

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua  
UNAN - MANAGUA  
Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Administración de Empresas



**SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADO  
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tema:** Auditoría Administrativa.

**Subtema:** Sistema de la Auditoría Administrativa en el Sector Público.

**Autores:**

Bra. Josselyn Yamileth Ramos Guzmán

Br. Silvio José Sánchez Dinarte

**Tutor:** Msc. Freddy Fitoria Reyes

Managua, Mayo 2017.

## Índice

Agradecimiento .....	i
Dedicatoria .....	ii
Valoración Docente .....	iii
Resumen .....	iv
Introducción.....	1
Justificación.....	3
Objetivos .....	5
Capítulo I. Generalidades de la auditoría administrativa .....	6
1.1 Antecedentes .....	6
1.2 Conceptos de auditoría administrativa .....	7
1.3 Objetivo de la auditoría administrativa .....	9
1.4 Importancia de la auditoría administrativa.....	11
1.5 Ventajas de auditoría administrativa .....	11
1.6 Beneficios de la auditoría administrativa.....	12
1.7 Campo de aplicación de la auditoría administrativa.....	13
1.8 Principios de auditoría administrativa .....	13
1.9 Alcance de la auditoría administrativa .....	14
1.10 Persona indicada para realizar una auditoría administrativa.....	15
1.11 Clases de auditoría administrativa .....	16
Capítulo II. El control y la auditoría administrativa.....	17
2.1 Elementos del concepto de control .....	18
2.2 Características del control.....	18
2.3 Importancia del control.....	19
2.4 Objetivo del control .....	20

2.5 Tipos de control .....	21
2.6 Elementos del control.....	22
2.7 Proceso del control .....	23
2.8 El control dentro de la empresa .....	24
2.9 La auditoría como herramienta de control.....	25
Capitulo III. Metodología de la auditoría administrativa.....	28
3.1 Planeación .....	29
3.1.1 Objetivo.....	30
3.1.2 Factores a revisar .....	31
3.1.3 Fuentes de información .....	33
3.1.4 Investigación preliminar .....	34
3.1.5 Preparación del proceso de auditoría .....	35
3.1.6 Diagnóstico preliminar .....	39
3.2 Instrumentación .....	40
3.2.1 Recopilación de información.....	41
3.2.2 Técnicas de recolección .....	41
3.2.3 Medición .....	46
3.2.4 Papeles de trabajo.....	48
3.2.5 Supervisión del trabajo .....	51
3.3 Examen.....	52
3.3.1 Propósito.....	53
3.3.2 Procedimiento.....	53
3.3.3 Enfoques del análisis administrativo .....	55
3.3.4 Análisis multinivel .....	56
3.3.5 Formulación del diagnóstico administrativo .....	57

3.4 Informe.....	60
3.4.1 Aspectos operativos .....	61
3.4.2 Lineamientos generales para su preparación .....	62
3.4.3 Tipos de informe .....	63
3.4.4 Propuesta de implementación .....	66
3.4.5 Presentación del informe .....	68
3.5 Seguimiento .....	69
3.5.1 Objetivo general.....	69
3.5.2 Lineamientos generales.....	70
3.5.3 Acciones específicas .....	71
3.5.4 Criterios para la ejecución de la auditoría de seguimiento .....	72
3.5.5 Resultado del seguimiento.....	74
3.5.6 Implantación final de las recomendaciones .....	75
3.5.7 Disposición del personal a la nueva sistematización .....	76
Conclusión .....	77
Bibliografía .....	79

## **Agradecimiento**

Damos gracias a Dios, a nuestro Señor Jesucristo y su Santo Espíritu, por haber derramado su amor y misericordia sobre nosotros, por darnos buena salud, sabiduría y fuerzas para culminar nuestros estudios universitarios. Agradecemos a nuestros padres por habernos apoyado y confiado en nosotros; a nuestros maestros porque ellos nos enseñaron a valorar los estudios y a superarnos cada día.

Estamos seguros que nuestras metas planteadas darán fruto en el futuro y por ende nos esforzaremos cada día para ser mejores en todo lugar, sin olvidar que el respeto y el valor engrandecen a las personas.

---

Josselyn Yamileth Ramos Guzmán

---

Silvio José Sánchez Dinarte

## Dedicatoria

Este trabajo es dedicado primeramente al Padre, Hijo y Espíritu Santo, quienes nos han guiado por el buen camino, nos han dado las fuerzas para seguir adelante y no desmayar ante los problemas que se han presentado, enseñándonos a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad, ni desfallecer en el intento.

A nuestros padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarnos con los recursos necesarios para estudiar. Nos han dado todo lo que somos como personas: valores, principios, carácter, empeño, perseverancia, y coraje para conseguir nuestros objetivos.

También a nuestros amigos quienes confiaron en nosotros, dándonos aliento y consejos para que no desistiéramos de nuestros sueños y llegáramos con éxito a nuestra meta.

---

Josselyn Yamileth Ramos Guzmán

---

Silvio José Sánchez Dinarte



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA  
UNAN-MANAGUA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINSTRACION DE EMPRESAS



---

### Valoración Docente

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

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

Por lo tanto el suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general “**Auditoría Administrativa**” hace constar que los bachilleres: **Silvio José Sánchez Dinarte, Carnet No. 11205964** y **Josselyn Yamileth Ramos Guzmán, Carnet No. 11206008**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el Sub-tema: “**Sistema de la Auditoría Administrativa en el Sector Público**”, obteniendo el bachiller **Sánchez Dinarte** y la bachillera **Ramos Guzmán**, la calificación de **47 (cuarenta y siete puntos)**.

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

---

MSc. Fredy Fitoria Reyes  
Instructor de Seminario de Graduación

Cc: sustentantes  
Archivo

## Resumen

La auditoría administrativa es 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. Esta persigue controlar y comparar el estado actual de la organización y que tan lejos está de lo que quiere ser y qué medidas adoptar para alcanzar sus metas o que cambios pertinentes deben hacerse para acceder a un mejor nivel de desempeño. Es un equipo de profesionales quienes llevan a cabo este trabajo, mediante un plan, el cual van desarrollando conforme se dan los hallazgos; son ellos quienes rinden un informe claro y conciso de la situación de la organización, en el cual dan sus recomendaciones para solucionar las fallas que se hayan encontrado durante el proceso de la auditoría.

Dada la importancia que tiene para las organizaciones en la actualidad la auditoría administrativa como una herramienta para cumplir con los objetivos esperados, se ha realizado una investigación documental del sistema de la auditoría administrativa, que sirva de marco referencial a las organizaciones del sector público que deseen aplicarla para el mejoramiento de sus procesos internos.

Para llevar a cabo este trabajo fue necesario consultar diversas fuentes bibliográficas en el ámbito de la auditoría administrativa, por medio de las cuales conoceremos conceptos y criterios a tomar en cuenta, toda esta información nos permitirá reflexionar sobre la importancia que tiene para toda organización la correcta aplicación de la auditoría administrativa. Así como la importancia que tiene el control como parte del proceso administrativo y como corrector de desviaciones significativas para el logro de los objetivos.

Con este trabajo se pretende desarrollar las habilidades, destrezas y actitudes que se requieren para construir información y conocimiento en cuanto a la auditoría administrativa y poner estos principios en práctica.

## Introducción

El empleo de la auditoría administrativa en el sector público mantiene una relación de congruencia con los términos en los que se utiliza en las organizaciones privadas. Sin embargo, dispone de un instrumental diseñado en función de la normatividad a la que tiene que apegarse y a los fines específicos que persigue.

El propósito fundamental de la auditoría administrativa pública es permitir a los titulares de las instituciones oficiales dar respuesta a las demandas de la ciudadanía por lo que toca al ejercicio racional de los recursos de que disponen a través de una administración de calidad, eficaz y honesta en el cumplimiento de los objetivos y metas que tienen encomendados.

La auditoría administrativa en el sector público está respaldada por toda una infraestructura normativa, elaborada con el fin de hacerla viable, accesible y funcional, independientemente de la naturaleza y complejidad de las organizaciones para las que fue concebida. En realidad, existen normas y lineamientos para cada aspecto prioritario, para cada instancia de decisión y para cada área de influencia.

En este sentido la auditoría administrativa juega un papel importante para la administración pública, por lo que es recomendable realizarla una vez al año. Su realización permitirá descubrir fallas, como se puede mejorar y qué se está haciendo para fortalecer o corregirla. En todas las organizaciones, sin importar su condición de privada, pública o social, se buscan mejoras continuas; así como procesos que les permitan evitar los riesgos. La auditoría, al brindar información sobre cómo son, cómo funcionan y con qué cuentan las organizaciones, es confiable, veraz y oportuna. Otro punto importante en la auditoría administrativa es su alcance, puede implicar la revisión de toda o una parte de la organización en sus objetivos, planes y programas; los procedimientos y controles; el personal y las instalaciones.

Su objetivo primordial es proporcionar un panorama administrativo general de la organización que se audita, señalando el grado de efectividad con que opera cada una de las funciones que la integran. Es decir, asegurar mejores resultados, ayudando a la dirección a lograr y mejorar la posición de la organización.

Esta investigación consta de tres partes. En el primer capítulo se definen los antecedentes, conceptos y criterios sobre la auditoría administrativa; su objetivo, la importancia que tiene para el cumplimiento de las metas organizacionales. Además, el alcance y los beneficios que se obtienen al aplicarla.

En el segundo capítulo se muestra el control como parte del proceso administrativo, ayuda a medir la eficiencia, brinda seguridad a toda la organización y permite recibir información real y oportuna.

Y por último en el tercer capítulo se incorpora la metodología de auditoría administrativa, en la cual se establece la base de actuación para conducir las acciones de cada fase en forma programada y sistemática, unificar criterios, definir enfoques y facilitar la identificación y ordenamiento de la información para el posterior manejo de los resultados. Su planteamiento se resume en cinco etapas: planeación, instrumentación, examen, informe y seguimiento.

## Justificación

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 en las organizaciones, que faciliten el cumplimiento de los procesos internos de manera correcta.

La auditoría administrativa surge de la necesidad de evaluar el comportamiento de una organización, asociada en particular con los aspectos de control. A lo largo de la historia, la evolución del pensamiento administrativo ha conferido a la auditoría administrativa una importancia singular, de ahí que sean tan numerosas y variadas las contribuciones a su campo de estudio. En realidad, muchos de los pensadores más sobresalientes, si no la han incluido en sus obras, por lo menos han perfilado su significado, lo que se ha traducido en que se le considere una herramienta fundamental para el desarrollo sano de las organizaciones.

Su ejecución permite visualizar a una organización en su conjunto, considerando sus características particulares y campo de trabajo, lo que la convierte en un factor estratégico para lograr el cambio. No intenta evaluar la capacidad técnica de los especialistas en la ejecución de sus respectivos trabajos. Más bien se ocupa de llevar a cabo un examen y evaluación de la calidad tanto individual como colectiva, de los gerentes, es decir, personas responsables de la administración de funciones operacionales y ver si han tomado modelos pertinentes que aseguren la implantación de controles administrativos adecuados, que asegures: que la calidad del trabajo sea de acuerdo con normas establecidas, que los planes y objetivos se cumplan y que los recursos se apliquen en forma económica.

Son muchos los beneficios que ofrece su aplicación, entre algunos podemos decir que permite detectar antes que sucedan los problemas administrativos y las dificultades operacionales.

Representa una herramienta administrativa para auxiliar a la organización en el cumplimiento de los objetivos deseados. La capacidad de la auditoría administrativa puede descubrir áreas importantes que están ligadas al manejo de la organización, por lo que es importante su uso.

Cabe mencionar que aunque para algunas organizaciones no consideren de mucha importancia la realización periódica de una auditoría administrativa, esta tiene mucha relevancia, ya que ayuda a las organizaciones a optimizar sus operaciones y lograr importantes ahorros de costos.

## Objetivos

### Objetivo General:

1. Presentar un marco referencial mediante una investigación del sistema de la auditoría administrativa en el sector público, que permita el mejoramiento de sus procesos internos.

### Objetivos Específicos:

1. Realizar una revisión de la información sobre la auditoría administrativa por medio de consultas bibliográficas y lograr un análisis reflexivo de la misma.
2. Describir las generalidades de la auditoría administrativa, a través de la señalización de conceptos y criterios que determinan la importancia de su aplicación en las organizaciones.
3. Presentar el marco metodológico para la implementación de la auditoría administrativa en las organizaciones.

## Capítulo I. Generalidades de la auditoría administrativa

La Auditoría, en su acepción más amplia significa verificar la información financiera, operacional y administrativa que se presenta es confiable, veraz y oportuna. Es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma como fueron planeados; que las políticas y lineamientos establecidos han sido observados y respetados; que se cumplen con obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general. Es evaluar la forma como se administra y opera teniendo al máximo el aprovechamiento de los recursos.

### 1.1 Antecedentes

Los problemas administrativos dieron lugar a nuevas dimensiones en el pensamiento administrativo. En la búsqueda sistemática de soluciones, naturalmente utilizaron la ciencia y la metodología científica. Este enfoque pragmático y sus soluciones científicas dieron lugar a la orientación técnica hacia la auditoría administrativa.

Año 5000 a.c. La primera contribución documentada, la civilización sumeria, se encuentran evidencias de prácticas de control administrativa.

1800 a.c. en Babilonia aparece el código de Hammurabi, el cual incluye aspectos sobre el control del comercio.

1800. James Watt y Mathew Bolton desarrollan un procedimiento para estandarizar y medir procedimientos de operación, donde se recomendaba utilizar la auditoría como mecanismo de evaluación.

1933. La auditoría adquiere una relevancia singular, hacia la importancia de los controles para estimular la productividad de las empresas.

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

1949. Billy E. Goetz, afirmó que la auditoría administrativa es la más comprensiva y poderosa de estas técnicas para detectar problemas, porque busca, en una forma general, descubrir y corregir errores de administración.

1971. Agustín Reyes Ponce, presenta su visión de la auditoría de recursos humanos y la relaciona con la auditoría administrativa.

1975. Roy A. Linderg y Theodore Cohn desarrollan el marco metodológico para instrumentar una auditoría de las operaciones que realiza una empresa.

1995. Jorge Álvarez y Mario Compean Toledo desarrollan un proyecto de Auditoría administrativa por computadora.

Desde el año de 1970 en el medio empresarial se mencionó la auditoría administrativa con mucha insistencia, casi como una práctica venerable, abusando frecuentemente de las ventajas de esta disciplina, lo interesante es el conocimiento de la misma y su aplicación inmediata.

## **1.2 Conceptos de auditoría administrativa**

La auditoría administrativa es y será siempre la herramienta más útil en la administración de una organización, ya que a través de ella se puede penetrar en lo más hondo de la empresa, para entender dónde está ubicada, cómo llegó hasta allí, de dónde partió y a dónde quiere llegar. A continuación veremos cómo define la auditoría administrativa algunos autores:

(Norbeck, 1992) afirma:

Es una técnica de control que proporciona a la gerencia un método de valuación de la efectividad de los procedimientos operativos y controles internos. En esencia para Norbeck, el objeto de la auditoría administrativa no consiste en delinear programas de auditoría para auditores, si no en proporcionar a la gerencia la base para entender los aspectos generales de esta disciplina.

(P.Leonard, 1983) afirma:

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 (pág. 227).

(Franklin F., 2007) afirma “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” (pág. 11).

(Wong V., 1996) afirma:

Es una función de evaluación de eficiencia con carácter imparcial. Dedicada a analizar las operaciones con mentalidad de director y propietario del negocio para apoyar a la gerencia en el logro de los objetivos. No le interesa señalar errores pasados, su objeto es asegurar mejores resultados en el futuro, es más preventiva que curativa.

Dr. Roberto Macías Pineda (1997) afirma:

Es una función de evaluación de eficiencia con carácter imparcial. Dedicada a analizar las operaciones con mentalidad de director y propietario del negocio para apoyar a la gerencia en el logro de los objetivos. No le interesa señalar errores pasados, su objeto es asegurar mejores resultados en el futuro, es más preventiva que curativa.

(Rivera A, 1991) afirma “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” (pág. 291).

(Fernandez Arena, 1990) afirma “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” (pág. 227).

(Anaya Sanchez, 1993) afirma:

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 (pág. 22).

(Rodriguez Valencia, 1990) afirma:

Es un examen detallado, metódico y completo practicado por un profesional de la administración sobre la gestión de un organismo social. Consiste en la aplicación de diversos procedimientos, con el fin de evaluar la eficiencia de los resultados en relación con las metas fijadas; los recursos humanos, financieros y materiales empleados; la organización, utilización y coordinación de dichos recursos; los métodos y controles establecidos y su forma de operar (pág. 291).

### **1.3 Objetivo de la auditoria administrativa**

El objetivo primordial de la Auditoría Administrativa como lo menciona Rodríguez Valencia, consiste en descubrir deficiencias e irregularidades en alguna función del organismo social examinado e indicar sus probables correcciones. En otras palabras, el objetivo básico es ayudar a la dirección superior, a fin de que se logre una administración eficaz y eficiente. La intención de la auditoría administrativa es examinar y evaluar los métodos y desempeño en todas las áreas y valorar el panorama administrativo.

Los objetivos de la auditoría administrativa varían dependiendo de los resultados específicos que busca la organización, es decir, si la organización quiere atender un problema o deficiencia en particular, o si pretende hacer más eficiente a toda la empresa.

En virtud de lo anterior, es necesario definir los criterios que soportan los objetivos de la auditoría administrativa. Los criterios que deben ser considerados como base para la definición de los objetivos de la auditoría, deberán estar siempre enfocados a apoyar a los miembros de la organización en el desempeño de sus actividades y a garantizar el buen funcionamiento administrativo y operativo de la misma.

A continuación explicamos los criterios que definen los objetivos de la auditoría administrativa:

1. De control: Destinados a orientar los esfuerzos en su aplicación y poder evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos, es decir sirve para garantizar el cumplimiento de las metas de la organización.
2. De productividad: Encauzan las acciones para optimizar el aprovechamiento de los recursos, de acuerdo con la dinámica administrativa, implantada por la organización, se aprecia el que un proceso o área arroje mejores resultados.
3. De organización: Determinan que su curso apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo, contemplan que cada quien realice sus funciones correspondientes.
4. De servicio: Es la manera de cómo se puede constatar, que la organización está inmersa en un proceso, que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.
5. De calidad: Es la medida por la cual se puede calificar con certeza la satisfacción del cliente.
6. De cambio: Es un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.
7. De aprendizaje: Permiten que se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional, para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice, para convertirlas en oportunidades de mejora.

8. De toma de decisiones. Traducen su puesta en práctica y resultados en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización.

En si el objetivo primordial de la auditoría administrativa es verificar la organización de una empresa, de un departamento, de una sección, con el fin de:

1. Eliminar desperdicios y pérdidas.
2. Mejorar los procedimientos y sistemas administrativos.
3. Vigilar que se cumplan los planes y objetivos de organización.
4. Estudiar nuevas ideas, innovaciones de equipo y realización de utilidades.
5. Utilizar mejor los recursos de que se dispone tanto físicos como humanos.

#### **1.4 Importancia de la auditoría administrativa**

La auditoría administrativa es una herramienta que nos permite descubrir las deficiencias y áreas de oportunidad en una organización, ya que muchas veces el trabajo diario no nos permite ver que existen aspectos sujetos a mejora.

La evaluación del desempeño organizacional es importante pues permite establecer en qué grado se han alcanzado los objetivos, que casi siempre se identifican con los de la dirección. Además de esto, también se valora la capacidad y lo apropiado a la práctica administrativa. Es necesaria una evaluación integral, es decir, que involucre los distintos procesos y propósitos que están presentes en la organización. Debido a esto, cada auditoría administrativa deberá realizarse de forma distinta dependiendo de la organización.

#### **1.5 Ventajas de auditoría administrativa**

1. Ayuda a reformular los objetivos y políticas de la organización.
2. Ayuda a la administración superior a evaluar y controlar las actividades de la organización.

3. Ayuda a tener una visión de largo plazo a quienes toman la decisión, así ellos pueden planificar mejor.
4. De acuerdo a las circunstancias puede practicarse la auditoría administrativa en forma parcial, considerando una o más áreas específicas periódica y rotativamente.
5. La Auditoría Administrativa debe ser hecha por un grupo multidisciplinario, donde cada profesional se debe incorporar en la medida que se necesiten sus conocimientos. El Auditor Administrativo, debe basar su preparación en administración general, teoría de la organización, auditoría, economía, costos, psicología general y social, comercialización, finanzas, administración de personal, producción política y estrategia de empresas entre otras más.
6. No debe entorpecer las operaciones normales de la empresa.

### **1.6 Beneficios de la auditoría administrativa**

Un beneficio de la auditoría administrativa es que los problemas administrativos y las dificultades operacionales que se relacionan con ellos, pueden detectarse antes de que sucedan, en lugar de más tarde, como acontece en la auditoría financiera.

Esta característica de anticipar los problemas, es análoga al concepto de mantenimiento preventivo, aplicado en el área de producción: es decir, las auditorías periódicas pueden señalar los problemas conforme crecen a partir de una pequeña escala. En comparación, detectar los mismos problemas más tarde, cuando generalmente ha crecido en alcance, significa mayores costos para la organización.

Un segundo e importante beneficio de la auditoría administrativa es que representa una herramienta administrativa para auxiliar a la organización en el cumplimiento de los objetivos deseados. La capacidad de auditoría administrativa puede descubrir áreas importantes que están ligadas al manejo de la organización, es importante por su uso. En gran parte los fracasos en los negocios son causados por una pobre administración.

Otro beneficio que recibe la auditoría administrativa es que este enfoque se traduce en una apreciación objetiva que se basa en opinión personal y carente de evidencia táctica. Como la mayoría de los trabajos de evaluación, los mejores resultados se obtienen con el uso de un marco objetivo de referencia.

Si bien el juicio se toma valioso después que hayan sido comparados los hechos importantes con ciertos estándares establecidos y con el cuestionario de una auditoría administrativa.

### **1.7 Campo de aplicación de la auditoría administrativa**

En cuanto a su campo, la Auditoría Administrativa puede instrumentarse en todo tipo de organización, sea ésta pública, privada o social. En el Sector Público se emplea en función de la figura jurídica, atribuciones, ámbito de operación, nivel de autoridad, relación de coordinación, sistema de trabajo y líneas generales de estrategia.

### **1.8 Principios de auditoría administrativa**

(Rodriguez Valencia, 1990) indica “Es conveniente ahora tratar lo referente a los principios básicos en las auditorías administrativas, los cuales vienen a ser parte de la estructura teórica de ésta, por tanto debemos recalcar tres principios fundamentales” (pág. 291).

1. Sentido de la evaluación: La auditoría administrativa no intenta evaluar la capacidad técnica de ingenieros, contadores, abogado u otros especialistas, en la ejecución de sus respectivos trabajos. Más bien se ocupa de llevar a cabo un examen y evaluación de la calidad tanto individual como colectiva, de los gerentes, es decir, personas responsables de la administración de funciones operacionales y ver si han tomados modelos pertinentes que aseguren la implantación de controles administrativos adecuados, que aseguren que la

calidad del trabajo sea de acuerdo con normas establecidas, que los planes y objetivos se cumplan y que los recursos se apliquen en forma económica.

2. Importancia del proceso de verificación: Una responsabilidad de la auditoría administrativa es determinar qué es lo que se está haciendo realmente en los niveles directivos, administrativos y operativos; la práctica no indica que ellos no siempre está de acuerdo con lo que el responsable del área o el supervisor piensan que está ocurriendo. Los procedimientos de auditoría administrativa respaldan técnicamente la comprobación en la observación directa, la verificación de información de terrenos, y el análisis y confirmación de datos los cuales son necesarios e imprescindibles.
3. Habilidad para pensar en términos administrativos: El auditor administrativo, deberá ubicarse en la posición de un administrador a quien se le responsabilice de una función operacional y pensar como éste lo hace o debería hacerlo. En sí, se trata de pensar en sentido administrativo, el cual es un atributo muy importante para el auditor administrativo.

### **1.9 Alcance de la auditoría administrativa**

(Rubio Ragazzoni, 1997) afirma “La auditoría administrativa puede abarcar una función específica; o bien, se le puede dar un enfoque de sistema y puede abarcar una unidad o grupo de unidades que formen un organismo social” (pág. 195).

La auditoría administrativa puede abarcar desde un área o departamento hasta la totalidad de la empresa, en el que se tendrá que descubrir y analizar todo su funcionamiento administrativo. Además, incluye: aspectos de su estructura organizacional, niveles jerárquicos, relaciones interpersonales, operaciones, estándares de desempeño, desarrollo tecnológico, entre otros.

Para puntualizar, podemos decir que el alcance define la amplitud y profundidad con que se aplicará la auditoría administrativa, esto significa delimitar el número de áreas o departamentos y los tipos de procesos; así como si se desea sólo la detección de necesidades o problemas, o hasta su corrección.

### **1.10 Persona indicada para realizar una auditoría administrativa**

El auditor administrativo es la persona con estudios profesionales y capacidad técnica para la revisión y evaluación de una empresa, esta persona debe ser profesionista:

1. Contador Público.
2. Licenciado en Administración de Empresas.

Para poder ser auditor administrativo debe reunir los siguientes atributos:

1. Conocimientos idóneos en administración.
2. Experiencia en administración.
3. Espíritu de investigación e iniciativa.
4. Objetividad y equidad.
5. Sentido analítico y observación.
6. Prudencia, claridad y precisión.
7. Integridad de carácter.
8. Ética profesional.
9. Discernimiento y sensibilidad para formarse un criterio en la apreciación de conjunto de la empresa en revisión.
10. Habilidad de expresión oral y escrita.
11. Disciplina
12. Puntualidad.

El auditor administrativo debe poseer facilidad de palabra, de redacción, de comunicación persuasiva y eficaz, iniciativa, imaginación, ingenio para poder idear cosas nuevas, originalidad en ideas y sugerencias; así como ética profesional, esta

última la podemos definir como el conjunto de normas que regulan los derechos y obligaciones de los profesionistas en el seno de la sociedad, es parte de la moral y las obligaciones del hombre. El auditor administrativo tiene la obligación de cerciorarse de su capacitación y experiencia y, debe ejercer una adecuada supervisión de sus labores.

### **1.11 Clases de auditoría administrativa**

Es necesario mencionar las distintas formas de practicar la auditoría administrativa ya que la mayoría de sus practicantes adoptan una forma específica para abordarla, sin tener una idea precisa de que es la auditoría administrativa y sin considerar ramificaciones de esta.

La auditoría administrativa es un medio de control importante para todo tipo de organización y la forma de llevarla puede variar gradualmente en sus resultados. Según Rodríguez Valencia (1990), la auditoría administrativa puede clasificarse:

1. Auditoría Procesal. Abarca el examen y evaluación del proceso administrativo, considerándolo como unidad a evaluar y actualizar (planeación, organización y dirección y control).
2. Auditoría Funcional. Abarca el examen y evaluación de las áreas funcionales de un organismo social (ventas, compras, crédito y cobranza, etc.) consideradas como unidades por evaluar y actualizar, detecta deficiencias e irregularidades y da recomendaciones.
3. Auditoría Analítica. Consiste en examinar y evaluar el factor analítico u operativo (sistemas y procedimientos, equipos, actividades, tiempos, costos, puestos, formas, etc.) considerando cada factor como unidades por revisar y actualizar detecta irregularidades, propone soluciones y recomendaciones.
4. Auditoría del Medio Ambiente. Es un examen y evaluación de los objetivos las actividades sociales con la finalidad detectar deficiencias e irregularidades y proponer recomendaciones.

## Capítulo II. El control y la auditoría administrativa

Según (Sotomayor, 2008) “El control en la organización, como en toda actividad humana, sistematiza la verificación de las operaciones con el objetivo principal de lograr su eficiencia, eficacia, economía y transparencia. Su empleo propicia un funcionamiento armonioso” (pág. 25).

Según (Coulter y Robbins, 2005) “Es el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa” (pág. 458).

La esencia del control reside en la verificación de si la actividad controlada está alcanzando o no los resultados deseados. Cuando se habla de resultados deseados, se parte del principio de que estos resultados estaban previstos y requieren ser controlados. Entonces, el control presupone la existencia de objetivos y de planes, ya que no se puede controlar sin que haya planes que definan lo que debe hacerse. El control verifica si la ejecución está acorde con lo que se planeó; y cuanto más completos, definidos y coordinados sean los planes y mayor sea el período para el cual fueron hechos, más complejo será el control (Chiavenato, 2001, pág. 246)

También hay otras connotaciones para la palabra control: Comprobar o verificar, Regular, Comparar con un patrón, Ejercer autoridad sobre alguien (dirigir o mandar), Frenar o impedir.

(Álvarez Anguiano , 2005) afirma:

Control es el conjunto de normas y procedimientos que están incluidos en la estructura de una empresa y que tiene como objeto la comprobación o verificación automática de las operaciones propias de la misma, para evitar errores, proteger a las personas y activos y por último, la obtención de información real oportuna con el fin de lograr eficientemente las metas fijadas de antemano (pág. 10).

## **2.1 Elementos del concepto de control**

1. Relación con lo planeado. El control siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación.
2. Medición. Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.
3. Detectar desviaciones. Una de las funciones inherentes al control es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.
4. Establecer medidas correctivas. El objetivo del control es prever y corregir los errores.

## **2.2 Características del control**

1. Deben ser oportunos. Un sistema de control es oportuno cuando se dispone de él en el momento apropiado.
2. Deben seguir una estructura orgánica. La función de control no puede sustituir una estructura orgánica.
3. Ubicación estratégica. No es posible fijar controles para cada aspecto de un organismo, por tanto, es necesario establecer controles en ciertas actividades de la operación siguiendo un criterio estratégico.
4. Económico. Es necesario prestar especial atención en el análisis costo-beneficio de los sistemas de control.
5. Revelar tendencias y situaciones. Los controles que exponen la situación actual de una fase específica de una actividad son relativamente fáciles de preparar, ya que solo son necesarios los controles que muestren periódicamente la actividad por controlar.
6. Resaltar la excepción. Existen dos razones del porqué un sistema de control efectivo acentúa la excepción. La primera es la cantidad de la información producida, aún en pequeños organismos, es tan extensa que hace difícil, sino imposible, determinar la importancia de toda la información. La segunda, cuando la información que resalta la excepción es presentada al administrador, su atención se enfoca hacia aquellos aspectos que requieren una acción correctiva.

### 2.3 Importancia del control

El control es importante porque es el vínculo final en las funciones de la gerencia. Es la única forma que tienen los gerentes para saber si los objetivos organizacionales se están cumpliendo, y si no, las razones por las que no se están logrando. El valor de la función de control radica en su relación con la planeación, el empowerment (otorgamiento de poder a los empleados) y la protección de los centros de trabajo (Coulter y Robbins, 2005, pág. 459).

Una de las razones más evidentes de la importancia del control es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar. El control se emplea para:

1. Crear mejor calidad: Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores.
2. Enfrentar el cambio: Este forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización. Los mercados cambian, la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público. Surgen materiales y tecnologías nuevas. Se aprueban o enmiendan reglamentos gubernamentales. La función del control sirve a los gerentes para responder a las amenazas o las oportunidades de todo ello, porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos y los servicios de sus organizaciones.
3. Producir ciclos más rápidos: Una cosa es reconocer la demanda de los consumidores para un diseño, calidad, o tiempo de entregas mejorados, y otra muy distinta es acelerar los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de esos productos y servicios nuevos a los clientes. Los clientes de la actualidad no solo esperan velocidad, sino también productos y servicios a su medida.
4. Agregar valor: Los tiempos veloces de los ciclos son una manera de obtener ventajas competitivas. Tratar de igualar todos los movimientos de la competencia puede resultar muy costoso y contraproducente. El agregar valor a su producto o servicio, de tal manera que los clientes lo comprarán, prefiriéndolo sobre la oferta del consumidor. Con frecuencia, este valor agregado adopta la

forma de una calidad por encima de la medida lograda aplicando procedimientos de control.

5. Facilitar la delegación y el trabajo en equipo: La tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo. Esto no disminuye la responsabilidad última de la gerencia. Por el contrario, cambia la índole del proceso de control. Por tanto, el proceso de control permite que el gerente controle el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo.

## **2.4 Objetivo del control**

Un sistema de control interno consiste en políticas y procedimientos diseñados para proporcionar una seguridad razonable a la administración de que la compañía va a cumplir con sus objetivos y metas. A estas políticas y procedimientos a menudo se les denomina controles, y en conjunto, éstos comprenden el control interno de la entidad (Arens A., Elder R. y Beasley M., 2007, pág. 270)

Por lo general, la administración cuenta con tres objetivos amplios para el diseño de un sistema de control interno efectivo:

1. Confiabilidad de los informes financieros. La administración tiene la responsabilidad legal y profesional de asegurarse de que la información se presente de manera imparcial de acuerdo con los requisitos de información, como los principios de contabilidad generalmente aceptados. El objetivo del control interno efectivo sobre los informes financieros es cumplir con las responsabilidades de los informes financieros.
2. Eficiencia y eficacia de las operaciones. Los controles dentro de una empresa tienen como objetivo invitar al uso eficaz y eficiente de sus recursos con el fin de optimizar las metas de la compañía. Un objetivo importante de estos controles es la información financiera y no financiera precisa de las operaciones de la empresa para tomar decisiones.

3. Cumplimiento con las leyes y reglamentos. Además de las disposiciones legales, se requiere que las organizaciones públicas, no públicas y sin fines de lucro sigan varias leyes y reglamentaciones. Algunas sólo tienen una relación indirecta con la contabilidad, como las leyes de protección ambiental y derechos civiles. Otras tienen relación con la contabilidad, como las reglamentaciones de impuestos sobre la renta y el fraude.

“Los objetivos de control interno son la protección de activos, información contable y oportuna, promoción de eficiencia y adhesión a políticas de la administración, por lo que debe existir un ambiente adecuado hacia este concepto” (Sotomayor, 2008, pág. 26).

En esta definición encontramos como fines de control:

1. Eficiencia.
2. Seguridad para activos y personas.
3. Información real y oportuna.

## **2.5 Tipos de control**

Para el funcionamiento del control es imprescindible el apoyo y compromiso de la alta gerencia, así como la disposición de directivos y personal de la organización; de ahí la relevancia de su difusión y la apertura a la adecuación, mejora e innovación (Sotomayor, 2008, pág. 25)

Lo concerniente al diseño, aprobación e implementación del control es algo que requieren las organizaciones antes de iniciar operaciones, mientras están en actividad, en casos de integración o fusión y en la terminación de operaciones, de manera que siempre está presente en cualquiera de las fases y sobre todo en la tarea de prevención, donde se desprenden los tres tipos de control:

1. **Previo:** son los realizados antes que el proceso comience. Esta incluye la creación de políticas, procedimiento y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad.
2. **Concurrente:** consiste en las actividades de los supervisores que dirigen el trabajo de sus subordinados; la dirección se refiere a las actividades del gerente cuando instruye a sus subordinados sobre los medios y procedimientos adecuados y cuando supervisa el trabajo de los subordinados para asegurarse de que se realiza adecuadamente.
3. **Retroalimentación:** La característica definitiva de los métodos de control retroalimentativo consiste en que éstos destacan los resultados históricos como base para corregir las acciones futuras; por ejemplo, los estados financieros de una empresa se utilizan para evaluar la aceptabilidad de los resultados históricos y determinar cuáles son los cambios que deberían hacerse en la adquisición de recursos futuros o actividades operativas.

## **2.6 Elementos del control**

“El proceso de control consiste en tres etapas: establecimiento de estándares, la evaluación del desempeño, comparación del desempeño con el estándar establecido y la acción correctiva” (Coulter y Robbins, 2005, págs. 460-463).

1. **Establecimiento de estándares:** establece los criterios de evaluación o comparación. Existen cuatro tipos de estándares:
  1. **Estándares de cantidad:** establece el volumen de producción, cantidad de existencias, materias primas, número de horas de trabajo.
  2. **Estándares de calidad:** establece la calidad del producto, sus especificaciones.
  3. **Estándares de tiempo:** es el tiempo estándar para producir un determinado producto, tiempo medio de elaboración de un producto.
  4. **Estándares de costos:** establece los costos de producción, administración, costos de ventas.

2. Evaluación del desempeño: tiene como fin evaluar lo que se está haciendo.
3. Comparación de desempeño con el estándar establecido: compara el desempeño de las funciones realizadas con el que fue establecido como estándar, para verificar si hay desvío o variación o algún error o falla con relación al desempeño esperado.
4. Acción correctiva: busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado.

## **2.7 Proceso del control**

El control administrativo es un esfuerzo sistemático para establecer normas de desempeño con objetivos de planificación, para diseñar sistemas de reinformación, para comparar los resultados reales con las normas previamente establecidas, para determinar si existen desviaciones y para medir su importancia, así como para tomar aquellas medidas que se necesiten para garantizar que todos los recursos de la empresa se usen de la manera más eficaz y eficiente posible para alcanzar los objetivos de la empresa. En ella se divide el control en cuatro pasos los cuales son:

1. Establecer normas y métodos para medir el rendimiento. Representa un plano ideal, las metas y los objetivos que se han establecido en el proceso de planificación están definidos en términos claros y mensurables, que incluyen fechas límites específicas.
2. Medir los resultados. En muchos sentidos éste es el paso más fácil del proceso de control; las dificultades, presuntamente se han superado con los dos primeros pasos. Ahora, es cuestión de comparar los resultados medidos con las metas o criterios previamente establecidos. Si los resultados corresponden a las normas, los gerentes pueden suponer “que todo está bajo control”.
3. Tomar medidas correctivas. Este paso es necesario si los resultados no cumplen con los niveles establecidos (estándares) y si el análisis indica que se deben tomar medidas. Las medidas correctivas pueden involucrar un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización.

4. Retroalimentación. Es básica en el proceso de control, ya que a través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo. Siempre será necesario dar a conocer los resultados de la medición a ciertos miembros de la organización para solucionar las causas de las desviaciones. Se les pueden proporcionar los resultados tanto a los individuos cuyas actuaciones son medidas, como a sus jefes, o a otros gerentes de nivel superior y los miembros del staff. Cada decisión tendrá sus ventajas e inconvenientes y dependerá del tipo de problema que se desee afrontar. En todo caso, la información debe darse de la forma más objetiva posible. Pierde eficacia cuando se incluyen en ellas sentimientos, suposiciones personales, críticas, interpretaciones, juicios, etc. Parece que cuando muchas personas intervienen en la comunicación de los resultados, incluidos el personal de staff o los supervisores y es difícil ser neutrales, aumenta el riesgo de que surjan el conflicto y actitudes defensivas en los empleados que están siendo controlados.

## **2.8 El control dentro de la empresa**

La revisión de un organismo en todos sus niveles es de gran importancia sin importar su tamaño, sobre todo si se requiere evitar que se cometan errores costosos y que se repitan las equivocaciones ya cometidas una vez; los esfuerzos para evaluar la administración de una empresa son laudables (Hernández Palacios, 2008, pág. 67).

Por tradición, la auditoría es una apreciación independiente de los procedimientos, procesos y registros financieros de la empresa, busca probar la confiabilidad y validez de los registros de las transacciones determinando el grado de exactitud y la forma en que los estados financieros reflejan de un modo fiel lo que supuestamente representan.

Cuando este tipo de auditoría se realiza por personal especializado de la misma empresa, la auditoría puede ser como un medio efectivo de control así como un instrumento para la verificación de registros financieros y es conocida como auditoría administrativa.

## **2.9 La auditoría como herramienta de control**

Dentro del proceso de la auditoría administrativa siempre encontraremos al control como una herramienta fundamental dentro de dicho proceso. El control, es el conjunto de normas y procedimientos que están incluidos en la estructura de una empresa y que tienen como objetivo la comprobación o verificación automática de las operaciones propias de la misma, para evitar errores, proteger a las personas y activos, y por último, la obtención de la información real y oportuna con el fin de lograr eficientemente las metas fijadas de antemano.

La auditoría administrativa tiene como herramienta de control la base para determinar el alcance o extensión del trabajo de auditoría, mismo que le permite al auditor tener el conocimiento de los procedimientos contables y/o administrativos usados en la empresa en que se desarrolla la labor de la auditoría (Hernández Palacios, 2008, págs. 69-72).

Se puede decir de hecho, que los medios de control están tan entrelazados con los procedimientos contables y/o administrativos, que es necesario considerarlos en la práctica en forma simultánea. En la profesión como administrador, es del conocimiento general y en especial al efectuar una auditoría, que el alcance del trabajo del auditor se apoya en parte considerable, en la efectividad del sistema del control.

Se puede decir, que dada la magnitud y complejidad de las empresas, un examen exhaustivo y detallado de las operaciones realizadas por estos, harían que el trabajo del auditor tuviera costos muy elevados.

Por lo anterior, el examen de los estados financieros, se realiza en base a métodos selectivos y pruebas de muestreo, determinando el alcance mediante la evaluación llevada a cabo por el auditor de las medidas de control existentes.

El sistema de control ocupa un lugar principal, entre los factores que deben tenerse presentes al tratar de determinar la naturaleza y extensión de dichas pruebas. Cuando muestra la evidencia de que el sistema de control es eficaz, el auditor llega con seguridad a la conclusión de que puede confiar en la corrección de los registros contables y/o administrativos, y de los datos en que éstos se basan en mayor grado de lo que haría si no fuera ese el caso; y como consecuencia de ello, reduce la extensión de sus pruebas.

En caso de que el control resulte sumamente deficiente o ineficaz, el auditor deberá ampliar el alcance de sus pruebas, con objeto de obtener la evidencia suficiente y competente que le permita expresar su opinión sobre lo que este revisando en la empresa.

Otro de los factores que influyen en la determinación del alcance y naturaleza de las pruebas selectivas, se refiere a la mayor o menor importancia de la partida que se intenta comprobar así como el riesgo de que en relación con la misma puedan existir irregularidades.

En el estudio del control por parte del auditor es un requisito que debe satisfacer, para estar en condiciones de afirmar en su dictamen el examen fue practicado de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas; esto es, que la segunda norma de las que se refieren a la ejecución del trabajo, impone al auditor la obligación de hacer un estudio y evaluación del control existente en la empresa.

La importancia, radica en la implantación y aplicación continua de un sistema de control, adecuado a las necesidades de la empresa. De ahí, depende la selección de los procedimientos de auditoría adecuados, así como la extensión de las pruebas selectivas derivadas de dichos procedimientos.

La persona al realizar el trabajo de auditoría, trabajará menos si la empresa sujeta a examen, cuenta con un eficiente control, y por lo contrario trabajará más, cuando dicha entidad cuente con un sistema deficiente de control.

Los beneficios que se obtienen al examinar el control y tomar el resultado como base en la auditoría que se practique, se determinará en ahorro de tiempo y esfuerzo, lo cual redundará en beneficio del cliente, consistente en que reciban con oportunidad los informes de la persona a través de la opinión que rinda en su dictamen.

Como objetivos a seguir del auditor al examinar el control, se pueden citar los siguientes:

1. Tener la certeza que el control aplicado por la empresa en el ejercicio que se pretende auditar, impida en mayor o menor grado, que se haya incurrido en errores de operación.
2. El grado de confianza que el auditor pueda dar a las cifras que consten en las declaraciones presentadas por la empresa, será en el resultado del examen efectuado al control.

En base en lo anterior, el auditor podrá determinar el enfoque de la auditoría, precisando:

1. Clase de procedimientos que va a desarrollar.
2. Que extensión, oportunidad y tiempo en que van a desarrollarse.
3. Sobre qué cifras, cuentas o conceptos deben efectuarse.
4. Sobre qué libros, auxiliares, documentos, etc., deberán realizarse, y
5. Qué personal, con qué categoría se asignará a la revisión.

La auditoría administrativa, independientemente de ser ella misma parte integrante del sistema total de control, es la principal herramienta para la revisión y evaluación de los resultados logrados.

### **Capítulo III. Metodología de la auditoría administrativa**

La metodología de la auditoría administrativa tiene el propósito de servir como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistemática, se unifiquen criterios y se delimite la profundidad con que se revisarán y aplicarán los enfoques de análisis administrativo para garantizar el manejo oportuno y objetivo de los resultados (Franklin F., 2007, pág. 75).

También cumple la función de facilitar al auditor la identificación y ordenamiento de la información correspondiente al registro de hechos, hallazgos, evidencias, transacciones, situaciones, argumentos y observaciones para su posterior examen, informe y seguimiento.

Para utilizarla de manera lógica y accesible se la ha dividido en etapas, en cada una de las cuales se brindan los criterios y lineamientos que deben observarse para que las iniciativas guarden correspondencia con los planes.

En cualquier actividad, la identificación de etapas naturales (es decir, de un orden en su realización general) permite establecer una metodología. La auditoría en general ha llegado a este punto, y sus diversos tipos, incluyendo la administrativa, comparten la misma metodología (Sotomayor, 2008, pág. 44).

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

De conformidad con lo anterior (Franklin, 2013) afirma que las etapas que integran la metodología son las siguientes:

1. Planeación, pensar por anticipado las acciones que se pretenden realizar.
2. Instrumentación, definir los aspectos clave para conocer el desempeño de la organización.
3. Examen, análisis multinivel de una organización para diagnosticar su gestión.
4. Informe, describe la revisión y los resultados obtenidos.
5. Seguimiento, establecer normas y criterios para determinar el cumplimiento de las observaciones y recomendaciones producto de la auditoría.

### **3.1 Planeación**

Según (Franklin, 2013):

Planear es trazar el camino que habrá de recorrer el proceso de auditoría. Es la integración de los objetivos, instrumentos y métodos en un esquema amplio, coherente y consistente, que permite un nexo causal entre los fines que se persiguen y los medios que se emplean para lograrlos (pág. 78).

La planeación se refiere a los lineamientos de carácter general que regulan la aplicación de la auditoría administrativa para garantizar que la cobertura de los factores prioritarios, fuentes de información, investigación preliminar, proyecto de auditoría y diagnóstico preliminar, sea suficiente, pertinente y relevante.

La auditoría administrativa, como actividad técnica, requiere en forma expresa de un inicio ordenado que permita llevarla a cabo con rapidez y seriedad, bajo un sistema bien definido, de ahí la relevancia de la etapa de planeación en la actividad evaluativa (Sotomayor, 2008, págs. 45-46).

Cabe señalar que una auditoría administrativa suele estar considerada en el programa de trabajo anual del área de control, pero también es probable que sea solicitada expresamente por la alta dirección por circunstancias que incumban a toda la organización o a una parte de ella.

Asimismo, la intención de aplicarla a veces es puramente constructiva, con el fin de evaluar en forma preventiva un proceso, función o actividad determinada.

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

### **3.1.1 Objetivo**

En esta etapa, el propósito de la auditoría administrativa es establecer las acciones que se deben desarrollar para instrumentar la auditoría en forma secuencial y ordenada, tomando en cuenta las condiciones que tienen que prevalecer para lograr en tiempo y forma los objetivos establecidos (Franklin F., 2007, pág. 76).

Para el óptimo desempeño de cualquier actividad, lo ideal es establecer desde su inicio un objetivo determinado y un orden que permita canalizar en forma adecuada los recursos y los esfuerzos invertidos en ello. Ésta es la premisa básica que potencialmente llevará al éxito todas las acciones que emprendamos, en este caso, en el campo de la auditoría (Sotomayor, 2008, pág. 56).

La planeación implica trazar una directriz; establecer programas o guías económicas, numéricas y conceptuales, y definir objetivos, etapas de financiamiento, marco jurídico y estructura organizativa idónea, para iniciar, mantener, desarrollar y culminar las actividades a realizar.

La planeación representa una función administrativa clave en el desempeño de la auditoría administrativa, donde cuenta con un campo de aplicación amplio (de carácter general o específico).

En la planeación de la auditoría se establecen las actividades que habrán de realizarse, lo cual sirve para garantizar que la práctica de la evaluación se efectúe en forma ordenada y con coherencia en sus diferentes secuencias operativas, ya que suele emplearse como guía y parámetro de las actividades.

### **3.1.2 Factores a revisar**

Como primera medida es necesario determinar los factores que se consideran fundamentales para el estudio de la organización en función de dos vertientes: el proceso administrativo y los elementos específicos que forman parte de su funcionamiento. En el primer caso, se incorporan las etapas del proceso administrativo y se definen los componentes que lo fundamentan, las cuales permiten realizar un análisis lógico de la organización, ya que secuencian y relacionan todos sus componentes en forma natural y congruente.

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

En el segundo caso se incluye una relación de los elementos específicos que complementan el proceso administrativo.

Tales elementos específicos se asocian con atributos fundamentales que enmarcan su fin y función, lo que permite determinar su contribución particular al proceso en su conjunto y al funcionamiento de la organización.

### **3.1.2.1 Proceso administrativo**

1. Etapa de planeación. Es un proceso sistemático y estructurado para utilizar la inteligencia de la organización en busca de respuestas vitales para su diseño, estructura, dirección y control. La planeación considera la dinámica del cambio social tanto en el entorno actual como en un escenario futuro. El propósito estratégico consiste en definir el marco de actuación de la organización.
2. Etapa de organización. Proceso que parte de especializar y dividir el trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de objetivos comunes a un grupo de personas. El propósito estratégico es diseñar e instrumentar la infraestructura para el funcionamiento de la organización.
3. Etapa de dirección. Es el proceso de guiar y proveer del apoyo necesario a las personas para que contribuyan con efectividad al logro de las metas de la organización. El propósito estratégico es tomar las decisiones pertinentes para regular la gestión de la organización.
4. Etapa de control. Proceso que utiliza una persona, un grupo o una organización para regular sus acciones en congruencia con las expectativas definidas en los planes, metas y estándares de desempeño. El propósito estratégico es la medición del progreso de las acciones en función del desempeño.

Tabla No. 1

**Elementos específicos**

Elementos	Atributo fundamental
<b>Adquisiciones</b>	Abastecimiento de recursos.
<b>Almacenes e inventario</b>	Resguardo y canalización de recursos.
<b>Asesoría externa</b>	Soporte especializado con visión de negocio.
<b>Asesoría interna</b>	Asistencia para mejorar el desempeño.
<b>Coordinación</b>	Determina la unidad de acción.
<b>Distribución del espacio</b>	Disposición de instalaciones para el flujo de trabajo.
<b>Exportaciones</b>	Alternativa de expansión
<b>Globalización</b>	Apertura a un mercado mundial
<b>Importaciones</b>	Insumos de origen extranjero
<b>Informática</b>	Manejo alterno de información
<b>Investigación y desarrollo</b>	Innovación de valor
<b>Marketing</b>	Desplazamiento y ubicación del producto
<b>Operaciones</b>	Generación de productos y/o servicios con un valor agregado
<b>Proveedores</b>	Suministro de insumos
<b>Proyecto</b>	Promueven la unidad de propósito
<b>Recurso financieros y contabilidad</b>	Manejo, registro y control de recursos.
<b>Servicios a clientes</b>	Capacidad de respuesta
<b>Servicios generales</b>	Desarrollo de condiciones de operación
<b>Sistemas</b>	Definen la distribución interrelacionada de componentes

Elementos específicos de los factores a revisar en la etapa de la planeación.

### 3.1.3 Fuentes de información

“Representan las instancias internas y externas a las que se puede recurrir para captar la información que se registra en los papeles de trabajo del auditor” (Franklin F., 2007, págs. 78-79).

1. Internas
  - a. Órganos de gobierno
  - b. Órganos de control interno
  - c. Socios

- d. Niveles de la organización
  - e. Unidades estratégicas de negocio
  - f. Órganos colegiados y equipos de trabajo
  - g. Sistemas de información
2. Externas
- a. Órganos normativos (oficiales y privados)
  - b. Competidores actuales y potenciales
  - c. Proveedores actuales y potenciales
  - d. Clientes o usuarios actuales y potenciales
  - e. Grupos de interés
  - f. Organizaciones líderes en el mismo giro industrial o en otro
  - g. Organismos nacionales e internacionales que dictan lineamientos o normas regulatorias y de calidad, y redes de información de mercado global.

#### **3.1.4 Investigación preliminar**

“Una vez que se ha definido la dirección y los factores que se auditarán, la secuencia lógica para su desarrollo requiere de un reconocimiento o investigación preliminar para determinar la situación administrativa de la organización” (Franklin F., 2007, pág. 79).

La investigación preliminar implica revisar toda la información recopilada por la empresa y que ésta esté relacionada con los factores predeterminados. Dentro de la información a analizar puede ser necesario lo siguiente: los cambios que ha sufrido la organización, la infraestructura, su esquema de operación y nivel de desarrollo tecnológico. Así como logros y expectativas no cumplidas, su posición competitiva, entre otras.

No podemos elaborar un proyecto de auditoría si no se tienen bien definidos los objetivos y menos si éstos no son viables por las condiciones actuales de la empresa.

Para realizar esta tarea en forma adecuada es conveniente tomar en cuenta los siguientes criterios:

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

Sin el estudio inicial o preliminar, no se tiene una visión general sobre la cual partir para realizar el trabajo profundo de una auditoría. Dicho estudio va encaminado a conocer las generalidades e identificar la problemática de la organización, así como los riesgos potenciales (Sotomayor, 2008, págs. 58-59).

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

### **3.1.5 Preparación del proceso de auditoría**

“Con base en la información preliminar se debe proceder a preparar la información necesaria para instrumentar la auditoría, la cual incluye dos apartados. La propuesta técnica y el programa de trabajo” (Franklin F., 2007, págs. 79-80).

### **3.1.5.1 Propuesta técnica**

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

### **3.1.5.2 Programa de trabajo**

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

### **3.1.5.3 Asignación de la responsabilidad**

“Para iniciar formalmente la auditoría, siempre con base en la magnitud o grado de complejidad, la organización debe designar al auditor o equipo de auditores que estime conveniente” (Franklin F., 2007, pág. 80).

La designación como responsable puede recaer en el titular del órgano de control interno, en el encargado de alguna unidad de apoyo técnico o en un directivo de línea de alguna de las áreas de la organización, partiendo de la base de que tenga los conocimientos y experiencia necesarios en la realización de la auditoría administrativa.

“Ya desde la actividad preliminar del trabajo de auditoría, participa en forma integrada personal especializado, mismo que desarrolla un primer producto: el diagnóstico administrativo. Tras esta tarea se conforma el equipo humano que llevará a cabo la evaluación final” (Sotomayor, 2008, págs. 65-67)

La función del titular de la auditoría es eminentemente directiva e intelectual, mientras que la del supervisor es de coordinación y la del auditor es operativa, es decir, que se encarga de reunir y registrar información en coordinación con su supervisor.

### **3.1.5.4 Capacitación**

Una vez definida la responsabilidad, se debe capacitar a la persona o equipo designados, no sólo en lo que respecta al manejo del método y mecanismos que se emplearán para levantar la información, sino en todo el proceso para preparar la aplicación e implementación de la auditoría (Franklin F., 2007, pág. 80).

Es por ello que se debe dar a conocer al personal asignado el objetivo que se persigue, las áreas involucradas, la calendarización de actividades, los documentos de soporte, el inventario estimado de información que se pretende captar, la distribución de cargas de trabajo, el registro de la información, la forma de reportar y los mecanismos de coordinación y supervisión establecidos.

Para todos estos efectos, el programa debe integrar al personal sustantivo y adjetivo del nivel de decisión, así como a mandos medios y nivel operativo de acuerdo con su área de adscripción, equipo de trabajo o proceso. Asimismo, se deben prever los requerimientos de apoyos audiovisuales, técnicos y pedagógicos.

### **3.1.5.5 Actitud**

“La labor de investigación tiene que llevarse a cabo sin prejuicios u opiniones preconcebidas por parte del auditor” (Franklin F., 2007, pág. 81). Es recomendable que los auditores adopten una conducta amable y discreta a fin de procurarse una imagen positiva, lo que facilitará su tarea y estimulará la participación activa del personal de la organización.

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

Resulta plausible que el auditor se involucre en todo el proceso con una actitud positiva y constructiva, aceptando los retos de esta actividad especializada. Esta actitud refleja características singulares en el comportamiento del auditor, como son: liderazgo, compromiso al cumplimiento de estándares altos, entereza, empatía, confiabilidad, adaptabilidad al cambio, integridad, respeto y facilidad para laborar en equipo (Sotomayor, 2008, pág. 65).

### 3.1.6 Diagnóstico preliminar

“En esta fase, el diagnóstico se fundamenta en la percepción que el auditor tiene de la organización como producto de su experiencia y visión” (Franklin F., 2007, págs. 81-82). Si bien aún no existen los elementos de juicio documentados, existe un acercamiento a la realidad y a la cultura organizacional, la que es un tanto intangible, pero que se puede advertir en los supuestos subyacentes que dan sentido a la forma de comportamiento y desempeño en el trabajo

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

1. Génesis de la organización
2. Infraestructura
3. Forma de operación
4. Posición competitiva

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

1. Justificar la necesidad de auditar.
2. Determinar el alcance de la auditoría.
3. Determinar las acciones para atender las prioridades detectadas.
4. Establecer criterios para coordinar las acciones.
5. Cuantificar las necesidades de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.
6. Conformar el equipo auditor y asignar responsabilidades.
7. Desarrollar el marco de trabajo.

8. Seleccionar en forma tentativa los indicadores de financieros y de gestión.
9. Definir el cuerpo de técnicas para captar la información.
10. Seleccionar los enfoques para analizar y manejar la información.
11. Precisar los mecanismos de decisión, supervisión y control.
12. Especificar la forma y periodicidad para reportar avances.

### **3.2 Instrumentación**

Concluida la parte preparatoria, una vez definidos los factores que se van a analizar y las fuentes de información viables para ese efecto, y que se ha preparado el proyecto de auditoría y se ha sustentado tanto la propuesta técnica como el programa de trabajo, sin dejar de considerar la asignación de responsabilidad, capacitación necesaria y actitud que debe prevalecer, capitalizado en el diagnóstico preliminar, se procede a la instrumentación de la auditoría. En esta etapa es necesario seleccionar y aplicar las técnicas de recolección que se estimen más viables de acuerdo con las circunstancias propias de la auditoría, la selección de instrumentos de medición que se emplearán, el manejo de los papeles de trabajo y evidencia, así como la supervisión necesaria para mantener una coordinación eficaz.

“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” (Sotomayor, 2008, pág. 88). 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. En realidad, para obtener, revisar y utilizar en forma práctica la información se sigue un proceso, pues se requiere seguir una secuencia lógica, clara y ordenada.

### **3.2.1 Recopilación de información**

Esta tarea debe enfocarse en el registro de todo tipo de hallazgo y evidencia que haga posible su examen objetivo, pues de otra manera se puede incurrir en errores de interpretación que causen retrasos u obliguen a recapturar la información, reprogramar la auditoría o, en su caso, suspenderla (Franklin F., 2007, págs. 82-83).

Asimismo, se debe aplicar un criterio de discriminación, siempre basado en el objetivo de la auditoría, y proceder continuamente a su revisión y evaluación para mantener una línea de acción uniforme.

### **3.2.2 Técnicas de recolección**

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

1. Investigación documental
2. Observación directa
3. Acceso a redes de información
4. Entrevista
5. Cuestionarios
6. Cédulas

#### ***3.2.2.1 Investigación documental***

“Este aspecto de la auditoría implica localizar, seleccionar y estudiar la documentación que puede aportar elementos de juicio a los auditores” (Franklin F., 2007, págs. 83-84).

Las fuentes documentales básicas a las que se puede acudir son:

1. Normativa
2. Administrativa
3. Mercado

4. Ubicación geográfica
5. Estudios financieros
6. Situación económica
7. Comportamiento del consumidor

Según (Sotomayor, 2008) la 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” (págs. 92-93).

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.

### **3.2.2.2 Observación directa**

“Este recurso que puede ser empleado por los auditores consiste en la revisión del área física donde se desarrolla el trabajo de la organización, para conocer las condiciones laborales y el clima organizacional imperante” (Franklin F., 2007, pág. 85).

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

“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” (Sotomayor, 2008, págs. 91-92).

### **3.2.2.3 Acceso a redes de información**

El acceso a redes, entre otras, intranet, extranet o query, permite detectar información operativa o normativa de clientes, socios, proveedores, empleados, organizaciones del sector o ramo, lo que, a su vez, facilita el intercambio electrónico de datos y mantener una relación interactiva con el entorno (Franklin F., 2007, pág. 85).

### **3.2.2.4 Entrevista**

Esta técnica consiste en reunirse con una o varias personas y cuestionarlas orientadamente para obtener información. Este medio es posiblemente el más empleado y uno de los que puede brindar información más completa y precisa, puesto que el entrevistador, al tener contacto directo con el entrevistado, además de obtener respuestas, puede percibir actitudes y recibir comentarios (Franklin F., 2007, págs. 85-86).

Para que una entrevista se desarrolle positivamente, es conveniente observar estos aspectos:

1. Saber lo que se quiere y tener claro el propósito y sentido. Para ello se recomienda, con base en su conocimiento, preparar previamente una guía de entrevista que contenga la información que se desea obtener, para que al término de la misma se pueda comprobar si se han cubierto las necesidades predeterminadas.
2. Establecer anticipadamente la distribución del trabajo. Desarrollar un esquema de trabajo, asignar responsabilidades y determinar las áreas o unidades a auditar.
3. Concertar previamente la cita. Verificar que el entrevistado esté debidamente preparado para proporcionar la información con el tiempo y tranquilidad necesarios para disminuir el margen de error y evitar interrupciones.

4. Atender al compromiso. Acudir con la debida antelación a la hora convenida al área de entrevista para llevarla a cabo en la forma programada. Para lograr un desarrollo eficaz es conveniente observar los siguientes pasos:
  1. Concentrarse de manera relajada.
  2. Seguir un mapa mental para captar la información de manera lógica y consecuente.
  3. Utilizar preguntas de terminación abierta en las cuales la respuesta correcta no sea tan obvia.
  4. No hacer preguntas irrelevantes.
  5. En la medida de lo posible escuchar, no hablar.
  6. Asegurarse de no presionar la entrevista.
  7. Evitar la confianza en su memoria.
  8. Dejar “abierta la puerta”.
5. Clasificar la información que se obtenga. Esto significa diferenciar la situación real de la relativa a observaciones y sugerencias par a mejorarla, procurando no confundir ambos aspectos.
6. Registrar la información en una bitácora.

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 (Sotomayor, 2008, pág. 91).

### **3.2.2.5 Cuestionarios**

Estos instrumentos, que se emplean para obtener la información deseada en forma homogénea, están constituidos por series de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulos o temática específica, con el propósito de que muestren la interrelación y conexiones lógicas entre las diferentes áreas y rubros para que en conjunto brinden un perfil completo de la organización (Franklin F., 2007, pág. 86).

La calidad de la información que se obtenga dependerá de su estructura y forma de presentación. En términos generales, todo cuestionario debe expresar el motivo de su preparación, y se debe procurar que las preguntas sean claras y concisas, presentadas en orden lógico, con redacción comprensible y facilidad de respuesta, esto es, es necesario evitar recargarlo con demasiadas preguntas. Si el caso lo amerita, puede incluirse un instructivo de llenado.

“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” (Sotomayor, 2008, pág. 92).

Entre las ventajas de utilizar cuestionarios están las siguientes:

1. Agilidad para obtener información.
2. Optimización de actividades derivadas de la auditoría.
3. Confirmación de hechos y sucesos diversos.

### **3.2.2.6 Cédulas**

Estas herramientas se utilizan para captar la información requerida de acuerdo con el objeto y alcance de la auditoría. Están integradas por formularios cuyo diseño incluye casillas, bloques y columnas que facilitan la agrupación y división de su contenido para su revisión y análisis, amén de que abren la posibilidad de ampliar el rango de respuesta (Franklin F., 2007, pág. 86).

Su incorporación al proyecto de auditoría permite abrir el rango de captación de información y comparar conceptos en las respuestas, lo que facilita el análisis de resultados.

También hacen más fácil asociar los indicadores que orientan el trabajo con el comportamiento organizacional, condición que favorece el proceso de toma de decisiones.

Como herramientas de diagnóstico y evaluación posibilitan no sólo revisar las variables bajo análisis, sino apreciar su influencia en otras variables o áreas de operación, lo que se transforma en un eslabón entre factores, indicadores, registros y consecuencias. También simplifican el proceso de captación de la información pues permiten asociar con claridad aspectos técnicos con el desempeño, ordenan ideas y dejan emerger los supuestos subyacentes que sustentan los conceptos.

### **3.2.3 Medición**

“La medición se puede visualizar desde dos perspectivas: de forma y de fondo. Para la primera se utilizan las escalas de medición; para la segunda, los componentes del proceso administrativo, elementos específicos e indicadores” (Franklin F., 2007, pág. 87).

#### ***3.2.3.1 Escalas de medición***

Para lograr una mayor consistencia en la instrumentación, es necesario que los hechos se puedan evaluar relacionándolos con una estrategia de acción, la cual a su vez se relaciona con la composición del proceso administrativo y los elementos específicos, visualizando el propósito estratégico y atributos fundamentales que los asocian, así como con los indicadores aplicables en cada caso (Franklin F., 2007, pág. 87).

Las escalas que se empleen con este fin deben cumplir con la función de garantizar la confiabilidad y validez de la información que se registra en los papeles de trabajo, particularmente en los casos en que las preguntas sean abiertas o de código múltiple que puedan propiciar una interpretación muy general o errónea.

Asimismo, porque el manejo de enunciados, valores numéricos y matrices definen rangos de respuesta que eliminan la ambivalencia y centran los criterios para valorar de manera objetiva la información, lo que posteriormente servirá para lograr una

mayor veracidad en las observaciones, conclusiones y recomendaciones que se formulen en el informe de auditoría.

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

### ***3.2.3.2 Componentes del proceso administrativo y elementos específicos***

La selección de los componentes del proceso administrativo y elementos específicos debe hacerse considerando las variables fundamentales que influyen en el desempeño de una organización, tal como su naturaleza, campo de actuación, tamaño, giro industrial y enfoque estratégico. No obstante, el grado de profundidad con el que se analice cada variable o juego de variables, depende del proyecto de auditoría y de la estrategia para realizarlo (Franklin F., 2007, pág. 87).

Para este efecto, se puede asignar un valor a cada etapa del proceso considerándolo como una totalidad y porcentajes o puntajes específicos por componente en función del peso establecido para cada etapa. De igual manera, la suma del porcentaje o puntos establecidos para cada elemento específico, de acuerdo con el número de elementos elegidos, debe totalizar 100% o 100 puntos. Es importante señalar que, aunque la ponderación pueda implicar cierto nivel de subjetividad, en el momento de aplicar las técnicas de recolección la incidencia de respuestas validarán o no tal estimación. Bajo esta óptica, es posible determinar el perfil real del proceso administrativo y los elementos específicos.

### **3.2.3.3 Indicadores**

Los indicadores son un elemento estratégico del proceso de evaluación de la forma de gestión organizacional, ya que permiten ordenar las acciones en relación con los resultados que se pretenden alcanzar, convirtiéndose en el marco de referencia para definir la jerarquía de los aspectos a auditar, establecer las prioridades de las acciones a analizar y precisar el valor de las cifras y comportamientos que se obtengan (Franklin F., 2007, pág. 87).

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

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

### **3.2.4 Papeles de trabajo**

Para ordenar, agilizar e imprimir coherencia a su trabajo, el auditor tiene que hacerlo en lo que se denomina papeles de trabajo, que no son otra cosa que los registros en donde se describen las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones a las que se llega (Franklin F., 2007, pág. 88).

Estos papeles proporcionan el soporte principal que, en su momento, el auditor incorporará en su informe, ya que incluyen observaciones, hechos y argumentos para respaldarlo; además, apoyan la ejecución y supervisión del trabajo. Deben formularse

con claridad y exactitud, considerando los datos referentes al análisis, comprobación, opinión y conclusiones sobre los hechos, transacciones o situaciones detectadas.

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

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

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

#### **3.2.4.1 Evidencias**

“La evidencia representa la comprobación indudable de los hallazgos durante el ejercicio de la auditoría, por lo que constituye un elemento relevante para fundamentar los juicios y conclusiones que formula el auditor” (Franklin F., 2007, pág. 89).

Por tal motivo, al reunirla se debe prever el nivel de riesgo, incertidumbre y conflicto que puede traer consigo, así como el grado de confiabilidad, calidad y utilidad real que debe tener; en consecuencia, es indispensable que el auditor se apegue en todo momento a la línea de trabajo acordada, a las normas en la materia y a los criterios que surjan durante el proceso de ejecución.

La evidencia se puede clasificar en los siguientes rubros:

1. Física: Se obtiene mediante inspección u observación directa de las actividades, bienes o sucesos, y se presenta a través de notas, fotografías, gráficas, cuadros, mapas o muestras materiales.
2. Documental: Se logra por medio del análisis de documentos. Está contenida en cartas, contratos, registros, actas, minutas, facturas, recibos y toda clase de comunicación relacionada con el trabajo
3. Testimonial: Se obtiene de toda persona que realiza declaraciones durante la aplicación de la auditoría.
4. Analítica: Comprende cálculos, comparaciones, razonamientos y desagregación de la información por áreas, apartados y/o componentes.

Para que la evidencia sea útil y válida, debe reunir los siguientes requisitos:

Suficiente:

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

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

1. Problemas para obtener evidencia suficiente, producto de registros incorrectos, operaciones no registradas, archivos incompletos y documentación inadecuada o alterada.
2. Transacciones realizadas fuera del curso normal.
3. Limitaciones para acceder a los sistemas de información.

4. Registros incongruentes con las operaciones realizadas.
5. Condicionamiento de las áreas para suministrar evidencias.

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

### **3.2.5 Supervisión del trabajo**

“Para tener la seguridad de que se aplica y respeta el programa aprobado, es necesario ejercer una estrecha supervisión sobre el trabajo que realizan los auditores, delegando la autoridad sobre quien posea experiencia, conocimiento y capacidad” (Franklin F., 2007, pág. 90).

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

La supervisión en las diferentes fases de la ejecución de la auditoría comprende:

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

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

1. Asegurarse de que existe coincidencia entre las líneas fundamentales de investigación en todo el equipo de auditores.
2. Monitorear constantemente el trabajo de los auditores para atender cualquier duda o aclaración.
3. Revisar el trabajo realizado y efectuar las observaciones y ajustes procedentes.
4. Efectuar cambios en el equipo auditor cuando prevalezcan actitudes negativas o no se apliquen las líneas de investigación definidas.
5. Celebrar reuniones periódicas para mantener actualizados a los auditores e instruirlos para mejorar su desempeño.

Asimismo, es de vital importancia que en la etapa de supervisión del trabajo se considere:

1. Que los reportes de hallazgos cuenten con un espacio para la firma de revisión del auditor responsable.
2. Que los documentos que no cuenten con esta firma se sometan a revisión y no se aprueben en tanto no lo autorice el auditor responsable.
3. Que los papeles de trabajo incluyan las anotaciones del auditor líder del equipo, para garantizar el contenido de las conclusiones.
4. Llevar una bitácora que describa el comportamiento de los auditores.
5. Preparar un informe que consigne los logros y obstáculos que se encontraron a lo largo de la auditoría.
6. Elaborar una propuesta general en la que se destaquen las contribuciones esenciales detectadas y el camino para instrumentarlas.

### **3.3 Examen**

Una vez que se haya puesto en marcha la instrumentación luego de haber seleccionado y aplicado las técnicas de recolección, determinados los instrumentos de medición, iniciada la elaboración de los papeles de trabajo y registradas las evidencias bajo una estricta supervisión, se debe llevar a cabo el examen, el cual consiste en dividir o separar los elementos componentes de los factores bajo revisión para conocer

la naturaleza, características y origen de su comportamiento, sin perder de vista la relación, interdependencia e interacción de las partes entre sí y con el todo, y de éstas con su contexto.

### **3.3.1 Propósito**

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

### **3.3.2 Procedimiento**

“Fundamentalmente, el examen sirve para clasificar e interpretar hechos, diagnosticar problemas que se deben evaluar y racionalizar los efectos de un cambio” (Franklin F., 2007, págs. 91-93).

El procedimiento de examen consta de los siguientes pasos:

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

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

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

Después de obtener respuestas claras y precisas para cada una de las preguntas anteriores, dichas respuestas deben someterse, a su vez, a un nuevo interrogatorio mediante la pregunta ¿Por qué? hasta en cinco ocasiones de manera consecutiva. El primer por qué generalmente produce una explicación superficial de una situación, pero cada uno de los subsiguientes examina de una manera más profunda las causas de esa situación y las soluciones potenciales. El objetivo de los cinco por qué es mejorar la manera en la que se visualizan las cosas y generar alternativas para su atención. A partir de este momento el examen se torna más crítico, y permite que, con base en las nuevas respuestas, se asuma una perspectiva cada vez más profunda con respecto a las alternativas para respaldar las conclusiones y juicios del auditor.

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

1. Motivadores (lo que resulta importante para el personal), como la remuneración, la esencia de los puestos, el desarrollo profesional, la posición, las contrataciones y los despidos.

2. Facilitadores (qué es importante para el personal), como las descripciones de puestos, organigramas, procesos, líneas de trabajo y supervisión y responsabilidades asignadas.
3. Indicadores (cómo se mide al personal, o cómo pueden las personas conseguir aquello que les resulta importante), para medir el rendimiento, descripciones de objetivos y metas a alcanzar, las evaluaciones, el objeto, la visión y la estrategia.

### **3.3.3 Enfoques del análisis administrativo**

“Los enfoques del análisis administrativo constituyen los instrumentos en que el auditor se apoya para complementar sus observaciones” (Franklin F., 2007, pág. 93). Estas importantes herramientas de trabajo le posibilitan:

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

Entre los enfoques que se utilizan para realizar el análisis y que representan un apoyo valioso para el auditor se encuentran los siguientes:

1. Enfoques organizacionales
2. Enfoques cuantitativos

### 3.3.4 Análisis multinivel

El conocimiento del perfil real de una organización a través de la implementación de una auditoría administrativa dispone de más de un marco de referencia. Si bien el empleo de las técnicas de recolección producto de la percepción de la realidad y el contexto de actuación contenidos en el diagnóstico preliminar constituye un primer nivel de análisis, el examen de los resultados obtenidos orientados por los indicadores de gestión y alineados con la asignación de valores siguiendo el método de precisar la situación real de cada factor y las recomendaciones viables y de allí desprender las conclusiones consecuentes, en función del diferente grado de aplicación de los enfoques administrativos y cuantitativos involucrados, determinan un segundo nivel de análisis. El juego de variables asociadas con los supuestos detrás de las líneas de acción, modelos tácitos que cobran sentido por medio de la detección de reglas de juego no escritas, se transforman en un tercer nivel de análisis. La definición de un contexto de interdependencia e interacción que vincula causas y efectos se traduce en un cuarto nivel de análisis. Si a esto se asocia la reflexión de las tendencias del desempeño y el redireccionamiento propuesto, se puede inferir un quinto nivel. Además, cada vez que se realice una nueva revisión de resultados a la luz del cambio como común denominador, es posible que surjan nuevos niveles o entre niveles de análisis que modifiquen o complementen cualquiera de los niveles previos.

Queda claro, entonces, que una auditoría administrativa permite precisar el comportamiento histórico de una organización, pero es también un elemento de decisión que representa un mecanismo de cambio.

Es allí donde reside su capacidad sustantiva de perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y convertirla en una ventaja competitiva sustentable.

### 3.3.5 Formulación del diagnóstico administrativo

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

(Franklin F., 2007) afirma:

El diagnóstico es un mecanismo de estudio y aprendizaje toda vez que fundamenta y transforma las experiencias y los hechos en conocimiento administrativo, que permite evaluar tendencias y situaciones para formular una propuesta interpretativa, o modelo analítico de la realidad de la organización (pág. 114).

“El diagnóstico administrativo representa una opinión profesional de la situación general o de algún aspecto particular de una organización, basada en el estudio y análisis de la condición real en que se encuentra” (Sotomayor, 2008, págs. 60-62).

Muchas de las deficiencias detectadas en el desarrollo del diagnóstico se derivan de problemas relacionados con el proceso de comunicación interna en la organización y con la normatividad administrativa en general.

La presentación del diagnóstico requiere de una retroalimentación; es decir, que debe haber una respuesta por parte de la organización. No se trata de presionar a la organización a actuar de inmediato, sino de que ella misma se comprometa a analizar los resultados para darle continuidad a esta actividad, desde una posición constructiva y sana.

### **3.3.5.1 Marco de referencia**

Una vez que se ha planeado e instrumentado la auditoría, se dispone de una base de información con la perspectiva de la génesis, infraestructura administrativa, forma de operación y posición competitiva, lo que permite establecer las bases de actuación con la certeza de que enmarca las variables y estrategias fundamentales (Franklin F., 2007, págs. 114-115).

### **3.3.5.2 Contenido**

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

1. Contexto
  1. Fisonomía de la organización de acuerdo con su situación actual y su trayectoria histórica: resulta de su evolución en el tiempo.
  2. Alineación de la estrategia con la estructura: análisis de congruencia entre las estrategias para lograr una ventaja competitiva y el diseño organizacional.
  3. Enfoque transversal: convergencia o corresponsabilidad de varios programas, políticas e instituciones para lograr resultados bajo una estrategia de enfoque.
  4. Administración de la tecnología y la innovación: gestión de la aplicación sistemática de recursos conocimiento y tecnología para generar nuevos procesos, productos y servicios.
2. Desempeño
  1. Evaluación: valoración objetiva de la gestión bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores financieros y de gestión para conocer el impacto social y económico del desempeño de la organización.
  2. Matriz de indicadores: análisis de la secuencia objetivos/metas, procesos, bienes y servicios, resultados e impacto.

3. Modelo de toma de decisiones: nivel de efectividad en la aplicación de modelos para fortalecer el proceso de toma de decisiones.
4. Relaciones interinstitucionales: líneas de acción y coordinación con otras organizaciones en los sectores productivos públicos, social y privado que inciden en los procesos internos.

### 3. Estrategia competitiva

1. Proceso de administración estratégica: grado de efectividad en la aplicación racional de recursos que efectúa la organización para alcanzar la competitividad estratégica.
2. Selección estratégica: consistencia de las estrategias empleadas por la organización para ingresar y competir en mercados internacionales.
3. Alternativa estratégica: puntualidad de los enfoques e iniciativas que implementa la organización para atraer clientes, resistir las presiones competitivas y fortalecer su posición en el mercado.
4. Análisis de la brecha estratégica: examen del vacío que existe entre la posición estratégica actual de la organización y la posición deseada.

### 4. Perspectivas

1. Oportunidades de crecimiento: revisión de las iniciativas y acciones para impulsar el desarrollo de la organización.
2. Cultura y liderazgo: proyección de la programación mental colectiva y de las presunciones básicas que conforman la cultura organizacional y la forma de marcar el rumbo para lograr un desempeño superior.
3. Administración del cambio: medida en que la organización ha creado una coalición poderosa para desarrollar la visión del cambio y la estrategia a fin de anclarlas a la cultura corporativa.
4. Calidad de vida de la organización: sentido de pertenencia que ha desarrollado la organización en sus integrantes con base en la calidez y gentileza de su trato.

### 3.4 Informe

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

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

Los resultados, conclusiones y recomendaciones que de ellos se desprendan, deberán reunir atributos tales como:

1. Objetividad: Visión imparcial de los hechos.
2. Oportunidad: Disponibilidad de la información en tiempo y lugar
3. Claridad: Fácil comprensión del contenido.
4. Utilidad: Provecho que puede obtenerse de la información.
5. Calidad: Apego a las normas de administración de la calidad y elementos del sistema de gestión de la calidad.
6. Lógica: Secuencia acorde con el objeto y prioridades establecidas.

El informe constituye un factor invaluable debido a que posibilita conocer si los instrumentos y criterios aplicados contemplaban las necesidades reales, y deja abierta la alternativa de su presentación previa al titular de la organización para determinar los logros obtenidos, particularmente cuando se requieren elementos

probatorios o de juicio que no fueron captados en la aplicación de la auditoría. Asimismo, permite establecer las condiciones necesarias para su presentación e instrumentación. En caso de una modificación significativa, derivada de evidencia relevante, el informe tendrá que ajustarse (Franklin F., 2007, pág. 116).

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 (Sotomayor, 2008, pág. 138).

### **3.4.1 Aspectos operativos**

“Antes de presentar la versión definitiva del informe, es necesario revisarlo en términos prácticos, con base en las premisas que se acordaron para orientar las acciones que se llevaron a cabo en forma operativa” (Franklin F., 2007, pág. 116).

Para abordar este aspecto, es recomendable seguir el orden siguiente:

1. Introducción: Criterios considerados para emprender y ejecutar la auditoría.
2. Antecedentes: Información que enmarca la génesis y situación actual de la organización.
3. Justificación: Elementos que hicieron necesaria su aplicación.
4. Objetivos de la auditoría: Razones por las que se efectuó la auditoría y los fines que se persiguen con el informe.
5. Estrategia: Cursos de acción seguidos y recursos ejercidos en cada uno de ellos.
6. Recursos: Requerimientos humanos, materiales y tecnológicos empleados.
7. Costo: Recursos financieros utilizados en su desarrollo.
8. Alcance: Ámbito, profundidad y cobertura del trabajo.
9. Acciones: Pasos o actividades realizados en cada etapa.

10. Metodología: Marco de trabajo, técnicas e indicadores en que se sustentó la auditoría.
11. Resultados: Hallazgos significativos y evidencia suficiente que la soporte.
12. Conclusiones: Inferencias basadas en las pruebas obtenidas.
13. Recomendaciones: Señalamientos para mejorar el desempeño.
14. Alternativas de implantación: Programa y métodos viables.
15. Desviaciones significativas: Grado de cumplimiento de las normas aceptadas para la auditoría.
16. Opiniones de los responsables de las áreas auditadas: Puntos de vista expuestos acerca de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.
17. Asuntos especiales: Toda clase de aspectos que requieran de un estudio más profundo.

### **3.4.2 Lineamientos generales para su preparación**

Para que el informe tenga verdadero efecto en el desempeño de una organización, es necesario presentarlo en forma puntual, esto es, prestar especial atención a la formulación de criterios, si bien susceptibles de llevarse a la práctica, también con una visión estratégica (Franklin F., 2007, pág. 117).

Para lo cual deben tomarse en cuenta los siguientes aspectos:

1. No perder de vista el objeto de la auditoría cuando se llegue a las conclusiones y recomendaciones finales.
2. Ponderar las soluciones que se propongan para determinar practicidad y viabilidad.
3. Explorar diferentes alternativas para transmitir las causas y efectos inherentes a los hallazgos, para traducirlas en recomendaciones preventivas o correctivas, según sea el caso.
4. Homogeneizar la integración y presentación de los resultados para que exista coherencia entre los hallazgos y los criterios para su atención.
5. Aprovechar todo el apoyo posible para fundamentar sólidamente los resultados.

6. Allegar a los niveles de decisión los elementos idóneos para una toma de decisiones objetiva y congruente.
7. Establecer las bases para constituir un mecanismo de información permanente.
8. Crear conciencia en los niveles de decisión de la importancia que reviste el incumplimiento (o hacerlo extemporáneamente) de las medidas recomendadas.
9. Establecer la forma y contenido que deberán observar los reportes y seguimiento de las acciones.
10. Tomar en cuenta los resultados de auditorías realizadas con anterioridad, para evaluar el tratamiento y cursos de acción tomados en la implementación de resultados.

Es conveniente que antes de emitir el informe, una persona independiente a la aplicación de la auditoría revise los borradores y los papeles de trabajo, a fin de verificar que se han cumplido con todas las normas legales y éticas y que la opinión que se vaya a presentar esté justificada y debidamente amparada por el trabajo realizado.

### **3.4.3 Tipos de informe**

“La variedad de opciones para presentar los informes depende del destino y propósito que se les quiera dar, además del efecto que se pretende con su presentación” (Franklin F., 2007, pág. 118).

En atención a estos criterios, los informes más representativos son:

1. Informe general

Responsable. Área o unidad administrativa encargada de preparar el informe.

Introducción. Breve descripción de las circunstancias que hicieron necesario aplicar la auditoría, mecanismos de coordinación y participación empleados para su desarrollo, duración de la revisión, así como el propósito y explicación general de su contenido.

Antecedentes. Exposición de la génesis de la organización, es decir, orígenes, cambios, sucesos y vicisitudes de mayor relevancia que influyeron en la decisión de implementar la auditoría.

Técnicas empleadas. Instrumentos y métodos utilizados para obtener resultados en función del objetivo.

Diagnóstico. Definición de las causas y consecuencias de la auditoría, las cuales justifican los ajustes o modificaciones posibles.

Propuesta. Presentación de alternativas de acción, ventajas y desventajas que pueden derivarse, implicaciones de los cambios y resultados esperados.

Estrategia de implementación. Explicación de los pasos o etapas previstas para instrumentar los resultados.

Seguimiento. Determinación de los mecanismos de información, control y evaluación necesarios para garantizar el cumplimiento de los criterios propuestos.

Conclusiones y recomendaciones. Síntesis de los logros obtenidos, problemas detectados, soluciones instrumentadas y pautas sugeridas para el logro de las propuestas.

Apéndices o anexos. Gráficos, cuadros y demás instrumentos de análisis administrativo que se consideren elementos auxiliares para la presentación y fundamentación de la auditoría.

## 2. Informe ejecutivo

1. Responsable. Área o unidad administrativa encargada de preparar el informe.
2. Periodo de revisión. Lapso que comprendió la auditoría.
3. Objetivos. Propósitos que se pretende obtener con la auditoría.
4. Alcance. Profundidad con la que se auditó la organización.
5. Metodología. Explicación de las técnicas y procedimientos utilizados para captar y analizar la evidencia necesaria para cumplir con los objetivos de la auditoría.
6. Síntesis. Relación de los resultados y logros obtenidos con los recursos asignados.
7. Conclusiones. Síntesis de aspectos prioritarios, acciones llevadas a cabo y propuestas de actuación.

### 3. Informe de aspectos relevantes

“Documento que se integra con base en un criterio de selectividad, que considera los aspectos que reflejan los obstáculos, deficiencias o desviaciones captadas durante el examen de la organización” (Franklin F., 2007, pág. 119).

Mediante este informe se puede analizar y evaluar:

1. Si se llevó a cabo todo el proceso de aplicación de la auditoría.
2. Si se presentaron observaciones relevantes.
3. Si la auditoría está en proceso, se reprogramó o se replanteó.
4. Las horas hombre que realmente se utilizaron.
5. La fundamentación de cada observación.
6. Las causas y efectos de las principales observaciones formuladas.
7. Las posibles consecuencias que se pueden derivar de las observaciones presentadas.

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

1. Inconsistencia en la cadena de valor de la organización.
2. Inobservancia del marco normativo aplicable.
3. Incumplimiento de las expectativas de los clientes y/o usuarios.
4. Deficiencia en el servicio de los proveedores.
5. Falta de información del desempeño de competidores.
6. Pérdida de oportunidades de negocio.
7. Baja rentabilidad y productividad.
8. Existencia de una cultura organizacional débil.
9. Necesidad de adecuar y/o actualizar los sistemas.
10. Generación de bienes y servicios sin la calidad requerida.
11. Potencial de innovación desaprovechado.
12. Urgencia de replantear los procesos centrales.
13. Necesidad de redireccionar el enfoque estratégico.

Para apoyar el proceso de toma de decisiones del titular de la organización, este informe puede presentarse acompañado de un ejemplar del informe general o ejecutivo.

#### **3.4.4 Propuesta de implementación**

“La implementación de las recomendaciones constituye uno de los aspectos clave para afectar en forma efectiva a la organización, ya que representa el momento de transformar las propuestas en acciones específicas para cumplir con el propósito de la auditoría” (Franklin F., 2007, págs. 119-121). La implementación se realiza en tres fases:

##### 1. Preparación del programa

Para elaborar el programa es necesario cumplir con estos pasos:

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

##### 2. Métodos de implementación

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

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

2. Método del proyecto piloto. Consiste en realizar un ensayo con los resultados de la auditoría en sólo una parte de la organización, con la finalidad de medir sus efectos, lo que facilita introducir cambios en una escala reducida y llevar a cabo cuantas pruebas sean necesarias antes de implementarlos en forma global.
3. Método en paralelo. Representa la operación simultánea, por un periodo determinado, tanto del ambiente o condiciones normales de trabajo, como las que se van a implementar, lo que permite efectuar modificaciones y ajustes sin problemas, al tiempo que deja que las nuevas condiciones funcionen libremente antes de suspender las anteriores.
4. Método parcial o por aproximaciones sucesivas. Consiste en seleccionar parte de los resultados de la auditoría e implementarlos procurando hacerlo sin causar grandes alteraciones y avanzar al siguiente paso sólo cuando se haya consolidado el anterior, lo que permite un cambio gradual y controlado.
5. Combinación de métodos. Constituye el empleo de más de un método para implementar las recomendaciones, tomando en cuenta el efecto que los cambios administrativos puedan provocar en la organización.

### 3. Integración de recursos

Una vez estructurado el programa de implementación, se deben reunir los recursos para ponerlo en marcha. Después, se debe desarrollar toda la base documental para fundamentar técnica y normativamente la implementación y, en su caso, el acondicionamiento físico de las instalaciones. Por último, de acuerdo con los requerimientos de la auditoría y el programa de implementación, se lleva a cabo la selección y capacitación del personal que va a colaborar en su ejecución.

### 4. Ejecución del programa

Cumplidos los pasos anteriores, se procede a implementar las recomendaciones mediante el empleo del método seleccionado y la realización de las actividades programadas. Es necesario que el personal que participa en el proceso reciba la información y orientación oportunas para interactuar en condiciones óptimas.

### 3.4.5 Presentación del informe

Una vez que el informe ha quedado debidamente estructurado, el responsable de la auditoría debe convocar al grupo auditor para efectuar una revisión de su contenido. En caso de que se detecte algún aspecto susceptible de enriquecer o clarificar, se deben realizar los ajustes necesarios para depurarlo. El informe final aprobado se hará del conocimiento de:

1. Titular de la organización
2. Órgano de gobierno
3. Órgano de control interno
4. Niveles directivos
5. Mandos medios y nivel operativo
6. Grupo(s) de filiación, corporativo(s) o sectorial(es)
7. Dependencia globalizadora (en el caso de instituciones públicas)

De acuerdo con las normas de funcionamiento, convenios de coordinación, convención sectorial, enfoque estratégico y relaciones con el entorno, el informe se puede hacer extensivo a las instituciones con las que interactúa la organización, a los grupos de interés, clientes y proveedores, con el objeto de fortalecer o reconsiderar los criterios para desarrollar el trabajo en conjunto (Franklin F., 2007, pág. 121).

De conformidad con la instancia o nivel al que vaya dirigido el informe y las técnicas didácticas consecuentes para su adecuada estructura, el informe puede presentarse con el apoyo de soporte informático, láminas o material audiovisual.

### **3.5 Seguimiento**

Después de seleccionar y presentar la alternativa de tipo de informe congruente con las prioridades definidas y habiendo de verificar los aspectos operativos y lineamientos generales para preparar la propuesta de implementación, es conveniente concentrarse en el seguimiento.

“En esta etapa las observaciones que se producen como resultado de la auditoría deben sujetarse a un estricto seguimiento, ya que no sólo se orientan a corregir las fallas detectadas, sino también a evitar su recurrencia” (Franklin F., 2007, págs. 121-123).

En este sentido, el seguimiento no se limita a determinar observaciones o deficiencias, sino a aportar elementos de crecimiento para la organización, lo que hace posible:

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

#### **3.5.1 Objetivo general**

Establecer lineamientos generales, acciones específicas y criterios para la ejecución de auditorías de seguimiento para garantizar que las observaciones formuladas por el auditor se atiendan e implementen de manera puntual.

### 3.5.2 Lineamientos generales

A fin de que el seguimiento cumpla con los requisitos consignados en el informe con una cobertura técnica de primer nivel, es preciso que se apegue a elementos lógicos y consecuentes con la auditoría y con la realidad de la organización, por lo que se deben considerar directrices como:

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

10. Si a criterio del auditor se tiene que reportar el seguimiento de observaciones derivadas de una auditoría en proceso, deberá adjuntarse al informe.
11. Establecer, cuando se justifique, fechas de reprogramación para implementar en su totalidad las recomendaciones conforme a los términos previamente acordados con el titular de la organización.

### **3.5.3 Acciones específicas**

“Para examinar el grado de avance en la adopción de las recomendaciones y establecer las bases para implementar una auditoría de seguimiento, el auditor debe verificar cómo se comportan, lo cual puede generar dos resultados” (Franklin F., 2007, pág. 123).

1. Las recomendaciones se han implementado conforme a programa.

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

2. Tal implementación se ha realizado fuera de programa.

1. Estrategia
2. Desviaciones
3. Causas
4. Efectos
5. Alternativas de solución planteadas

6. Alternativas de solución implementadas
7. Acciones correctivas realizadas y el calendario de aplicación.

### **3.5.3.1 Reporte sobre los impactos**

Para identificar los impactos producto de las observaciones y recomendaciones, la organización debe elaborar periódicamente reportes que especifiquen los mecanismos adoptados y la medida en que contribuyen a mejorar su desempeño. Este trabajo exige la realización de las actividades siguientes:

1. Revisar con toda oportunidad y de manera sistemática las acciones que se hayan efectuado para atender las observaciones y recomendaciones.
2. Determinar si las acciones emprendidas resolvieron las deficiencias detectadas en la auditoría.
3. Evaluar la facilidad o dificultad con que se atendieron las recomendaciones.
4. Precisar cuáles aspectos de las observaciones y recomendaciones dejaron de ser pertinentes.
5. Proponer mejoras en la calidad de vida de la organización y en la calidad de sus productos y servicios.

### **3.5.4 Criterios para la ejecución de la auditoría de seguimiento**

Cuando la implementación de las recomendaciones y observaciones no se lleva a cabo conforme a los señalamientos contenidos en el informe, se ejecutan en forma parcial o se realizan deficientemente, se hace necesaria la aplicación de una auditoría de seguimiento. Una decisión de esta naturaleza tiene que ser valorada con detenimiento porque implica un nuevo proceso, independientemente de que obre un antecedente, ya que es una iniciativa relacionada con la auditoría previa, pero distinta en su lógica y concepción.

Bajo esta visión, es conveniente establecer criterios que la guíen, tales como:

1. Considerar las sugerencias o comentarios del titular de la organización referentes a las recomendaciones y observaciones que contienen los informes, con el propósito de atenderlas en la auditoría de seguimiento a realizar.
2. Entrevistarse antes de la ejecución de esta auditoría con los responsables de las áreas involucradas, a fin de obtener un panorama general del avance en la implementación de las recomendaciones.
3. Especificar el número de semanas-hombre que comprenderá la revisión, el responsable de la supervisión y los auditores que participarán en la ejecución.
4. Dar prioridad a la comprobación del cumplimiento en los términos establecidos y fechas programadas en las disposiciones de apoyo preparadas, la definición de medidas correctivas y las sugerencias de tipo preventivo para evitar la recurrencia de las observaciones detectadas por el auditor.
5. Cuando en la auditoría de seguimiento se detecten nuevas irregularidades se deberá ampliar el alcance de los procedimientos de auditoría con la finalidad de plantear al responsable del área las recomendaciones necesarias para subsanarlas y establecer conjuntamente las fechas compromiso.

“El seguimiento es una etapa del proceso de auditoría en donde se verifica que se hayan aplicado las recomendaciones derivadas de la evaluación a la empresa” (Sotomayor, 2008, pág. 156).

Por lo general, resulta más saludable que el seguimiento lo practique personal ajeno al que participó en la auditoría, ya que esto permite que haya rotación del personal auditor y que quienes venían haciendo la evaluación tengan oportunidad de iniciar una nueva, sin deslindarse por completo para atender la solicitud de cualquier aclaración.

Asimismo, es recomendable que el auditor no se involucre en esta fase al grado de encargarse de las operaciones como si fuese un empleado de línea y descuidar por ello su tarea de corroborar lo realizado hasta ese momento en relación a lo expuesto en el informe.

Por su parte, el personal auditado deberá reportar lo que ha realizado en relación a lo indicado en el informe o, en un momento dado, expresar alguna aclaración al respecto.

De la labor de seguimiento se preparará un informe o reporte de lo que se ha corroborado y se informará a quien corresponda; esto en ocasiones forma parte de otra auditoría.

### **3.5.5 Resultado del seguimiento**

“La etapa de seguimiento generará resultados, los cuales deben integrarse en el transcurso de la misma o al final para informar acerca de qué es lo que funciona de acuerdo a lo señalado en las recomendaciones” (Sotomayor, 2008, pág. 158).

Ante cualquier situación que se presente en esta etapa pos evaluatoria, el auditor debe mantener una actitud constructiva y proponer soluciones que ataquen el problema de raíz.

Vale la pena resaltar que muchas veces las anomalías reportadas requieren una solución urgente, por lo que es necesario el apoyo incondicional de la alta gerencia y del personal interno relacionado directamente con la actividad en cuestión.

### 3.5.6 Implantación final de las recomendaciones

“Como ya se ha comentado, de los resultados obtenidos en la etapa de seguimiento se derivan nuevas medidas que, tras comentarse y aprobarse, se deberán implementar sin ningún pretexto, ya que esto representa la culminación de una actividad” (Sotomayor, 2008, pág. 159).

En realidad, muchas veces son los propios empleados de la empresa los que en un momento dado deciden aceptar o rechazar las recomendaciones derivadas de la auditoría, lo cual repercute en la implementación de las mismas. Igualmente, por lo general son también ellos quienes por iniciativa propia mantienen informado al auditor.

Cuando existe una actitud proactiva en la empresa, es notoria la disposición a técnicas de control como la auditoría administrativa, que coadyuvan a que la organización se desenvuelva con eficiencia, eficacia, calidad y excelencia.

También resulta favorable que las organizaciones tanto públicas como privadas soliciten a sus empleados en general y al personal técnico que aporten ideas, proyectos o estudios administrativos enfocados a mejorar su funcionalidad; en estas prácticas de tipo individual o grupal se consiguen aportaciones valiosas que representan alternativas de solución a los problemas operativos en la empresa. Cuando la alta gerencia apoya las propuestas del personal, independientemente del conducto por el cual se originen, tiene la certeza de que serán aceptadas por éste, pues están basadas en la participación abierta de ellos. Este aspecto positivo para la organización en cierta manera entra en el campo de la autoevaluación y, lo que es importante, se adelanta a ser observado en una auditoría.

### **3.5.7 Disposición del personal a la nueva sistematización**

La implementación de las recomendaciones comprende diferentes aspectos, entre ellos los relativos a sistemas administrativos, estructuras organizacionales, funciones, operaciones, procesos, procedimientos y prácticas de trabajo cuyo campo es ya sea general o particular. Asimismo, debe considerarse una calendarización para este tipo de actividades, e inclusive designar un responsable en cada caso. En la organización se decidirá si se requiere de personal externo para colaborar en esta actividad específica, que es de trascendencia para el funcionamiento organizacional.

Con la idea de aprovechar la experiencia del personal de la organización en ocasiones se solicita su intervención para pasar nuevamente por un tamiz las recomendaciones finales, independientemente que ya hayan sido comentadas y aceptadas, por si fuera necesario replantear algunas de ellas.

“La actitud positiva y de colaboración del personal de la organización representa un elemento imprescindible para lograr la aplicación de las recomendaciones” (Sotomayor, 2008, pág. 160).

## Conclusión

Podemos decir que la auditoría administrativa es fundamental en cualquier campo, es una herramienta idónea para examinar el desempeño de una organización, empresa pública o privada, permite detectar oportunidades de mejora, corregir deficiencias, superar obstáculos, analizar causas efectos de los hechos con relación a ideas para impulsar el crecimiento de la misma.

A partir de este concepto determinamos objetivos para enmarcarla, entre los más representativos tenemos el control, productividad, servicio, calidad, cambio, aprendizaje, interacción y vinculación. El alcance de la auditoría administrativa abarca la totalidad de una organización, desde su estructura, niveles y relaciones hasta sus formas de actuación. Asimismo, debe tomar en cuenta características particulares de su estrategia, estilo de administración, ámbito de operación, número de empleados, sistemas de información y comunicación, y nivel de desempeño, entre otros. El campo de aplicación de la auditoría administrativa incluye toda clase de organizaciones, ya sean públicas, privadas o sociales, independientemente de su fisonomía, área de influencia y dimensión.

Para llevar a cabo una auditoría administrativa es necesario contar con un marco metodológico que oriente las acciones en sus diferentes etapas, ya que este representa el camino indicado para guiar las acciones de una auditoría administrativa y la alternativa de brindar a una organización los elementos de juicio idóneos para transformar las experiencias en conocimiento. También es una oportunidad para evaluar estratégicamente el desempeño de manera crítica y objetiva, fortalecer las capacidades distintivas y crear las condiciones para un crecimiento sostenido.

En este sentido la auditoría administrativa es una herramienta fundamental para el sistema integral de control y evaluación de la administración del sector público, ya que permite conocer la forma en que funcionan las instituciones de este sector. Este tipo de auditoría facilita medir el grado de eficiencia, eficacia y economía con que se

han administrado los recursos humanos, materiales y presupuestarios, así como el cumplimiento de sus metas, objetivos y de su marco legal aplicable, emitiendo las recomendaciones correctivas y preventivas pertinentes a cada desviación encontrada, lo que incluye atribuir las responsabilidades que procedan.

La auditoría administrativa pública es el mecanismo de control que las instituciones oficiales, en sus diferentes figuras jurídicas, utiliza para evaluar su comportamiento, por lo que su adecuada aplicación permite cubrir los requisitos necesarios para que cumpla con su cometido. Este tipo de auditoría ayuda a la organización pública a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección.

A pesar de todos los beneficios que trae a las organizaciones el realizar una auditoría administrativa, la cual es muy completa, ya que, nos da una visión integral de dicha empresa; no se le ha dado la importancia que merece, puesto que gran parte de las organizaciones no la ven como una herramienta que ayude a minimizar el riesgo de fracaso en la empresa, es por esto que se hace hincapié para que la realización de la auditoría administrativa sea toda una realidad.

Es importante mencionar que las técnicas aplicables dentro de la auditoría administrativa van evolucionando de acuerdo a las necesidades y magnitud de la empresa u organización, tomando en cuenta el entorno en que se encuentre la misma, haciendo con esto que el profesionista que la va a realizar este cada día más capacitado para poder llevarla a cabo de manera adecuada.

Tomando en consideración la investigación realizada a través de los diferentes libros, se puede concluir que la auditoría es dinámica, la cual debe aplicarse formalmente toda organización, independientemente de su magnitud y objetivos; aun en empresas pequeñas, en donde se llega a considerar inoperante, su aplicación debe ser secuencial constatada para lograr eficiencia.

## Bibliografía

- Álvarez Anguiano , J. (2005). Apuntes de Auditoría Administrativa . México: Fondo Editorial FCA.
- Anaya Sanchez, C. E. (1993). Evaluacion de la Empresa. Mexico: contables y administrativos.
- Arens A., Elder R. y Beasley M. (2007). Auditoría un enfoque integral. México: Pearson Educación.
- Chiavenato, I. (2001). Administración. Proceso administrativo . Colombia: McGraw - Hill Interamericana S.A.
- Coulter y Robbins. (2005). Administración. México: Pearson Educación.
- Fernandez Arena, J. A. (1990). La Auditoria Administrativa. Mexico: Diana.
- Franklin F., E. B. (2007). Auditoria administrativa. Gestión estrategica del cambio. México : Pearson Educación .
- Franklin, E. (2013). Auditoría Administrativa. Evaluación y diagnóstico empresarial. México: Pearson.
- Hernández Palacios, L. (Agosto de 2008). Monografía. Obtenido de La auditoría administrativa como herramienta de control en las empresas: <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/28385/1/Hernandez%20Palacios.pdf>

Moreno Zavaleta, M. A. (Agosto de 2008). Monografía. Obtenido de Auditoría Administrativa: Instrumento Fundamental para el Control: <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/28739/1/Moreno%20Zavaleta.pdf>

P.Leonard, W. (1983). Evaluacion de los metodos y eficiencia administrativos. Mexico: Diana.

Rivera A, I. (1991). Auditoria administrativa quinta edicion. Mexico: Trillas.

Rodriguez Valencia, J. (1990). Sinopsis de Auditoria Administrativa, sexta edicion. Mexico: trillas.

Rubio Ragazzoni, V. (1997). Guia practica de auditoria administrativa. Mexico: PAC.

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

Wong V., D. (1996). La Auditoria de las operaciones. Mexico: trillas.