualitativos son los que dan razón de ser a la organización, entre estos se destacan los siguientes:

1. Nivel en el que enmarca el logro de las aspiraciones comunes.
2. Como los trabajadores fomentan el nivel de compromiso con la empresa.
3. Como los líderes elevan la moral y el espíritu de equipo.
4. Precisión con que se determinan los niveles de autoridad y responsabilidad.
5. Manera como traducen el objeto de la organización en un mecanismo de trabajo. (cenpromype, s.f., pág. 1).

Además, tenemos por mencionar lo siguiente:

6. Precisión con que se determinan los niveles de autoridad y responsabilidad.
7. Manera en que se traduce el objeto de la organización en un mecanismo de trabajo.
8. Modo en que la infraestructura se constituye en una ventaja competitiva. (Cajiao Ortega Y Garcia Salazar, 2016, pág. 131).

3.1.2. Indicadores cuantitativos

(Cajiao Ortega Y Garcia Salazar, 2016, pág. 131). Áreas Directivas: Total de áreas

Áreas Asesoras: Total de áreas

Áreas de apoyo: Total de áreas

Áreas Operativas: Total de áreas.

3.2. Recursos humanos

La función de recursos humanos implica un proceso de abastecimiento, formalización, desarrollo, evaluación, administración y retención del personal en sus diferentes niveles, así como consolidar la aportación que realiza éste a la organización a la que pertenece.

Si no existe fuerza laboral eficiente, eficaz y de calidad, a la compañía le resultará imposible lograr sus objetivos de tipo institucional, funcional, social y personal.

El perfil que debe cubrir el titular de esta área es el siguiente: disposición al trabajo en equipo, facilidad de relacionarse, conocimiento del giro de la organización, conocimientos teóricos y prácticos de la disciplina, disposición para trabajar con base en resultados y bajo presión, identificación plena con la misión y visión de la empresa, y enfatizar en el papel de comunicólogo y conciliador. (chacon, 2008, pág. 117). Parr.1-2.

3.2.1. Indicadores cualitativos

(García, 2016, pág. 132) 1. Precisión con que determina el sistema formal de gestión del talento.

2. Grado en que se consideran tales recursos como el capital intelectual,
3. Capacidad para constituirlos en un factor de aprendizaje para el cambio.

3.2.2. Indicadores cuantitativos

(Cajiao Ortega Y Garcia Salazar, 2016, pág. 132). Número de renunciaciones: Total de personal.

Personal de nivel directivo: Total de personal.

Personal nivel asesor: Total de personal.

Personal de nivel operativo: Total de persona.

3.3. Liderazgo

Un buen líder es la clave para todo proyecto que amerite organización como en el caso de una empresa o cualquier otro ámbito. Encontrar a una persona que tenga todas las cualidades que se necesitan para ser un verdadero líder, no es una tarea sencilla de llevar a cabo; Muchos de los fracasos en diversos proyectos se debe a la ausencia de un verdadero liderazgo.

A priori, el liderazgo es lo que engloba el conjunto de destrezas y cualidades que tienen como meta tener la influencia, que se requiere en el pensamiento o conducta de las personas de nuestro entorno. Con la finalidad de llevar a cabo el esquema o el plan de nuestros objetivos.

No obstante, este término no debe ser encerrado únicamente en el concepto de influir a las personas para que ayuden a cumplir nuestros objetivos. Porque el verdadero liderazgo consiste en saber proporcionar ideas innovadoras y saber escuchar cuando se requiere.

Tampoco queremos decir que no existan personas que tienen ciertas características que ocasionan un desarrollo con mayor facilidad. Pero, todo en la vida debemos entrenarlo, como si de un músculo se tratase. Y por supuesto, el arte de ejecutar el liderazgo no será una excepción. (Pérez, 2021). Párr.1-7.

3.3.1. Características de un Líder

Partiendo desde la premisa anterior, existen ciertas habilidades de un líder que se recomiendan desarrollar si no son nuestro punto fuerte. De esta manera, podremos ser un líder, que inspire a su equipo y a quienes lo rodean; Para ofrecer lo mejor de sí mismos, conozcámoslos:

1. La visión de futuro: El mundo se encuentra en constante cambio y desarrollo. Lo que hoy conocemos como la verdad, puede ser que mañana no lo sea. Surgen nuevos métodos, nuevos programas y nuevas formas de vivir; Por ende, un verdadero líder es aquel que tiene puesto el ojo en el horizonte. Se anticipa a los sucesos, se adapta con facilidad y busca el método ideal para que su proyecto se mantenga a flote. Superando toda serie de obstáculos que puedan surgir en el camino. Un líder visionario se encarga de preocuparse del presente y del futuro. Todas las metas se organizan para un exitoso porvenir.
2. La capacidad de comunicación: La comunicación es la base de nuestra sociedad, de cualquier vínculo en nuestras vidas.

Y de la misma forma, es indispensable para liderar. No podemos ser un buen líder si carecemos de una comunicación efectiva. Ya que un líder debe motivar a su equipo, debe conversar con posibles socios, cerrar tratos. Y expresarse en ocasiones, ante cientos de personas.

En consecuencia, la comunicación asertiva debe ser parte de su estrategia. Expresándose de manera clara, educada y empática; De esta manera podrá ganarse el respeto de quienes lo rodean y podrá alcanzar sus objetivos con mayor facilidad. Debe intentar en todo momento, mantener el control de la conversación y hacer que esta se encuentre a su favor. Cuando no sea así, lo ideal es saber escuchar. Recordemos no siempre se tiene la razón. (Pérez, 2021).párr1-4.

3.3.2. Indicadores cualitativos

Cuando el líder de la organización no conoce el horizonte de la empresa, es muy difícil que esta parte del proceso administrativo se ejecute adecuadamente. Mencionaremos algunas inconsistencias que se desarrollan, podemos llamarlo en algunos casos ejecutantes de manera involuntaria:

1. No conocer que existen varios tipos de organización como la formal, e informal, lineal, y funcional, que de acuerdo como se ejecuten las labores se pueden centrar en alguno de estos modelos, y así le permite el desarrollo de funcionalidad dentro de la misma.
2. Cuando la contratación del personal es excedía, y no hay funciones por realizar.
3. Cuando el departamento no tiene manual de funciones, que le indiquen a sus colaboradores las tareas a realizar y sepan cuáles son sus responsabilidades.
4. No existe un organigrama que indique el orden de jerarquías y los roles a desempeñar dentro de la empresa.
5. Cuando los parámetros de la unidad de mando no se encuentran bien definidos, y todo el personal realiza funciones distintas a la de su ejercicio formal de contratación.
6. Cuando la comunicación en la organización es deficiente, no hay canales, vías de acercamiento, cuando no hay líderes que acompañan un proceso, sino jefes que mandan, gritan y saturan al empleado de trabajo.
7. Cuando las jornadas de trabajo son extensas sin ninguna causa, ya que la misma desorganización que existe en la empresa, hace que las personas se esfuercen el doble de su tiempo.

Cuando el auditor observa todas estas dificultades, lo primero que debe hacer es redactar un informe indicando las fallas que realiza el ejercicio y a su vez dar instrucciones de mejora y lineamientos correctos que permita que la actividad cambie en el ejercicio de sus funciones para que todos puedan generar cambios positivos dentro de la misma. (Iscale, 2017, pág. 39). Párr. 1-17.

3.3.3. Indicadores cuantitativos

Cuando los líderes de las organizaciones son empíricos, es decir que a través de la experiencia y el proceso de trabajar en el mismo campo han aprendido como se desempeña la empresa.

A estos tipos de líderes, en algunos casos las herramientas tecnológicas y el lenguaje técnico que ofrece la sociedad, es lo que hacen que el proceso se vuelva un poco lento e incomprensible, y por ello se observa un proceso:

1. Sin metodologías.
2. Sin proyección.
3. No hay cronogramas de actividades.
4. No hay recursos destinados para el
5. Ejercicio de la empresa.

Cuando los líderes son profesionales titulados y dirigen una organización, también pueden cometer errores, tales como:

1. Planificar reuniones sin agenda previa, lo que permite la pérdida de tiempo valioso que perfectamente se puede utilizar en otro tipo de procesos.
2. No proyectar las actividades pendientes del ejercicio, lo que obliga a todos los colaboradores estar de forma desorganizada, y el recurso financiero da inicio a perdidas dentro de la organización.
3. No realizar un cronograma de actividades, que indique las claramente el ejercicio de la empresa y no proyectar a los colaboradores su función de forma específica.
4. Realizar malas inversiones sin haber tenido una proyección de lo que realmente requiere la empresa, para su producción, o participación del mercado.
5. El no analizar la competencia, su precio, producto, mercado, estrategias de venta.
6. El no focalizar los requerimientos internos y externos de la organización
7. Cuando los inventarios de la empresa se encuentran en nivel cero de stop de mercancías.

8. El no realizar las tareas en el tiempo oportuno y dejar todo para el día de mañana.

El auditor cuando encuentre estos procesos y otras actividades no ejecutadas su deber inmediato es presentar un informe con todas las inconsistencias del ejercicio y dar aviso oportuno para que la empresa no se vea afectada en sus inversiones, que muy probablemente dentro de los estados financieros se reflejaran las pérdidas del caso, indicando la disminución del activo, patrimonio y aumento del pasivo. (Iscale, 2017, págs. 40-41). Párr. 1-9.

3.4. Auditoria de calidad

Es un proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios (Méndez et al., 2006).

La auditoría desde sus inicios, en la edad antigua, estuvo orientada a la revisión metódica y rigurosa a fines administrativos contables, evolucionado posteriormente a otras áreas, tales como la operativa y la de calidad (Yáñez y Yáñez, 2012).

Por otra parte, Gryna, Chua (mejia, 2021) y Defeo (2008) definen la auditoría como una revisión independiente que se lleva a cabo para comparar algunos aspectos del desempeño de calidad con un estándar para ese desempeño, se resalta en esta noción la esencia de la auditoria de calidad y la comparación de resultados obtenidos (verificables) con los estándares establecidos.

La auditoría de calidad tampoco debe de convertirse en una simple inspección rutinaria y en su desarrollo no solamente participan la persona o equipo auditor, sino los propios auditados. El éxito y la eficacia de una auditoría de la calidad dependen de la cooperación de todas las partes involucradas (Fundación ECA global, 2006).

Por lo anterior, el proceso de auditoría en un sistema de gestión de calidad es una parte meramente importante no solo en cuanto a la realización, sino también debe influenciar en las recomendaciones de mejora que se detecten para la mejora de los procesos organizacionales y, por ende, la mejora de las organizaciones en cuanto a la homogenización de los procesos de acuerdo con lo analizado en las mismas.

No disponibilidad de herramientas devenidas de las TIC que permitan favorecer el trabajo de los auditores y las acciones de seguimiento y control por parte de la organización hacia los resultados del proceso de auditoría.

Dificultades en la planificación, realización y seguimiento de la auditoría, en que no se concibe el tratamiento a los riesgos del proceso; estos definen una dimensión de peligrosidad que afecta de manera directa su calidad. (Sotelo Ase, 2007). Párr1-9.

3.4.1. Indicadores cualitativos

1. Manera en que la organización propicia el impulso sistemático de la participación de todos los integrantes para el logro de procesos, productos y servicios de calidad.
2. Capacidad para establecer estándares para evaluar la calidad de productos y servicios.
3. Modo en que contribuyen a hacer de la mejora continua un hábito. (García, 2016, pág. 134).

3.4.2. Indicadores cuantitativos

(Cajiao Ortega y García Salazar, 2016, Pág.134) Productos defectuosos: Total de productos. Reclamos atendidos: Total de reclamos.

3.5. Ventajas

Su uso apropiado permite:

1. Mostrar objetivamente cómo funciona en la realidad todos los componentes del sistema, facilitando el análisis de su eficiencia.
2. Reemplazar con ventajas los métodos de descripción narrativos y de cuestionarios. La visualización de un proceso facilita el análisis de los procedimientos y políticas vigentes.

3. Simplificar los convencionalismos de expresión (símbolos) que se convirtieron en un lenguaje sencillo y adecuado como sistemas informativos.
4. Facilitar que cualquier proceso, desde el más simple hasta el más complejo, pueda ser revelado y representado mediante símbolos. (García, 2016, pág. 135).

3.5.1. Grado de confianza en el control interno

Con el estudio y evaluación del sistema de control interno, el auditor determinará en qué grado puede apoyarse en el trabajo de los auditores internos de las empresas, para tener una seguridad razonable de que el sistema de control funciona razonablemente y evitar la duplicación de esfuerzos. (Cajiao Ortega Y Garcia Salazar, 2016).

3.5.2. Estructura organizacional

(Cajiao Ortega Y Garcia Salazar, 2016). Verificación de la manera en que las actividades de la organización se dividen, organizan y coordinan, en función del cumplimiento del objeto social aprobado.

3.5.3. Políticas y metas

Verificación de los procesos relacionados con la toma de decisiones vinculadas al establecimiento de objetivos, políticas y metas en la organización y la evaluación de su cumplimiento. (Cajiao Ortega Y Garcia Salazar, 2016).

3.5.4. Gestión de recursos energéticos

Es la verificación de los procesos vinculados a la planificación, conservación y utilización de los recursos energéticos y el cumplimiento de las políticas de ahorro implementadas en la organización. (Cajiao Ortega Y Garcia Salazar, 2016).

3.5.5. Gestión de logística

Verificación de los procesos asociados al aseguramiento material oportuno y al menor costo posible de los recursos necesarios para el cumplimiento de la misión asignada a la organización, así como la identificación, segmentación y análisis de los clientes o beneficiarios. (Cajiao Ortega Y Garcia Salazar, 2016).

3.5.6. Integridad y valores éticos

Los objetivos de una empresa y la manera cómo se logren, están basados en preferencias, juicios de valor y estilos administrativos, los cuales son trasladados a estándares de conducta que reflejan la integridad. (Cajiao Ortega Y Garcia Salazar, 2016).

3.5.7. Identificación de los puntos fuertes y débiles del sistema

Una vez analizados los procedimientos aplicados, se identificarán los puntos fuertes en que se apoya el sistema, así como aquellos otros puntos que recomendaríamos mejorar y que han de orientar la acción correctora de la administración de la empresa, con el fin de mejorar sus procedimientos.

En la labor de identificación influye primordialmente la habilidad para entender el sistema y comprender los puntos fuertes y los puntos débiles del control interno, habilidad que se desarrolla a través de la aplicación de la técnica y de la experiencia del auditor. (García, 2016, pág. 112).

Capítulo cuatro: Ejecución e informes de la auditoría administrativa

La auditoría comienza con una reunión de apertura, en la que se presentan los miembros del equipo y se revisa el plan. Asimismo, se plantean las metodologías y los procedimientos que se van a utilizar, se definen los recursos que se necesitan y se revisan los procedimientos de seguridad y emergencia.

Posteriormente se analiza la información recolectada por el equipo auditor y se evalúa si los criterios del plan de auditoría se están cumpliendo cabalmente. Después de que se recopila toda la evidencia, los auditores se reúnen con la gerencia y con los responsables de las funciones auditadas. En esta reunión se presentan los resultados, se resuelven los desacuerdos y se plantean las conclusiones.

El objetivo final de la auditoría interna es divulgar los resultados obtenidos. En esta fase de la auditoría se elabora el informe de auditoría, que debe contener las informaciones que fueron predeterminadas en el plan inicial de auditoría, como la información del cliente, los objetivos y el alcance, los criterios acordados, los tiempos de auditoría, la identificación del equipo auditor, el resumen del proceso, las conclusiones, la declaración de confidencialidad y la lista de distribución del informe.

Cuando ya esté preparado y aprobado el informe final, una copia de este debe ser enviada al responsable de la sección correspondiente. El informe y los documentos se entregan al encargado de calidad de la empresa y a la junta directiva para que posteriormente sea archivado. (Calle, 2020) Párr. 12-16.

4.1. Ejecución de la auditoría administrativa

La fase de ejecución de la auditoría está compuesta por la realización de pruebas, la evaluación de controles y la recolección de evidencias suficientes y confiables para determinar si los asuntos identificados durante la fase de planeación como de importancia potencial, realmente revisten suficiente importancia para efectos de elaboración de informes o no.

Las conclusiones se relacionan con la evaluación de Los resultados de las pruebas realizadas sobre rendimiento, la exactitud de información, la confiabilidad de los sistemas y controles claves y la calidad de los resultados producidos. (Castro, 2008) Párr.1

4.2. Obtención, registro y validación de información

Para la obtención de la información se necesita tener una fuente confiable y que los datos sean veraces, lo cual indica que la información se tiene que revisar, analizar y utilizar en forma práctica por lo que la información tendrá un proceso, ya que se sigue una secuencia lógica.

Es muy importante ver como se hace la obtención de la información ya que es uno de los puntos interesantes en la recaudación, el solicitar y recibir el tipo de información necesaria, aquí se ven aspectos personales del auditor, desde la forma de solicitar los documentos, hasta la forma en cómo se comporta la persona, la propiedad con la que se solicitan y el respeto con el que se dirige hacia los involucrados.

Posteriormente se hace un registro de todos esos documentos que se recibieron, asentándolo en papel para dejar plena constancia de lo que se recibió, junto con lo más importante de los temas evaluados: Por lo cual se hará una revisión inicial haciendo diferencia de los documentos más importantes con las características solicitadas, de acuerdo al caso.

Es posible que después de la selección se haga una adición al documento o una aclaración para complementar dicha información, esta aclaración o adición se debe de hacer el momento y no esperar a que avance la auditoria o al final de esta, solicitando si es el caso la aclaración si es que alguno de los aspectos lo requiere, y así se evitara cualquier retraso en la auditoria. (Buenas Tareas, 2011) Parr.1-4.

4.2.1. Obtención oportuna de información

Para el auditor administrativo, obtener información confiable representa un punto de partida clave en la realización de su actividad, ya que canalizada adecuadamente es posible aprovecharla en todo el proceso de ejecución. De hecho, al efectuar una auditoría

se lleva a cabo, entre otras cuestiones, un examen de documentación, donde el auditor emplea su capacidad para seleccionar y sintetizar información relativa a un tema específico. A continuación, se describe cada una de las etapas que lo conforman.

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

Registro: Tras obtener la información, se hace el registro respectivo; éste consiste en dejar inscrito en documentación propia de la auditoría, lo relevante de los temas evaluados, ya que más adelante en el proceso son de utilidad. **Revisión inicial.** Es la documentación inicial que recibe el auditor y entre la cual deberá seleccionar aquella que reúna las características aceptables, de acuerdo con los requerimientos del caso. **Adiciones y aclaración.**

Depuración: No toda la información reunida tiene la misma relevancia en la auditoría; por ello se requerirá realizar una nueva selección, a efecto de disponer solamente de lo que en verdad tiene valor. En esta tarea resulta decisivo el juicio, la preparación y el sentido común del auditor administrativo.

Análisis de información: Con la información seleccionada y, de ser posible registrada, se procede al análisis de la misma, lo cual consiste en descomponer un todo en sus partes e interrelacionar, de acuerdo con el conocimiento del auditor administrativo, los diferentes aspectos del tema evaluado para que el examen sea integral.

Utilización de datos: En esta etapa del proceso se capitaliza lo que se ha realizado en la evaluación, ya que se cuenta con el análisis de los diferentes registros, su revisión e interpretación y, si es necesario, es posible replantear algún aspecto con el auditado en beneficio de la calidad de la auditoría.

Elaboración de conclusiones: Luego de haber seguido el proceso adecuado, el auditor administrativo estará en disposición de formular las conclusiones de su trabajo, no sin antes corroborar con su equipo que se haya efectuado lo estipulado en el programa de trabajo original, así como las adecuaciones a éste.

Hasta aquí se ha descrito el proceso estándar de la auditoría; sin embargo, es probable que las prácticas de trabajo de un auditor, por las circunstancias particulares

del caso, difieran en ciertos aspectos, lo cual es respetable. En el proceso devaluatorio, en general, es un hecho la necesidad de obtener información. Más adelante en este capítulo se presentan diversas técnicas que son de utilidad en este sentido. (Amador Sotomayor, 2008, págs. 88-89)

4.2.2. Estudio del control interno

El estudio y evaluación del control interno tiene relación con la planeación y ejecución de la propia auditoría. En su estructura, se identifica su ambiente, sistema contable y procedimientos de control, lo cual comprende la contaduría pública en sus normas y procedimientos, y que tiene aplicación en las diferentes especialidades de auditoría, entre ellas, la auditoría administrativa.

Ambiente de control: Enfatiza la relación de aspectos que afectan las políticas y procedimientos de una organización o entidad y que, por lo tanto, apoyan o perjudican a los controles; entre ellos se distingue el papel de la alta gerencia y su grado de identificación.

Sistema contable: Es el método de registro que la organización o entidad tiene establecido para identificar, agrupar y registrar operaciones, de tal forma que a la administración le resulte fácil acceder a ellas para utilizarlas en el momento que lo requiera.

Procedimientos de control: Representan los mecanismos adicionales que se establecen para lograr los objetivos que la organización y entidad se fijaron, y que brindan una seguridad razonable al utilizarlos.

Además de los tres elementos de la estructura de control que se han mencionado, el auditor administrativo debe considerar los siguientes aspectos: las dimensiones de la organización, identificación y características del sector, y especialidad en la que opera, directrices organizacionales, controles específicos, problemáticas particulares del caso, así como el marco jurídico en el cual se desenvuelve. (Amador Sotomayor, 2008, págs. 89-90).

4.2.3. Utilización de técnicas de auditoría

Para obtener información relacionada a una operación, función o tema en particular, es necesario considerar que la investigación de la auditoría conlleva una metodología definida (la de la planeación), que requerirá de la utilización de técnicas de auditoría. Enseguida se expondrán las técnicas más comunes y los aspectos que identifican a cada una de ellas. Cabe señalar que todas implican una inversión de tiempo, que deberá ser suficiente para obtener la información necesaria.

Entrevista: En un sentido general, la entrevista consiste en entablar una conversación con la finalidad de obtener información de una actividad. Dicha conversación se realiza en forma directa con el personal indicado, preferentemente de nivel directivo, esto es, con el director o gerente, y en su caso con personal de niveles de supervisor y operarios.

En el empleo de esta técnica es recomendable crear una atmósfera de confianza que permita conseguir, sin mayores rodeos, información que refleje las inquietudes de la organización en sentido general o específico. En esta retroalimentación entre el auditor (entrevistador) y el empleado (entrevistado) es importante estar libre de prejuicios y presiones para que todo fluya con naturalidad y la entrevista cumpla su cometido.

La entrevista se efectúa en gabinete, es decir, en escritorio; sin embargo, cuando no es suficiente para el entrevistado, se apoya en otros medios de verificación para complementar plenamente la actividad. En ocasiones no se consigue crear el clima ideal para la celebración de una entrevista, en el sentido de que la actitud del entrevistado es hostil, altanera, prepotente y hasta agresiva.

Observación directa: Realmente la observación representa la técnica más natural y se relaciona con la habilidad y predisposición para percibir los hechos acontecidos en la organización y que se relacionan con el tema de evaluación y con el clima de trabajo imperante.

Esta técnica es común, ya que permite percatarse en forma directa, personal, abierta o indiscriminadamente, de lo que acontece en un medio determinado y específicamente de las funciones, actividades, procedimientos, prácticas de trabajo, actitudes y disposición al trabajo de equipo. No está por demás enfatizar que el auditor

no se debe distraer en la observación directa, ya que su utilización se desvirtuaría; la atención debe estar centrada en el objetivo de la evaluación.

Cuestionario: Representa un formulario diseñado ya sea con antelación o al momento de su utilización, para recabar información sin límites, tanto del tema a evaluar como de aspectos generales de la organización. Su contenido debe entenderse con claridad para asegurar una respuesta precisa. Existen cuestionarios de tipo cerrado (sí o no), abierto (respuesta libre) o de opción múltiple (varias opciones a elegir).

El cuestionario de tipo cerrado abrevia el proceso para obtener información; el de tipo abierto amplía su cobertura en aspectos interrelacionados, aunque no sean propiamente del mismo tema en forma directa, y en el de opción múltiple se detectan los efectos colaterales en el sentido de que se obtiene referencia de diversos temas relacionados.

Investigación documental. Consiste en examinar, indagar, descubrir y averiguar detalles de un tema determinado por medio de documentos pertenecientes a la organización, los cuales al ser analizados aportarán elementos de juicio en la evaluación que se practica. Esta investigación se complementa con el examen de las instalaciones físicas de la planta, construcciones en proceso, oficinas generales y su respectiva documentación.

La información obtenida, para que sea realmente útil, debe ser actual y confiable; de ser necesario el auditor solicitará explicación de su origen y aplicación. La documentación en general se puede clasificar en dos grandes segmentos: legal y administrativo.

Dentro de la documentación legal se encuentra lo relacionado a la constitución de la organización, así como sus adecuaciones, el marco jurídico que la reglamenta, contratos mercantiles, reglamentos, contrato colectivo de trabajo, informes presentados a la asamblea general de accionistas, decretos (en el caso del sector público) y legislación particular.

En la documentación administrativa se encuentran los manuales de organización y procedimientos, los sistemas administrativos documentados, planta de personal, estados financieros, presupuesto operativo, sistemas de control, inventarios de diferente

índole, informes de auditorías (entre ellas, las administrativas), así como los que se derivan de éstos y los de carácter específicos.

Ante la vasta gama de documentos existentes en una organización, es recomendable que el auditor no se precipite en su solicitud y elija con asertividad los de tipo general que le serán indispensables, así como los particulares que le servirán para ampliar la información; cuando ya no los ocupe, deberá devolverlos al auditado, pues no tiene sentido retenerlos; de hecho, es conveniente elaborar una relación de los documentos que ha solicitado, con la fecha de entrega y devolución para llevar un control y evitar confusiones.

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. Dentro de las técnicas de tipo administrativo están aquellas que tienen una relación directa con esta disciplina, como son los diagramas, gráficas, organigramas, punto de equilibrio, análisis marginal, árbol de decisiones, calidad total y reingeniería.

Los diagramas representan un lenguaje gráfico por medio del cual se indican de manera sucesiva y ordenada las etapas de una actividad o proceso que se desarrolla en la organización. Tienen un formato ya sea vertical u horizontal; mientras que su lectura se basa en el análisis y elimina la narración. Asimismo, se clasifican por su presentación y propósito.

En la presentación de los diagramas se utilizan símbolos de aceptación universal que representan actividades concretas, lo cual permite una lectura e interpretación accesible. Las gráficas constituyen un documento que ilustra en forma concreta una organización o, en su defecto, la composición de un hecho o el análisis de una actividad; ejemplos de ellas son: organigrama, punto de equilibrio, situación financiera y presupuestal, fuerza laboral, ventas, costos, resultados y penetración en el mercado.

Técnicamente, el organigrama representa un gráfico que ilustra la estructura de una organización, así como niveles de autoridad, jerarquía y responsabilidad. Se clasifica por su contenido, alcance y presentación.

El punto de equilibrio representa una técnica administrativa que permite a la alta gerencia establecer relaciones entre sus ingresos, costos y sus utilidades; para ello es

indispensable conocer el precio unitario de venta, el costo variable por unidad y finalmente el costo total de los costos fijos.

Otra de las técnicas en este grupo es la simulación, que consiste en crear un escenario real y con base en él manipular a discreción diferentes variables, como precios, ventas, costos y personal. Requiere de un software especial que se utiliza en los negocios. La teoría de juegos sirve para decidir la selección de una estrategia positiva en un escenario de competencia.

El modelo de inventarios tiene relación con el estudio de existencias, su cantidad óptima, pedidos y disposición justo a tiempo, a efecto de satisfacer la demanda de los clientes, que es a quienes va dirigida la atención. En el medio administrativo es común utilizar una o varias de estas técnicas según las circunstancias y el tipo de auditoría, ya que representan un instrumento imprescindible en la obtención apropiada de información. Cabe señalar que las técnicas de auditoría no deben utilizarse a la ligera, sólo por cubrir el expediente, ya que ello afectaría la certeza de los resultados. (Amador Sotomayor, 2008, págs. 90-94).

4.2.4. Registro formal de información

La información generada, incluidos los resultados de las pruebas aplicadas, deberá integrarse formalmente mediante el empleo de un conducto de registro apropiado y confiable; de esta manera se evita la dispersión y el extravío involuntario de material, que repercutiría negativamente en la auditoría, así como en las actividades subsecuentes.

El documento que se utiliza para captar la información relacionada con la auditoría se denomina cédula de trabajo u hoja de análisis y está integrado por esquemas o formularios que en su diseño incorporan campos, casillas, columnas o bloques, los cuales facilitan el agrupamiento de la información para su análisis conducente.

Aunque en él se colocan los datos en forma estructurada, no es un modelo acartonado, ya que permite que el auditor realice las adecuaciones necesarias. La cédula de trabajo, con su modelo prediseñado, no suele representar ningún problema en su interpretación, pero para ello resulta fundamental delinear su contenido, es decir, idear los conceptos genéricos que conformen su información.

En ocasiones, los documentos que se proporcionan (de carácter interno o externo) constituyen por sí solos una cédula de trabajo, que es ya un documento simplificado; en estos casos se opta por adherirlos al formato base e inscribir los comentarios correspondientes.

La cédula de trabajo como documento formal tiene los siguientes rasgos distintivos en su diseño: encabezado, cuerpo o contenido y anotaciones específicas. Dichos rasgos en realidad son compatibles con los que encontramos en otros documentos, pero la distinción está en que son de uso particular de la auditoría. Enseguida se comenta cada uno de ellos. Encabezado. Representa el inicio de todo documento y se utiliza para indicar información general, tal como:

1. Nombre de la organización o entidad.
2. Identificación de la cédula Fecha de elaboración.
3. Fecha de revisión.
4. Auditores que la elaboraron y revisaron.

Cuerpo o contenido: Es el campo que se utiliza para presentar la información recopilada sujeta a análisis, ya sea que se capture o se anexa algún documento o copia del mismo. Anotaciones específicas.

Este campo se localiza al calce de la cédula, es decir, en su parte final. En él se apuntan notas relevantes o aclaratorias sobre algún concepto referido en el contenido, así como recordatorios.

Además de emplearse en el área de la auditoría administrativa, donde gozan de una aceptación amplia, las cédulas de trabajo también se utilizan en otras áreas de la organización o entidad, aunque en forma muy particular, como por ejemplo en la contabilidad, costos, recursos humanos y producción. Las cédulas reciben diferentes connotaciones según la especialidad de la auditoría; las más comunes en lo correspondiente a administración son: generales, analíticas y sub analíticas.

Las cédulas indicadas tienen un uso y características específicas, por lo cual se comentará brevemente cada una de ellas. Cédula general. Es la que se utiliza para presentar los documentos administrativos principales de la organización (como los manuales de organización y procedimientos, y las gráficas), así como documentos específicos que constituyen el tema propio de auditoría. Cédula analítica.

Se utiliza para ampliar, identificar y analizar aspectos ya contenidos en las de tipo general; por lo tanto, deben detallarse con una profundidad mayor.

Cédula sub analítica: presenta análisis específicos de algún concepto incluido previamente en alguna de tipo analítico; suele generarse en virtud de la ampliación de un procedimiento o bien de la aplicación de uno no seleccionado con oportunidad. Es indudable que los diferentes tipos de cédulas ya explicados cumplen su cometido como documento de registro, apoyo y evidencia; aspecto que es necesario efectuar en todos los casos. (Sotomayor, 2008, págs. 94-96).

4.2.5. Diseño y utilización de papeles de trabajo

Al utilizar las cédulas de trabajo, el auditor administrativo mantiene el orden y la disciplina en su trabajo, y en virtud de ello le da coherencia. Por ello, el conjunto de cédulas, programa de trabajo de auditoría, índice, notas específicas y documentación relevante constituyen lo que se conoce como papeles de trabajo, los cuales avalan las pruebas efectuadas, a partir de las cuales se desprenden las conclusiones. Los papeles de trabajo representan la fuente sustancial para la elaboración del proyecto de informe o en su defecto el informe final; de ahí la importancia de su elaboración, archivo, interpretación, análisis, estudio y hasta su custodia.

Existen aspectos de forma que es conveniente observar en la integración de estos documentos; entre ellos, la elaboración de cédulas individuales (preferentemente en hojas sueltas y cuidando su uniformidad), su identificación conceptual, numérica o alfabética (o la combinación de ambas) y la integración en una carpeta de hojas intercambiables que facilite su manejo. El expediente que se indica, preferiblemente debe estar archivado en un equipo o dispositivo de cómputo (para agilizar su consulta y modificaciones) e imprimirse, ya que es necesaria la presencia física de los documentos.

También es pertinente que en el proceso de la auditoría administrativa se utilice software específico, ya que esto repercute en tiempo, eficiencia y eficacia. En la auditoría administrativa los papeles de trabajo revisten características muy específicas según el tema sujeto a revisión, pero en general son: claridad, limpieza, precisión y referencia. A continuación, se comenta en forma general cada una de ellas. Claridad. Esta

característica facilita en primera instancia la lectura de los papeles de trabajo y, como aspecto de fondo, su análisis e interpretación.

La supervisión es necesaria al momento de elaborar e integrar esta documentación, ya que permite constatar la aplicación del programa y los resultados obtenidos. En el campo de la auditoría en general, es común emplear índices y marcas. Los índices representan claves expresadas en letras y/o números o bien de la combinación de ambos en el margen superior derecho de una cédula, lo cual facilita su localización dentro del expediente de los papeles de trabajo.

Las marcas son diferentes señales que se colocan junto a la información obtenida para confirmarla. La importancia de los papeles de trabajo se debe principalmente a que:

1. Constituyen un soporte de la actividad realizada.
2. Representan apoyo para consulta de información.
3. Auxilian auditorías posteriores.
4. Permiten aclarar dudas del auditado.
5. Son la base a partir de la cual se desprenden las conclusiones.

Los papeles de trabajo son de tipo discrecional y confidencial, pero hay casos en los que el auditor se ve en la obligación de mostrarlos, como cuando se trata de una aclaración o una investigación en donde esta documentación es útil. Como en el proceso de integración de los papeles de trabajo ya se han identificado los hallazgos y, por supuesto, las evidencias que los sustentan, esto le permitirá al auditor desahogar con diligencia su cometido.

Los requisitos que deben reunir las evidencias para ser tomadas son: competencia (confiable y con cualidades), pertinente (congruente y oportuno), relevante (notable) y suficiente (idóneo y necesario). Ha quedado evidenciado a lo largo de este punto lo relevante del proceso de acopio de información por parte del auditor, así como el cuidado del contenido de ésta.

Aunque no existe un modelo específico de papeles de trabajo (ya que ello se ve influenciado por las prácticas de trabajo del propio auditor o bien por los despachos profesionales, firmas de consultoría y entidades de gobierno que establecen su normatividad), sí existe compatibilidad de criterios en las diferentes corrientes en este sentido. El archivo de los papeles de trabajo, así como su custodia, corresponde

generalmente al auditor, por lo que debe mostrar responsabilidad al respecto. (Amador Sotomayor, 2008, págs. 97-99).

4.2.6. Análisis y selección de información

A lo largo de este capítulo se ha expuesto lo relativo a la forma de obtener información, el medio utilizado para registrarla, las técnicas a utilizar y los papeles de trabajo, pero es pertinente señalar la importancia que reviste analizar la información mediante un proceso metodológico para conservar aquella que es de calidad y desechar la que no resulte de real utilidad. En un sentido amplio, analizar significa descomponer un todo en las partes que lo integran. Sin embargo, sin duda no basta con identificar, sino que es necesario revisar la información, relacionarla e inclusive depurarla y simplificarla, para lo cual el auditor administrativo deberá utilizar su capacidad analítica.

Así como el análisis representa un medio para obtener información, síntesis significa integrar en forma condensada las partes; ambas son necesarias en una auditoría para la elaboración de diagnósticos, identificación de deficiencias, confirmación de prácticas de trabajo y señalamiento de recomendaciones. En ocasiones por medio del análisis se identifican aspectos que es posible simplificar en la realización de actividades, situación que se informará a la organización para su estudio y decisión final.

En el sector público y en el privado existen verdaderos esfuerzos tendientes a alentar la simplificación administrativa; en el caso del sector público existe la participación activa del ciudadano y las fuerzas vivas de la sociedad, mientras que en el sector privado se da en mayor grado la participación del empleado y trabajador.

En el proceso que se comenta de análisis y depuración de información, resulta de gran utilidad la obtenida por medio de cuestionarios de control, análisis funcional u operacional, formatos para análisis de procedimientos, condiciones de trabajo, descripciones de formas administrativas y actividades, entre otros.

Luego de obtener y analizar la información de manera objetiva, e interpretarla con acento crítico, es preciso optimizarla y aprovecharla al máximo, mediante las pruebas e interrelaciones finales que el auditor considere adecuadas para cerciorarse de la calidad de la misma. La información final (revisada, depurada y aceptada) será utilizada para la

elaboración del pre informe o del informe definitivo. (Amador Sotomayor, 2008, págs. 99-101)

4.2.7. Observaciones específicas

En sentido general, las observaciones involucran el señalamiento de deficiencias o aspectos atípicos (expuestos siempre en un sentido constructivo, ya que lo que se desea es apoyar administrativamente a la organización), pero también es acertado indicar, de acuerdo con el criterio del auditor, los aspectos positivos de una actividad, función, evento, procedimiento o práctica de trabajo, en donde no se detectan deformaciones administrativas u operativas, sino más bien un curso normal y respeto a la normatividad establecida.

En el desarrollo de la auditoría es recomendable registrar, a manera de recordatorio, las observaciones que se han detectado en las diferentes etapas del proceso evaluativo para incorporarlas al final del trabajo o para corroborarlas, ya que se tomarán medidas al respecto. Las observaciones se realizan a medida que se avanza en la realización de la auditoría; para ello, se toman como referencia los objetivos por alcanzar previamente determinados por la empresa, y se hace una comparación con los resultados obtenidos por la utilización de las técnicas seleccionadas y la revisión de hechos no contemplados en la planeación inicial.

En la observación dentro de la auditoría administrativa es deseable describir el tipo de deficiencias e impacto de éstas en la vida organizacional, además de presentar las recomendaciones de perfeccionamiento y su grado de implementación. Dentro de las características de las observaciones se encuentran la claridad (fáciles de interpretar) y el enfoque mesurado (directas al asunto y no extremistas); esto permitirá darles el seguimiento correspondiente. (Amador Sotomayor, 2008, pág. 101)

4.3. Evaluación de las funciones operacionales

En el mundo empresarial (público y privado) se detecta que cada una de las organizaciones: diseña, determina, aprueba e implementa en forma estratégica sus

áreas funcionales, mismas que al operar de manera conjunta le permitirán alcanzar sus objetivos.

Esto se observa claramente en las organizaciones medianas, en desarrollo y grandes, ya que en las de otras dimensiones en realidad están agrupadas. Las actividades comprendidas en una evaluación deben mostrar seguridad en su ejecución y obtener resultados concretos, los cuales se deben ayudar de manera paulatina.

Dado que las organizaciones sufren constantes cambios, suele llevarse a cabo de manera periódica una revisión, adaptación, evaluación, sistematización y replanteamiento de las funciones, a efecto de mejorar la administración de los recursos. (Academia, SF).parr.1-3.

4.3.1. Identificación y definición de funciones operacionales

En el mundo empresarial (público y privado) se detecta que cada una de las organizaciones, diseña, determina, aprueba e implementa en forma estratégica sus áreas funcionales, mismas que al operar de manera conjunta le permitirán alcanzar sus objetivos. La importancia de evaluar el desenvolvimiento de las funciones operacionales dentro de la organización estriba en que la división funcional es elemental para el desempeño individual y colectivo.

Esto se observa claramente en las organizaciones medianas, en desarrollo y grandes, ya que en las de otras dimensiones en realidad están fusionadas. La actividad empresarial realiza en gran parte una función de índole social, ya que participa en la economía, genera empleos y proporciona productos y servicios, todo ello de manera consistente, es decir, que no se trata de una situación pasajera; de ahí lo pertinente de estructurar adecuadamente sus funciones.

Dado que las organizaciones sufren constantes cambios, suele llevarse a cabo de manera periódica una revisión, adaptación, evaluación, sistematización y replanteamiento de las funciones, a efecto de optimizar la administración de los recursos. No debe pasarse por alto que los dirigentes de las organizaciones tienen una actitud proactiva y están atentos a los resultados para corroborar que la empresa crezca

ordenadamente y que haya un equilibrio entre la generación de productos o servicios y los recursos invertidos (entre ellos, el personal y su nivel de productividad).

Las organizaciones se identifican con diferentes giros de actividad, como el industrial, comercial y de servicios (que a su vez incluye educación, hospitales, hoteles, construcción y financiero), agrícola, ganadero, pesca, silvicultura, entre otros. Independientemente del giro, existen funciones operacionales que en cierta forma son estandarizadas, lo cual le permite tanto al profesional de la administración como a la persona que evalúa conocer fácilmente la operación; de cualquier forma, siempre es recomendable compenetrarse con el giro en cuestión.

Las organizaciones del sector público y privado (aunque se trate de empresas que tienen el mismo giro) agrupan sus actividades en forma diferente, con lo cual impactan diferentes factores de magnitud, visión y estrategia administrativa. Los diferentes giros y especialidades suelen contar con diversas peculiaridades que los hacen distinguirse de los demás. Así, el profesional de la administración, el auditor y los estudiantes de estas disciplinas deben estar atentos a esta situación, pues no basta con perfilar las empresas únicamente de acuerdo al giro industrial, siendo que en la actividad económica y de servicio se detecta con amplia claridad que la participación de las organizaciones va más allá.

Es un hecho que las funciones operacionales señaladas al principio de este punto constituyen un modelo a seguir y una base de la cual partir, pero los responsables de la administración en las organizaciones tienen la facultad de imprimir originalidad a la integración de las mismas al igual que a los casos particulares incluidos en ellas. Por lo tanto, es importante que en las organizaciones se respete la distribución funcional establecida y que haya un margen para permitir al personal hacer aportaciones en aspectos administrativos específicos. (Amador Sotomayor, 2008, págs. 108-109).

4.3.2. Auditoría funcional

La auditoría funcional es un campo de la auditoría administrativa relacionado con las funciones operacionales. De manera que la auditoría funcional representa un examen

integral o específico de las funciones operacionales de una organización, con la finalidad de verificar su desarrollo y detectar deficiencias o desviaciones en este sentido.

Del concepto anterior se identifican tres elementos: examen integral o específico, funciones operacionales y verificar su desarrollo. Enseguida se comenta brevemente cada uno de los elementos que conforman el concepto de auditoría funcional. Examen integral o específico. Alude al hecho de evaluar ya sea todas las funciones de la empresa o sólo una de sus áreas.

Funciones operacionales. Se refiere a las funciones de administración, finanzas, mercadotecnia, operaciones, recursos humanos y abastecimientos, las cuales son susceptibles de ampliarse o reducirse.

Verificar su desarrollo. Actividad dirigida a revisar el desarrollo de las funciones para ver si hay deficiencias o tienen un desempeño eficiente. Los aspectos básicos a observar de las funciones operacionales son su estructura organizacional interna (que en todos los casos representa el punto de partida), las funciones delimitadas y su aplicación y uso. (Amador Sotomayor, 2008, págs. 109-110).

4.3.3. Administración y finanzas

La administración y las finanzas son funciones administrativas, cuyas actividades muchas veces se realizan en las organizaciones de manera separada, pero para efectos de esta exposición se tratarán de manera integrada, es decir, como si formaran parte de una misma área.

La administración hace referencia a la coordinación y utilización eficiente de recursos, mientras que las finanzas buscan la optimización de las diferentes decisiones de inversión y las relativas al financiamiento, con la finalidad de maximizar la riqueza de los accionistas, en el caso del sector privado, y de lograr el equilibrio, cuando se trata del sector público. Las finanzas tienen relación con la contabilidad y la economía.

El objetivo general de la auditoría de administración y finanzas es examinar ambas funciones en la operación general de la organización, para corroborar la efectividad de la sistematización administrativa y el grado de control con el que opera, así como el adecuado manejo de los recursos financieros. Dentro de la función de administración y

finanzas se tienen presentes los objetivos básicos de la organización, tales como permanencia, rentabilidad, riesgo, crecimiento y contribución social.

A continuación, se listan los puntos mínimos de evaluación que sirven de guía para obtener un juicio de la operación administrativa y financiera de la empresa.

1. Existencia de un manual de organización que norme la actuación en la empresa, el cual debe estar aprobado, en uso y ampliamente difundido.
2. Clarificación de los niveles de autoridad.
3. La existencia de los formatos de descripción de puestos y el conocimiento de éstos por parte de los interesados.
4. Participación en comités
5. Operación de los comités internos constituidos para el apoyo administrativo general.
6. Objetivos
7. Definición y conocimiento de los objetivos de la organización, así como de los planes generales y particulares a corto, mediano y largo plazo enfocados en ese sentido.
8. Aspectos específicos
9. Efectividad y observancia de las políticas, reglamentos y prácticas de trabajo, así como la realización de adecuaciones periódicas a éstas en caso de ameritarse.
10. Establecimiento y funcionamiento de canales de comunicación que faciliten la transmisión y recepción de mensajes de manera clara, directa y rápida.
11. Funcionamiento de los sistemas administrativos, respecto a los cuales se debe tomar en cuenta la opinión del usuario y considerar la contribución final hacia la alta gerencia.
12. Sistema de información gerencial y su aportación a la actividad de los ejecutivos de la organización y la toma de decisiones.
13. Aplicación de acuerdos surgidos de las juntas operativas, así como de las del Consejo de Administración y la Asamblea General de Accionistas o Consejo Directivo.
14. Seguimiento periódico de las medidas de seguridad para salvaguardar las instalaciones y el equipo de la organización.

15. Efectividad del sistema de control interno establecido.
16. Elaboración y seguimiento del programa de trabajo general del área y de los específicos, gerenciales o departamentales, a efecto de verificar su avance y cumplimiento.
17. Control del plan presupuestal por medio de informes de actuación y la existencia de una retroalimentación.
18. Selección de las fuentes de financiamiento y negociaciones con la banca del país o internacional.
19. Definición de la administración fiscal en las obligaciones federales, estatales o municipales a las que está sujeta la organización.
20. Políticas y programas establecidos para la administración del egreso.
21. Señalamiento específico de las políticas crediticias que se aplican al cliente.
22. Presentación de estados financieros principales y complementarios, y la observación tanto de políticas y criterios de registro, como de los estados externos o especiales requeridos.
23. Funcionamiento del sistema contable en general y de los elementos que lo integran.
24. Existencia de un programa de calidad total, su avance y funcionamiento.
25. Contribución de las áreas de control interno como apoyo al área.
26. Funcionamiento y calidad de los servicios proporcionados a las demás áreas de la organización.
27. Seguimiento de la planeación financiera-fiscal efectuada por la organización.
28. Funcionamiento del sistema de archivo administrativo de las operaciones celebradas en la organización. Los puntos mínimos señalados en realidad van interrelacionados, lo cual deberá considerarse en la evaluación final. (Amador Sotomayor, 2008, págs. 110-112).

4.3.4. Mercadotecnia

Las organizaciones le dan un énfasis significativo a la elaboración de su producto o prestación del servicio, ya que su solvencia depende en gran medida de esto.

Para obtener buenos resultados en este sentido, prestan atención a las exigencias del consumidor.

Las preferencias del consumidor potencial representan un indicador que dispara la agresividad de la organización (ya sea como fabricante o como distribuidor), para conquistarlo y convencerlo de la benevolencia de su producto o servicio. En general, la función de mercadotecnia se identifica con la acción de investigar y percibir tanto las necesidades como los deseos de los consumidores y del mercado en general, para con ello elaborar productos o proporcionar bienes y servicios de una calidad superior a la de los competidores.

De lo anterior se desprende que los elementos fundamentales de esta área son: el mercado, el consumidor, la relación de actividades del área y la contribución para alcanzar las metas.

El objetivo general de la auditoría de mercadotecnia es examinar esta área en general para corroborar la efectividad de la sistematización administrativa y control que opera en ella, así como la realización de sus actividades inherentes.

Dentro de las actividades a observar se encuentran las siguientes: planeación de ventas, volumen de ventas, promoción, publicidad, investigación de mercados, fuerza de ventas, políticas, procedimientos, estrategias, distribución y presupuesto. A continuación, se listan los puntos mínimos posibles de evaluación en esta área.

1. Existencia y operatividad del Manual de organización que norme la actuación de esta área.
2. Observancia de las políticas establecidas, así como su difusión, comprensión y aportaciones del personal involucrado.
3. Existencia del plan general de ventas y el seguimiento formal respectivo de éste.
4. Desarrollo de programas convencionales de promoción y publicidad de productos y servicios con la instrumentación de los conductos autorizados.
5. Participación de comités.
6. Actuación formal de los comités internos integrados para el apoyo del área.
7. Aspectos específicos
8. Funcionamiento de los canales de distribución, de acuerdo con las características propias del mercado y del producto o servicio.

9. Observancia de las políticas de precios de venta con respecto a su vigencia.
10. Actuación del personal que integra la fuerza de ventas y eficiencia de la organización interna para coordinarlos.
11. Factores considerados para la delimitación de zonas y rutas en el mercado.
12. Determinación de estrategias para atacar el mercado.
13. Seguimiento a resultados de investigaciones de mercado y acuerdos considerados.
14. Selección y contratación del personal de la fuerza de ventas.
15. Metodología utilizada para la determinación del mercado general o del segmento seleccionado.
16. Determinación del ciclo de vida del producto o servicio y las áreas de oportunidad para su mejora y adecuación.
17. Identificación plena del bien o servicio y su nombre comercial por parte del personal de la organización.
18. Existencia de un flujo de operaciones para el levantamiento de un pedido o solicitud del servicio y, naturalmente, para su entrega o prestación.
19. Control del archivo general de los clientes y sus estadísticas de pedidos y ventas.
20. Observancia en la aplicación de las políticas de bonificaciones y descuentos aprobadas en el área.
21. Instrumentación para la introducción de nuevos productos, las plazas seleccionadas y seguimiento de sus resultados.
22. Existencia de estudios comparativos de ventas en diferentes periodos y su utilización en la toma de decisiones.
23. Estudio de la información proporcionada en esquemas ilustrativos, que reflejen la posición en el mercado y la influencia y participación de la competencia.
24. Proyectos realizados o en estudio para el ofrecimiento de servicios complementarios para el producto o servicio principal.
25. Observancia de las políticas establecidas para la distribución del producto.
26. Controles establecidos para el seguimiento del cumplimiento de los pedidos recibidos por los clientes.

27. Situación de las investigaciones para la penetración en el mercado internacional. En la auditoría de mercadotecnia el auditor tiene contacto con la parte agresiva, creativa e innovadora de la organización. (Amador Sotomayor, 2008, págs. 112-114).

4.3.5. Operaciones

En el ambiente fabril y de servicio, la operación tiene un lugar primordial, ya que la actividad de transformación de insumos para obtener un producto o servicio se basa en lineamientos normativos que deben observarse para cuidar las especificaciones y la calidad integral. El término operaciones, hoy en día, es la acepción técnica generalmente aceptada en el medio organizacional para describir lo que anteriormente se conocía como producción.

Aunque se ha llegado a afirmar que las dos funciones básicas de una organización son precisamente la de operaciones y la de mercadotecnia, dentro del proceso de actividades que necesariamente se deben realizar para producir bienes y servicios con alta calidad, competitivos, y de costo y precio razonables, todas las funciones adquieren igual importancia, porque si faltara una de ellas esto no se lograría.

El objetivo general de la auditoría de operaciones es examinar el funcionamiento general de las operaciones para corroborar su efectividad en cuanto a sistematización y control, así como en lo correspondiente a las actividades analíticas inherentes, entre las cuales se encuentran las relativas al diseño y funcionamiento del sistema de operación, localización, organización y distribución de la planta; manejo y control de materiales; factor humano supervisor y operativo, y automatización y administración de los procesos. (Amador Sotomayor, 2008, págs. 115-116).

4.3.6. Recursos humanos

La función de recursos humanos implica un proceso de abastecimiento, formalización, desarrollo, evaluación, administración y retención del personal en sus diferentes niveles, así como consolidar la aportación que realiza éste a la organización a la que pertenece.

Si no existe fuerza laboral eficiente, eficaz y de calidad, a la compañía le resultará imposible lograr sus objetivos de tipo institucional, funcional, social y personal.

El perfil que debe cubrir el titular de esta área es el siguiente: disposición al trabajo en equipo, facilidad de relacionarse, conocimiento del giro de la organización, conocimientos teóricos y prácticos de la disciplina, disposición para trabajar con base en resultados y bajo presión, identificación plena con la misión y visión de la empresa, y enfatizar en el papel de comunicólogo y conciliador.

En el medio empresarial, público y privado se emplean diversos términos para referirse al área que desempeña esta función, entre ellos el de administración de recursos humanos, dirección de personal, selección y contratación, personal, gerencia de recursos humanos, relaciones laborales, relaciones industriales, desarrollo de personal, dirección de recursos humanos, jefatura de recursos humanos y coordinación de recursos humanos.

El objetivo general de la auditoría de recursos humanos es examinar el área en forma general o específica a efecto de corroborar el cumplimiento de los lineamientos normativos establecidos, tales como: objetivos; políticas; procedimientos; sistemas; reglamentos; contratos; circulares; aspectos legales relativos a la seguridad social, vivienda y ahorro, así como el clima laboral relacionado a la administración del ingreso, desarrollo y separación del personal. (Amador Sotomayor, 2008, págs. 117-119).

Tabla 4.1. Puntos centrales a examinar en recursos humanos.

Organización	Funcionalidad	Evaluación
Manuales	Desarrollo del proceso	Control
Niveles y funcionalidades	Indicadores de actuación	Normatividad
Administrativa legal ética	Identificación de actividades	Desempeño

(Amador Sotomayor, 2008, pág. 119).

4.3.7. Abastecimiento

La función de abastecimiento se identifica con el proceso de adquirir bienes y servicios para la organización en estado óptimo de calidad, cantidad, precio, condiciones de entrega, financiamiento, cumplimiento en general y otorgamiento de fianzas de acuerdo al caso, aspectos clave para lograr las metas trazadas.

La relevancia de esta función estriba en que es la primera actividad en donde la organización ahorra. Para ello es preciso que su titular y equipo de trabajo se desenvuelvan en un marco de ética y honestidad.

En el campo organizacional, público y privado se utilizan diferentes denominaciones para esta función, entre las cuales se encuentran las de administración de materiales, coordinación de materiales y compras, siendo esta última la más empleada junto con la de adquisiciones, que es el concepto oficial en el sector público de nuestro país. Cabe señalar que existe una ley de la materia a nivel federal y estatal.

El objetivo general de la auditoría de abastecimientos es examinar el área en forma general o específica, a efecto de corroborar el cumplimiento de los lineamientos normativos establecidos para su óptima administración y obtener los productos, mercancías o servicios en las mejores condiciones para la organización. (Amador Sotomayor, 2008, págs. 119-122).

4.4. Informe de auditoría

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.

En el ámbito de la actividad devaluatoria existen profesionales con una habilidad natural para redactar los informes, así como otros cuya destreza está en el campo operativo. Lo ideal es conjugar ambas cualidades en la realización de la auditoría para lograr un producto excelente. 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. (Amador Sotomayor, 2008, pág. 47)

4.4.1. Actividades preliminares en la obtención del informe

Como se ha mencionado en las dos unidades anteriores la auditoría administrativa juega un papel importante y decisivo en el mundo actual. Uno de los pasos de clausura en la auditoría es el informe final, pero para elaborarlo son necesarios ciertos lineamientos generales. En el informe se registrarán todos aquellos resultados arrojados por la auditoría, las metodologías para operarla y los lineamientos para preparar un informe, generando con ello áreas de oportunidad que se hayan encontrado al aplicarse la revisión del proceso administrativo.

Por lo que, al concluir con la auditoría administrativa, el auditor elaborará un informe, en el cual se defina el objetivo que buscó la auditoría, su alcance, la metodología aplicada en su proceso, los recursos que se emplearon, los hallazgos encontrados en el proceso, las conclusiones a las que se llegó y las recomendaciones dispuestas por el auditor, como también la propuesta de sus áreas de oportunidad.

Finalmente, la importancia de estas actividades preliminares en la obtención del informe de la auditoría administrativa es que en algunas ocasiones hay oportunidad de corregir anomalías pequeñas, aunque no repercuten en el resultado final, es factible subsanarlas en el desarrollo de la actividad, siempre y cuando el auditado tenga disposición para hacerlo. El auditor y el auditado no deben distraerse en cuestiones de poca importancia que los aleje del tema central de interés. (Universidad abierta y a Distancia de Mixico, SF) Parr.1, 9-10.

4.4.1.1. Información periódica de la evaluación

Es recomendable que en el desarrollo de la actividad de evaluación se efectúen periódicamente informes de su avance y no esperar a que ésta concluya para hacerlo; de cualquier manera, no se debe descartar la presentación del informe final. Aunque en ocasiones no se desarrollan como se habían previsto u ordenado, las actividades comprendidas en una evaluación deben mostrar consistencia en su ejecución y obtener resultados concretos, los cuales se deben desahogar de manera paulatina.

Los informes preliminares representan una retroalimentación entre el directivo (que espera los resultados de la evaluación) y el auditor (cuyo papel es corroborar el cumplimiento de su programa). En ocasiones se tienen varias auditorías en proceso y es necesario integrarlas para realizar el reporte.

La presentación periódica de informes parciales de actividades y, en su caso, de reportes de avance de actividades es una labor constructiva que ayuda a evitar contratiempos en la recopilación de datos y en el desempeño de actividades posteriores, ya que permite al auditor dar seguimiento a diferentes aspectos como lo es el propio programa, el tiempo de realización, la delimitación de la problemática encontrada o la confirmación del respeto a la normatividad. (Amador Sotomayor, 2008, pág. 128).

4.4.1.2. Comunicación efectiva de la auditoría

La comunicación representa un subsistema básico en la vida de las organizaciones. Igualmente, en la auditoría es bastante significativa debido a las relaciones interpersonales que implica su actividad.

La comunicación, para que resulte efectiva, debe ser: clara (expresa y distingue en forma explícita lo que desea comunicar), directa (se transmite al directivo o personal interesado y responsable de la auditoría), frontal (se hace de frente sin esquivar al interlocutor) y convincente (cuenta con todos los aspectos anteriores, es certera e inspira confianza. Una habilidad de comunicación con la cual debe contar un auditor es saber escuchar; esto le servirá para permitir que su interlocutor se exprese libremente y le proporcione mayor información.

El hecho de dirigirse en forma directa al personal responsable es una cuestión de principios, ya que no sería correcto ni ético que el titular de un área auditada se enterara de los resultados por medio de terceras personas. Una situación así ocasionaría una predisposición negativa hacia el auditor administrativo y su equipo de trabajo, lo cual se debe evitar si lo que se desea es preparar un clima de interacción confiable que potencialmente augure un clima armonioso y constructivo. (Amador Sotomayor, 2008, pág. 129).

4.4.1.3. Intercambio de experiencias y criterios

Al presentarse un informe o reporte de avance de actividades, el comité encargado de la auditoría suele celebrar una reunión o junta de trabajo, la cual debe llevarse a cabo con un enfoque constructivo, que sea propicio para compartir acciones de solución. El personal auditor demuestra su profesionalismo cuando comparte sus observaciones con el personal de la organización y escucha las aclaraciones procedentes que éste le hace, para luego actualizar consecuentemente sus registros y notas personales.

Cuando el auditor administrativo muestra una actitud receptiva, se facilita el intercambio de ideas y el personal evaluado se siente en confianza para exponer en forma más clara su opinión. Pero en caso de que ambos no compartan los mismos puntos de vista, se recomienda guardar una actitud mesurada y evitar criticar en forma exagerada para no alarmar con las deficiencias encontradas, ya que éstas se solucionarán en su oportunidad con la intervención y apoyo de la alta gerencia.

Si desde la contratación, las organizaciones eligen un personal ejecutivo y de apoyo que se distinga por su preparación, competencia y disposición, es más factible que en el momento que se practique una auditoría administrativa haya una clara colaboración de su parte.

El nivel de preparación que tengan tanto el auditor como el personal representante de las organizaciones, influirá en la calidad de la aportación que se derive del intercambio de puntos de vista, criterios y apreciaciones entre los participantes y esto, a su vez, redundará en una presentación más rica y clara del informe preliminar o reporte de avance de actividades. (Amador Sotomayor, 2008, págs. 129-130).

4.4.1.4. Anomalías intrascendentes y su solución

En la ejecución de una auditoría administrativa, como en cualquier otra evaluación, en ocasiones se presentan situaciones que representan desviaciones o anomalías, que por su importancia relativa tienen oportunidad de subsanarse en el desarrollo de la actividad (cuando el auditado tiene disposición para ello), lo cual representa un avance práctico en la actividad del auditor.

Una vez que en la evaluación ha sido señalada (a veces discutida) y aceptada una situación que requiere modificarse, muchas veces los auditados proceden a su solución, independientemente de si el informe ya les fue presentado o no; esto no altera el proceso evaluación, sino que, al contrario, lo justifica.

Es común que, en una evaluación, el personal auditado le solicite al auditor su opinión respecto a las prácticas, métodos de trabajo, formas administrativas utilizadas, sistemas administrativos y de la funcionalidad de la organización en general o de alguna área que difiere de lo que en ese momento se está evaluando, ante lo cual se recomienda adoptar una actitud de prudencia a efecto de no expresar juicios aventurados o sin fundamento. En resumen, hay que considerar que, aunque la opinión del auditor no esté formalizada por escrito, ésta suele ser tomada por el auditado como una instrucción válida, resultado de una consulta directa, la cual procede a aplicar. (Amador Sotomayor, 2008, pág. 130).

4.4.1.5. Concepto de observaciones

En el campo de la auditoría, resulta práctico y beneficioso realizar notas de hallazgos y observaciones, con respecto a la actividad evaluativa que se lleva a cabo en adición a las cédulas de trabajo generadas. Dichas notas permiten al auditor reunir información relevante para la elaboración de un reporte de avance de actividades, de un informe preliminar y hasta del final.

Las observaciones son señalamientos específicos acerca de operaciones, funciones, sistemas y prácticas de trabajo, que no se han realizado de acuerdo con la normatividad establecida y aprobada en la organización y que por lo general ocasionan un funcionamiento errático en la organización.

La selección de las observaciones que se expondrán en una reunión de trabajo debe ser bien cuidada (en cuanto a su trascendencia para el objetivo de la actividad que se realiza), ya que es muy probable que tengan consecuencias significativas.

Para ello, dichas observaciones se acompañan de recomendaciones de los mecanismos apropiados de aplicación, los cuales estarán sujetos a la aprobación de los directivos de la organización. Éstos deberán estar conscientes de que en caso de que continúe tal situación se corre el riesgo de que ésta se agrave. Para que resulte de mayor beneficio, una observación debe contar con:

Una existencia real, una descripción que la identifique y recomendaciones congruentes. Existencia real: indica la convicción plena de que la observación está debidamente documentada y de que no existe subjetividad en ella.

Descripción que la identifique: señala de manera detallada la situación que necesita corregirse y las repercusiones que sufriría de continuar así.

Recomendaciones congruentes: expresa la necesidad de indicar las soluciones pertinentes de acuerdo con el tema tratado. Las observaciones, también conocidas como deficiencias, irregularidades, anomalías, desviaciones, problemáticas o anormalidades, no solamente hacen referencia a problemáticas actuales que requieren adecuaciones, sino también a situaciones que es posible prevenir. (Amador Sotomayor, 2008, págs. 131-132).

4.4.1.6. Planteamiento y aceptación de observaciones

En el desarrollo de su actividad, el auditor fomenta de manera natural las relaciones interpersonales con los auditados, ya que su labor no se limita a señalar únicamente las observaciones, sino que también convence al auditado de su certeza y lo incita a colaborar en la solución de las anormalidades, lo cual representa un gran mérito para el que evalúa un aspecto administrativo, ya que logra integrar los siguientes aspectos:

1. Señalamiento de observaciones.
2. Logro de su aceptación.
3. Impulsar su enmienda.
4. Implementación de la solución.
5. Seguimiento.

La aceptación de las observaciones no siempre es inmediata ya que a veces la contraparte muestra una actitud negativa desde los comentarios iniciales, si no es que definitivamente niega su existencia. Para evitar que esto suceda, en su presentación se debe considerar lo siguiente:

1. Planteamiento respetuoso de la observación al directivo indicado.
2. Apertura para el diálogo constructivo.
3. Atención al directivo o personal auditado presente en la reunión.
4. Presentación de los documentos que soporten las observaciones.
5. Descripción de la causa y efecto de las observaciones, así como de las recomendaciones pertinentes.
6. Disposición a escuchar las aclaraciones del auditado.
7. Replanteamiento de la observación, en determinado caso.
8. Señalamiento de la conveniencia de su aceptación y la aplicación inmediata de las recomendaciones propuestas.

Muchas veces el señalamiento de observaciones no es algo bien recibido por el auditado, sobre todo cuando cree que le será recriminada su actuación, siendo que su actitud debe ser de disposición para reconocer las debilidades y, lo que es más importante, enmendarlas a corto o mediano plazo, según la naturaleza de las mismas.

En el momento de presentar las observaciones es de esperarse que el auditado emita argumentos aclaratorios. La actitud más constructiva ante esta circunstancia es escucharlo, aunque lo que se busca es lograr que acepte la o las fallas que ocurren en su área, así como la implementación de soluciones. Todas las observaciones que estén plenamente sustentadas deben expresarse al auditado, pero en caso de no ser así, lo conveniente es que el auditor justifique esto en su grupo de trabajo para que esta omisión no se interprete como una desinformación intencional, lo cual no sería ético. (Amador Sotomayor, 2008, págs. 132-133).

4.4.1.7. Acción compartida en las soluciones de observaciones

Cuando en una evaluación no hay una buena comunicación entre el auditor y el auditado, al realizar el informe final con las observaciones, muchas veces se reportan datos erróneos debido a un malentendido o de hecho con la clara intención de perjudicar, lo cual dista de la finalidad real de la auditoría administrativa.

Lo saludable es que de los resultados de una evaluación se desprendan situaciones que en cierta medida coadyuven a la salvaguarda del control eficiente en las organizaciones, así como a su funcionalidad, sin que el auditor señale o busque culpables en las desviaciones administrativas, salvo en el caso de que se haya atentado directamente con el patrimonio de la empresa.

Así, la solución que se origine de una observación deberá ser resultado de un acuerdo de voluntades, en donde cada parte haya tenido la oportunidad de analizarla y de enmendar o instaurar la medida adecuada, ya sea correctiva o preventiva. En algunas ocasiones los funcionarios (públicos o privados) manifiestan con su actitud signos de prepotencia o de abuso de poder tanto en la evaluación como al momento de comentar las observaciones.

En estos casos el auditor debe realizar las actividades con alto profesionalismo y concluir las como corresponde. Por otra parte, también llega a ocurrir que el auditor adopte dicha actitud, lo cual sería completamente inadmisibles, ya que él debe ser altamente social y cultivador de las relaciones interpersonales.

Es encomiable cuando se aprecia la debida interrelación entre los sujetos que intervienen en una evaluación tanto en la ejecución de la misma como al momento de las observaciones finales, cuya discusión es importante. Esto demuestra que existe disposición, su profesionalismo, madurez, manejo de la situación, verticalidad en lo reportado y apertura al diálogo por ambas partes. (Amador Sotomayor, 2008, pág. 133).

4.4.2. El informe como producto de la auditoría

El proceso de auditoría concluye con el informe de auditoría, que constituye el medio a través del cual el auditor comunica de manera formal y directa el reporte final de la auditoría, junto con las recomendaciones correspondientes, a la empresa que solicitó los servicios, específicamente a la alta gerencia.

En este documento debe constar la colaboración del personal interno, sin la cual no hubiera sido posible culminar esta labor. El informe de auditoría es esperado con interés por el auditado, de manera que no se debe escatimar esfuerzo, tiempo y dedicación para su elaboración, revisión, reproceso y presentación final.

Antes de finalizar el informe es conveniente realizar las aclaraciones pendientes con los supervisores, el auditor operativo o de apoyo y personal de la propia organización a efecto de dilucidar, aclarar o ratificar hechos y hallazgos relevantes, y no caer en deformaciones sustanciales de la realidad; por ello se requiere de atención, diligencia, apoyo documental de referencia y notas personales para la elaboración del informe de auditoría.

Una de las cuestiones que se deben cuidar en la elaboración del informe es que se lleve a cabo de manera oportuna; esto es, no debe existir demasiado tiempo entre la fecha de terminación de la actividad y la presentación del informe, ya que esto causaría contratiempos innecesarios con la empresa y se podría acusar de negligencia al auditor. (Amador Sotomayor, 2008, pág. 138).

4.4.3. Objetivos del informe

Como ya se mencionó, el informe de auditoría administrativa representa un documento formal dirigido a la alta gerencia de la organización, mediante el cual se dan a conocer los resultados obtenidos con motivo de la evaluación practicada.

Cabe señalar que, en ocasiones, la iniciativa de realizar la auditoría no proviene de la alta gerencia sino de una determinada área de la empresa, que ha detectado deficiencias y requiere apoyo administrativo, interno o externo, para profundizar en el hecho. Aunque esto no es algo usual, sí llega a presentarse y la decisión de programarla o no recae sobre el área de control. (Amador Sotomayor, 2008, pág. 139).

4.4.4. Calidad del informe

El informe de auditoría como un producto terminado debe tener la calidad suficiente para responder a las exigencias de la alta gerencia. Los objetivos de la auditoría deben cumplir con estándares de calidad, los cuales se refieren a dos aspectos: la comunicación escrita y la finalidad. A continuación, se describe cada uno de ellos:

Comunicación Directo. Es esencial que el informe se enfoque en el tema central, sin dedicarle demasiado espacio a la explicación de los de carácter intermedio. Para facilitar su lectura y comprensión se recomienda colocar títulos y subtítulos.

Persuasivo: Se debe cuidar que el contenido del informe sea convincente y que señale aspectos que implican un riesgo potencial o que ya han dañado en cierta forma a la empresa.

Contundente y preciso: El contenido del informe no debe dejar ninguna duda de los hallazgos encontrados y debe emplear conceptos claros, de tal forma que no haya ambigüedades en él.

Atractivo: Debe atraer al lector por su contenido y forma de presentación y redacción.

Finalidad Oportuna: Un informe de auditoría tiene un valor significativo cuando es presentado en el tiempo y el lugar convenientes para comentarse y llevar a cabo las acciones aprobadas. Constructivo y de apoyo.

La aportación del informe es identificar aspectos administrativos de la organización, susceptibles de corregirse o adecuarse e impulsar que se apoye en ellos. Orientado a resultados y con recomendaciones. El contenido fundamental de un informe de auditoría es la evaluación elaborada como parte de un programa definido y aprobado por la organización. (Amador Sotomayor, 2008, págs. 139-140).

4.4.5. Consideraciones básicas en la elaboración del informe

El informe de auditoría aporta soluciones a la organización con base en el resultado de la evaluación respectiva, y de los puntos de vista de alto sentido profesional y constructivo del auditor. La redacción del informe debe tomar en cuenta los siguientes aspectos: a quién va dirigido, contenido estructural y amplitud.

Enseguida se abordan más ampliamente estos aspectos. A quién va dirigido Los informes se dirigen ya sea al Consejo de administración o directivo, a la Dirección general o específicamente a un área determinada de la empresa, según sea el tema en cuestión.

De manera que no debe existir ninguna duda al respecto. Este aspecto queda definido desde el inicio de la actividad, lo cual permite identificar el conducto de comunicación formal que prevalecerá y establecer el número de ejemplares requeridos por la alta gerencia.

Una imprecisión en este punto crearía contratiempos innecesarios. Uno de los casos que llegan a presentarse en este sentido es dirigir el informe a personal directivo ajeno al tema y actividad realizada.

Esta cuestión se relaciona con el punto resaltado a lo largo del texto, acerca de que el auditor administrativo, por principio, debe dirigirse a las personas adecuadas que representan al auditado. Contenido estructural Tratadistas de esta disciplina coinciden en afirmar que en el empleo de una estructura para el informe de auditoría no existe un tipo específico, sino ciertos apartados que sirven de apoyo.

A continuación, se describe cada uno de ellos. Introducción y antecedentes. Exposición de los antecedentes de la organización y del tema sujeto a evaluación. La forma de redactar un informe es variada y básicamente depende del estilo personal del auditor. Al final del capítulo se presentan tres ejemplos a manera de referencia. Después de este apartado se puede indicar el periodo en el cual se llevarán a cabo las actividades de auditoría y el personal que participará.

Finalidad. En este apartado se recomienda especificar en forma clara el objeto que se busca al realizar esta evaluación, lo cual debe conocer con precisión la parte interesada, y en caso de que no sea así se le ayudará a esclarecerlo.

Metodología. Describe el sistema seguido en el desarrollo de la actividad, lo cual incluye las técnicas y procedimientos aplicados para obtener la información mínima requerida y la validación de la misma.

A partir de estos datos el auditor se encuentra en posibilidad de emitir un juicio sobre los hechos examinados. **Alcance.** Indica la extensión o profundidad de la actividad evaluada, que toma en cuenta funciones, prácticas de trabajo, manuales de organización y de procedimientos y sistemas administrativos para obtener información y desprender elementos de juicio en relación al universo que se examina.

Observaciones: En este apartado se indican los resultados obtenidos en la evaluación y comprende el reconocimiento de los aspectos positivos, pero sobre todo las deficiencias encontradas, que es lo que en todo caso desean conocer los directivos de la organización.

El auditor expone aquellos hechos y situaciones administrativas que impiden alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos que se ha propuesto la empresa, y que es posible darles solución, independientemente de su causa

Salvedades: En forma profesional el auditor comunicará a la organización aquellos hechos o situaciones que le impidan opinar en un momento dado sobre cierto aspecto de la evaluación que practica y su actitud hacia ella. Dichas salvedades reflejan falta de disposición de la empresa en la realización de la actividad de auditoría, y en ocasiones falta de diligencia del auditor. Lo recomendable es desahogar siempre la actividad, aunque se corra el riesgo de excederse demasiado en tiempo.

Limitaciones: Contratiempos que obstaculizan el desarrollo de la evaluación e impiden cumplir con eficiencia lo que se ha calendarizado. Una limitación que se presenta comúnmente es el hecho de que el auditado no presenta la información documental necesaria, lo cual impide concluir la revisión o algún aspecto de ella.

Recomendaciones: Representan la aportación profesional del auditor, que consiste en manifestar las indicaciones y sugerencias de mejora en las áreas o funciones en las cuales se haya detectado alguna deficiencia al momento de aplicar la evaluación. Algunas de ellas son aplicadas por el auditado inmediatamente después de ser comentadas con el auditor.

Al final del informe: Se presentan en forma de listado secuencial, ordenadas convencionalmente.

Al final, agrupadas: Se exhiben al final del informe, agrupadas por temas específicos y en forma analítica.

En cada apartado: Se presentan al final de la exposición cada tema.

Al inicio del informe: Se exhiben de manera general o al menos las más significativas.

Las recomendaciones deben ser claras y precisas, y referirse a aspectos comentados en el contenido del documento, además de mencionar los recursos que dispuso la organización para hacer frente a las actividades tratadas.

Al final del informe es saludable indicar a la empresa que se está en disposición de auxiliar en cualquier situación que se requiera en lo referente al documento presentado.

Anexos: Es un apartado que complementa la información del informe de auditoría. Por lo general está conformado por lo siguiente: organigrama, relación de personal, diagrama de flujo, procedimientos y estadísticas, entre otros. Los anexos que se inserten en el informe deberán contener información clara y precisa, ya que en ocasiones son el centro de atención para el comentario, discusión y aclaración.

Amplitud: Hace referencia a la extensión del documento, pero por lo general no se establece una delimitación al respecto. En el ámbito de la auditoría administrativa se suelen dar los extremos, es decir, tanto informes cortos como largos; esta cuestión depende en gran medida del criterio del auditor y de las necesidades específicas del tema.

Se dan casos en que la alta gerencia al recibir un informe amplio solicita una síntesis del mismo y al momento de comentarlo pide las aclaraciones pertinentes del tema. Por otro lado, cuando los informes son cortos lo que procede es la solicitud de ampliaciones de los puntos que resulten de mayor interés. Finalmente, lo importante en un informe de auditoría es el contenido y su calidad, no su tamaño. (Amador Sotomayor, 2008, págs. 141-145).

4.4.6. Estructura del informe

Como se ha mencionado anteriormente, no existe una estructura estándar para la presentación de informes; sin embargo, en la tabla 10.5 se presenta un ejemplo factible de operar en el campo organizacional.

La intención de ello es brindar una idea sencilla que sea de utilidad para el estudiante de auditoría administrativa y para el profesional que realiza la actividad de evaluación en las instituciones públicas y privadas. En la tabla 10.5 se presentan los elementos mínimos que debe contener la estructura de un informe de auditoría, y a partir de ello el auditor podrá crear su propio modelo. (Amador Sotomayor, 2008, pág. 145)

4.4.7. Importancia de la redacción

Es indispensable que en la redacción se observen aspectos que permitan proporcionarle la claridad deseable al documento. A continuación, se listan algunas recomendaciones sobre lo que es preferible evitar en estos casos. Ahondar demasiado en los procedimientos utilizados en la evaluación, ya que los directivos están interesados en el resultado y no en los medios para obtenerlo.

1. Utilizar expresiones ambiguas, es decir, imprecisas, que resulten vagas.
2. Emplear palabras rebuscadas que distraen al lector y que llegan a confundirlo.
3. Citar reiteradamente un punto y utilizarlo como apoyo en la exposición, en detrimento de la exposición del contenido.
4. Personalizar errores en la exposición propicia la predisposición de los directivos de la organización, por lo cual debe evitarse, a no ser que sea necesario.
5. Utilizar lenguaje destructivo o agresivo, pues lo recomendable es expresarse en forma positiva.
6. Usar términos de manera vaga. Lo que debe prevalecer es el empleo de un lenguaje concreto y preciso.
7. Enfatizar la exposición negativa que entorpece en ocasiones la claridad de lo que se desea expresar.

8. Redundar en ideas, ya que ello le resta calidad y fluidez a la exposición del informe.
9. Utilizar palabras poco significativas y complicadas que no aportan nada al contenido y tratan de impresionar con su utilización.
10. Emplear palabras en un sentido erróneo, es decir, de una manera que no tiene relación alguna con su significado.
11. Repetir conceptos de manera innecesaria; esto es, cuando en diferentes puntos se aborda el mismo comentario, lo cual denota que no revisó apropiadamente el documento.
12. Comparar la calidad operativa de las diferentes áreas; esto no es saludable, ya que suele ocasionar enfrentamientos estériles.

Al preparar el informe de auditoría se debe tener especial atención en la redacción, para evitar caer en lo antes mencionado; es cuestión de revisarlo repetidas veces (independientemente de si se transcribió personalmente o con la ayuda de un asistente), hasta quedar convencido de su calidad y entonces efectuar la impresión final.

La autocrítica es la forma de renovarse y adecuar con calidad y excelencia las actividades que se desarrollan; también es indispensable el diálogo constante, ya que la retroalimentación siempre ayudará a mejorar los trabajos y en este caso la redacción en el documento. (Amador Sotomayor, 2008, págs. 145-147)

4.4.8. 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. (Amador Sotomayor, 2008, págs. 147-148).

Conclusiones

Expresando las generalidades de la auditoría administrativa, a fin de que sus funciones sirvan para tomas de decisiones en las organizaciones; lo cual podemos referirnos a cada uno de los conceptos básicos que comprenden el tema en estudio y nos afirma que la teoría es un examen completo y constructivo para un buen informe de las empresas.

Comprendiendo el proceso administrativo en la auditoría administrativa a través de evaluación que permita la formación dentro de una organización asumimos los conocimientos y resultados de cómo se debe implementar paso a paso cada proceso de auditoría en las organizaciones

Evaluando la estructura organizativa por medios de indicadores cualitativos y cuantitativos para la elaboración eficaz de la auditoría administrativa a través de este estudio nos reflejas las herramientas donde podemos identificar las debilidades y amenaza a las que se enfrenta las empresas.

Definiendo el procedimiento de la ejecución e informe de la auditoría administrativa como factor clave para la obtención de los resultados esperados en las organizaciones, con el fin que se consuma la manera correcta de sus conocimientos, evidenciando en cados unos de los resultados obtenidos, juntos a los indicadores anteriores descritos.

Por consiguiente, se concluye que en este trabajo de carácter investigativo se logró el análisis descriptivo preciso de la estructura organizativa y su ejecución e informe de la auditoría administrativa en las organizaciones como un instrumento en la planeación para desarrollar estrategias en las empresas en base a los indicadores cualitativos y cuantitativos.

Bibliografía

- Academia. (SF). *Academia*. Recuperado el 04 de Febrero de 2022, de www.academia.edu/35675581/Evaluacion_de_las_funciones_operacionales_doc
x
- al, C. O. (2016).
- Amador Sotomayor, A. (2008). *Auditoria Administrativa* (Primera Edicion ed.). México: McGraw-Hill I. Recuperado el 27 de Enero de 2022
- Auditoríaadministrativa7mop4. (23 de Julio de 2016). *Auditoria Administrativa*. Obtenido de Auditoria Adiministrativa: Auditoríaadministrativa7mop4
- Bernal, C. S. (2008). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI* (Primera Edicion ed.). Mexico: PEARSON. Recuperado el 28 de Enero de 2022
- Cajiao Ortega Y Garcia Salazar. (2016). *Auditoria Administrativa y de Gestion*. Quito. cajiaro, g. (Quito, enero de 2016). *auditoria administrativa y de gestion* .
- Calle, J. P. (6 de Octubre de 2020). *pirani*. Recuperado el 04 de Febrero de 2022, de <https://www.piranirisk.com/es/blog/etapas-y-fases-de-la-auditoria-interna>
- Castro, R. (11 de Diciembre de 2008). *Auditoria Integral*. Recuperado el 05 de Febrero de 2022, de <http://auditoriaenfoqueintegral.blogspot.com/2008/12/fase-de-ejecucion-de-la-auditoria.html>
- cenpromype. (s.f.). *Estructura Organizacional*. Obtenido de Estructura Organizacional: <https://ceccsica.info/sites/default/files/inline-files/5.2.3%20Herramienta%20Estructura%20Organizacional.pdf>
- chacon, z. (2008). *auditoria administrativa* . mexico: Mexicana, Reg. Núm. 736.
- Equipo editorial, E. (10 de diciembre de 2021). "*Auditoría administrativa*". Recuperado el 28 de enero de 2022, de "Auditoría administrativa": <https://concepto.de/auditoria-administrativa/>
- García, J. (2016). *auditoria administrativa y de gestion*. Quito, Ecuador.
- Grillo, E. d. (2016). *Auditoria Administrativa*. Nicaragua: N/A. Recuperado el 27 de enero de 2022

- Iscala, B. H. (2017). *Auditoria Administrativa*. Bogotá D.C., Colombia: Fondo editorial Areandino.
- jimenez, y. (25 de 11 de 2020). Obtenido de <https://www.gerencie.com/>
- mejia, f. p. (22 de noviembre de 2021). Obtenido de <https://contabilidaddeservicios.com/administracion/que-es-liderazgo-ejemplos-de-lideres/>
- Pérez, F. (3 de Agosto de 2021). *contabilidad de servicios*. Recuperado el 27 de Enero de 2022, de <https://contabilidaddeservicios.com/auditoria/que-es-auditoria-administrativa-ejemplo/>
- School., T. P. (2022). *Master Administrativo*. Obtenido de Master Administrativo.: <https://www.thepowermba.com/es/>
- SN. (SF). *Auditoria Administrativa*. Recuperado el 28 de Enero de 2022, de Auditoria Administrativa: <https://sites.google.com/site/audiadmiva/home/introduccion>
- Sotelo Ase, J. G. (Enero de 2007). La planeación de la auditoría en un sistema de gestión de calidad tomando como base la norma ISO 19011:2011. *RIDE*, 8(16). Recuperado el 09 de Febrero de 2022, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672018000100097#:~:text=La%20auditor%C3%ADa%20de%20la%20calidad,la%20extensi%C3%B3n%20en%20que%20se
- Sotomayor, A. A. (2008). *Auditoria Administrativa (proceso y aplicacion)* (Primera Edicion ed.). México: The Mc Graw Hill Interamericana Companies. Recuperado el 27 de Enero de 2022
- Universidad abierta y a Distancia de Mixico. (SF). *Academia*. Recuperado el 05 de Febrero de 2022, de https://www.academia.edu/36076416/Auditor%C3%ADa_administrativa_Unidad_3._Informe_de_la_auditoria_administrativa
- University, A. I. (SF). *Auditoria Administrativa*. Recuperado el 29 de Enero de 2022