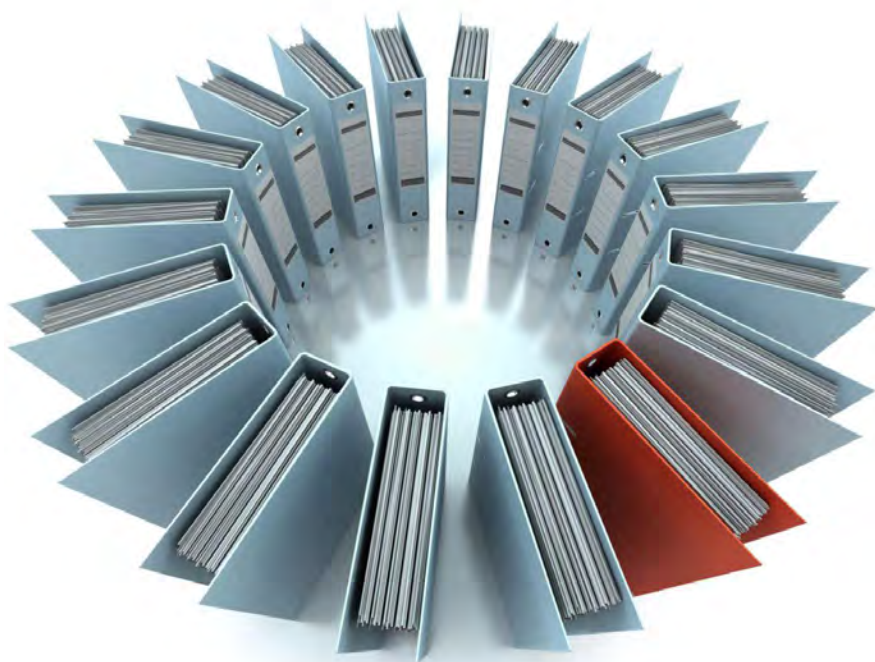


PRÁCTICA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

UN ENFOQUE INTEGRAL

AUTOR

EBER JARDIEL PÉREZ ZÚÑIGA



PRÁCTICA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Un enfoque integral.

Eber Jardiel Pérez Zúñiga

ISBN: 978-607-99621-7-3



EDITORIAL



RED IBEROAMERICANA
DE ACADEMIAS DE
INVESTIGACIÓN

PRÁCTICA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Un enfoque integral.

Eber Jardiel Pérez Zúñiga

PRÁCTICA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

UN ENFOQUE INTEGRAL

AUTOR

EBER JARDIEL PÉREZ ZÚÑIGA

EDITORIAL

©RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C. 2022



**RED IBEROAMERICANA
DE ACADEMIAS DE
INVESTIGACIÓN**

EDITA: RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C.
DUBLÍN 34, FRACCIONAMIENTO MONTE MAGNO
C.P. 91190. XALAPA, VERACRUZ, MÉXICO.
TEL (228)6880202
PONCIANO ARRIAGA 15, DESPACHO 101.
COLONIA TABACALERA
DELEGACIÓN CUAUHTÉMOC
C.P. 06030. MÉXICO, D.F. TEL. (55) 55660965
www.redibai.org
redibai@redibai.org

Derechos Reservados © Prohibida la reproducción total o parcial de
este libro en cualquier forma o medio sin permiso escrito de la
editorial. Impreso en México.
Fecha de aparición 11/08/22.

ISBN: 978-607-99621-7-3



9 786079 962173

Sello editorial: Red Iberoamericana de Academias de Investigación, A.C.
(978-607-99621)
Primera Edición
Ciudad de edición: Xalapa, Veracruz, México.
No. de ejemplares: 2
Libro digital descargable, formato PDF, 3.7 Mb
ISBN 978-607-99621-7-3

ÍNDICE

Introducción

PRIMERA PARTE. ADMINISTRACIÓN Y AUDITORÍA

Capítulo 1. Administración: conocimiento y práctica.

1.1 Origen y Evolución de la administración.....	9
1.2 Teorías administrativas.....	13
1.3 Nuevos enfoques administrativos.....	22
1.4 La importancia del control en las organizaciones.....	28

Capítulo 2. La auditoría y su necesidad en las organizaciones.

2.1 Antecedentes de la auditoría.....	43
2.2 Concepto y clasificación de la auditoría.....	47
2.3 Homologación internacional de la auditoría.....	48

Capítulo 3. Auditoría administrativa: herramienta de evaluación y control.

3.1 Antecedentes de la auditoría administrativa.....	51
3.2 Concepto y clasificación de la auditoría administrativa.....	61
3.3 El auditor administrativo y la obligación de certificarse en México.....	71
3.4 Enfoques de la auditoría administrativa.....	81
3.5 Técnicas de la auditoría administrativa.....	85
3.6 Homologación metodológica.....	107

SEGUNDA PARTE. PLANEACIÓN Y EJECUCIÓN

Capítulo 4. Planeación de una auditoría administrativa.

4.1 Planeación de la auditoría administrativa.....	113
4.1.1 Estudio preliminar.....	113
4.1.1.1 Estudio general.....	114
4.1.1.2 Obtención de datos.....	115
4.1.1.3 Realización de la entrevista.....	117
4.1.1.4 Detección de necesidades.....	117
4.1.2 Diagnóstico.....	120
4.1.2.1 Alcance, periodo y costo.....	120
4.1.2.2 Definición del enfoque.....	121
4.1.2.3 Definición del objetivo.....	121
4.1.3 Programación.....	122
4.1.3.1 Programa de trabajo.....	122
4.1.3.2 Programas de auditoría administrativa.....	122
4.1.3.3 Recursos necesarios.....	126
4.1.3.4 Muestreo.....	126
4.1.4 Contratación.....	126

Capítulo 5. Levantamiento de información: instrumentos validados.

5.1 Levantamiento de información.....	127
5.1.1 Revisión documental.....	128
5.1.1.1 Cédula de revisión documental.....	128
5.1.2 Observación.....	129

5.1.2.1 Cédula de observación o Ficha de campo....	129
5.1.2.2 Hoja de verificación.....	130
5.1.3 Cuestionarios.....	131
5.1.4 Entrevistas.....	137
5.1.5 Instrumentos específicos.....	141
5.1.5.1 Cédula de evaluación del servicio.....	141
5.1.5.2 Otras cédulas.....	141

Capítulo 6. Análisis de la información: sistemático e integral.

6.1 Análisis.....	143
6.1.1 Análisis de la revisión documental.....	143
6.1.2 Análisis de las observaciones o fichas de campo.....	144
6.1.2.1 Análisis de las observaciones.....	144
6.1.2.2 Análisis de la hojas de verificación.....	145
6.1.3 Análisis de los cuestionarios.....	147
6.1.4 Análisis de las entrevistas.....	151
6.1.5 Análisis de los instrumentos específicos.....	152

Capítulo 7. Evaluación de la información analizada: filtro de calidad.

7.1 Evaluación.....	155
7.1.1 Evaluación de la revisión documental.....	155
7.1.2 Evaluación de las observaciones.....	156
7.1.2.1 Evaluación de las observaciones o fichas de campo.....	156
7.1.2.2 Evaluación de las hojas de verificación.....	157
7.1.3 Evaluación de los cuestionarios.....	158
7.1.3.1 Hoja de concentrado global procesal.....	158

7.1.3.2 Hoja de concentrado global funcional.....	161
7.1.4 Evaluación de las entrevistas.....	162
7.1.5 Evaluación de los instrumentos específicos.....	163

TERCERA PARTE. INFORME Y RECOMENDACIONES

Capítulo 8. Informe de la auditoría administrativa.

8.1 Informe.....	167
8.1.1 Presentación del informe.....	167
8.1.2 Informe final de auditoría administrativa.....	168
8.1.3 Anexos al informe final de auditoría administrativa....	170

Capítulo 9. Las recomendaciones y su implementación.

9.1 Recomendaciones e implementación.....	171
9.1.1 Programa de implementación.....	172
9.1.2 Análisis de factibilidad.....	173
9.1.3 Métodos de implementación.....	173

Capítulo 10. El seguimiento de las recomendaciones: nuevo inicio.

10.1 Seguimiento.....	175
10.1.1 Programa de seguimiento.....	175
10.1.2 Resultados esperados.....	176
10.1.3 El inicio de una nueva auditoría administrativa.....	177

Fuentes de información	181
-------------------------------	------------

INTRODUCCIÓN

En este libro se presenta un análisis de las metodologías que se han estado aplicando en auditorías administrativas en nuestro país en los últimos 40 años con la intención de proponer un modelo propio, se divide en tres partes; en la primera parte; Administración y Auditoría se desarrolla el tema de la administración a través de un análisis cronológico de sus etapas históricas hasta la actual era conceptual, se describe la evolución de la ciencia administrativa, se comparan y contrastan las teorías, enfoques y nuevos enfoques, se explican los aspectos más importantes de la auditoría y se fundamenta su homologación internacional, en el capítulo 3 se realiza un estudio sobre la actuación profesional del auditor administrativo y su campo de desarrollo, se comparan y relacionan las metodologías que se han aplicado en auditoría administrativa en nuestro país a lo largo del tiempo, se describen los enfoques, se enumeran las fases, se distinguen las técnicas e instrumentos, así como los criterios de análisis y las escalas de evaluación, se juzgan las formas de presentar los resultados y se aprecian las propuestas de seguimiento. Además, se propone una homologación metodológica para fundamentar la uniformidad de su práctica profesional en las organizaciones.

En la segunda parte; Planeación y ejecución se presenta el modelo en cada una de sus fases; se inicia con la fase I de planeación que comprende las etapas de estudio preliminar, diagnóstico, programación y contratación. Continúa la fase II de levantamiento de información con la propuesta de las cinco técnicas para auditoría administrativa: revisión documental, observación, cuestionarios, entrevistas y revisión de elementos específicos. En el capítulo 6 se ejemplifican las cédulas de auditoría diseñadas para facilitar el análisis de la información obtenida, en el capítulo 7 se proyectan todas las cédulas de evaluación y se definen las escalas para cuantificar los resultados que serán presentados en el informe.

En la tercera parte; Informe y Recomendaciones se presenta una muestra del informe que comprende; la presentación del informe, el informe final de auditoría administrativa y los anexos al informe final, además en el capítulo 9 se presenta el programa de implantación, el análisis de factibilidad y la selección del método de implementación, finalmente en el capítulo 10 se presenta el seguimiento con su programa, los resultados esperados y el inicio de una nueva auditoría.

Espero que esta propuesta sea útil, brinde una nueva visión en auditoría administrativa, cumpla con las expectativas que ha generado y sea aplicada en un futuro en beneficio de las organizaciones.

PRIMERA PARTE

ADMINISTRACIÓN Y AUDITORÍA

Capítulo 1. Administración: conocimiento y práctica.

1.1 Origen y evolución de la administración

Considero necesario que todos los presidentes, secretarios, directores, empresarios, inversionistas, asesores, gerentes, colaboradores, estudiantes y todos lo que se interesen y se admiren de las características distintivas de las culturas, civilizaciones y organizaciones más prósperas, visionarias y exitosas en el mundo, deben conocer acerca de administración, es tan grande la enseñanza que pueden transmitirnos, que vale la pena iniciar el camino del estudio y la reflexión administrativa, y guíen el pensamiento hacia el justo convencimiento de que “si se puede aprender” y sobre todo aplicar en la vida visionaria de cada persona y organización.

El hombre se coordinó con los demás y alcanzó objetivos para subsistir y satisfacer sus necesidades más vitales en las diferentes áreas de su vida, en la actualidad, el administrador se apoya en sus conocimientos y habilidades que reflejados en una actitud conveniente alcanza metas y objetivos aplicando los recursos asignados.

Considerando lo anterior, podemos encontrar definiciones de administración como autores buscamos; por ejemplo: Robbins comenta “Administración es el proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, mediante otras personas y junto con ellas” (Robbins, 2009: 6). Chiavenato plantea: “Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz” (Chiavenato, 2004: 28). Bernal menciona: “El propósito de la administración es responder al logro de la eficiencia, le eficacia, la productividad y la competitividad” (Bernal, 2013: 46). Ninguna definición es excluyente, cada autor propone y responde a los problemas empresariales más importantes de acuerdo a su época y entorno empresarial, puedo concluir que administración es la coordinación eficaz y eficiente de los

recursos para el logro de los objetivos, la importancia radica en la aplicación como un medio para lograr que las cosas se realicen de la mejor manera, al menor costo y con la mayor eficacia y eficiencia posibles en todo tipo de organizaciones.

Los inicios de la administración están marcados por la aparición del hombre, así lo comenta Münch: “Al trabajar el hombre en grupo, surgió de manera incipiente la administración” (Münch, 1995: 15). Otros progresos se presentan en códigos, códigos, escritos, esculturas y manifestaciones en casos concretos como el de Hamurabi (1760 a.C.), los grupos sociales crecían y esto obligó a los hombres a coordinar mejor los esfuerzos y en consecuencia a aplicar la administración.

Existen criterios y versiones para señalar la historia de la administración, pueden ser; histórico, económico, filosófico, geográfico, antropológico, sociológico y otros (Ver Figura 1).

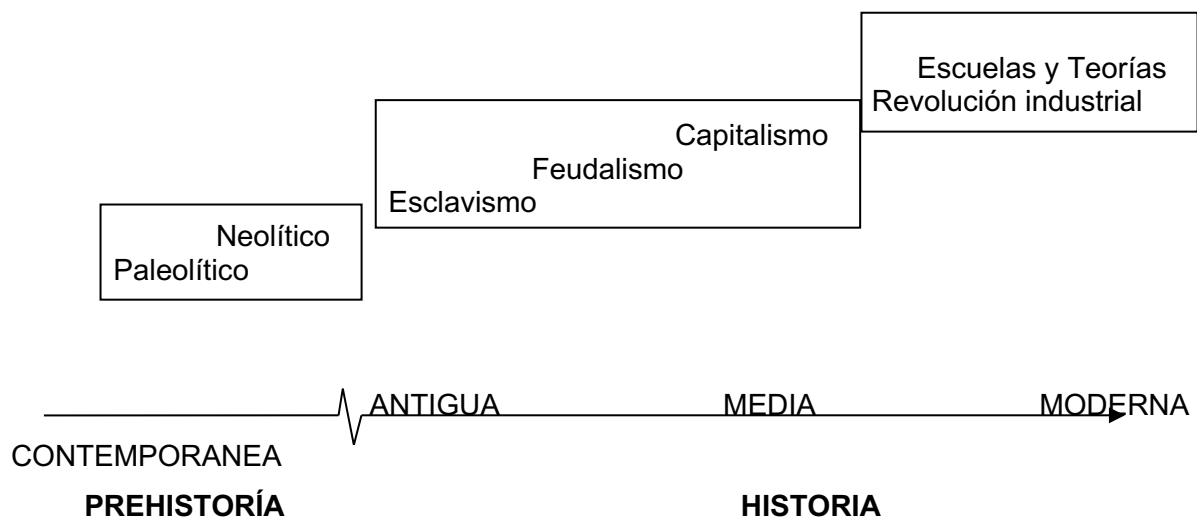


Figura 1. Etapas históricas de la administración: Elaboración propia.

Durante el neolítico las sociedades estaban conformadas por cazadores-recolectores y el trabajo se dividía en base a la fuerza, al descubrirse la agricultura se originó el sedentarismo y propició la ganadería y alfarería, por lo tanto, fue necesario el control de la producción de alimentos y del comercio.

En el esclavismo se administró en base a la supervisión directa y al castigo como fuente de motivación, lo que más tarde propició la caída del Imperio Romano, dando paso al Feudalismo en el cual se ejercía un control sobre la producción del siervo y la administración de las rentas feudales. Al surgir la propiedad privada se deriva el usufructo sobre el capital como herramienta de producción, se organiza la distribución mediante un sistema de precios en un mercado libre que depende de la oferta y la demanda. Con la aparición de inventos y descubrimientos desaparecieron los talleres y la administración centrada en la producción se ejerció de manera coercitiva, Díaz señala: “Hasta antes de que con la Revolución Industrial aparecieran las primeras máquinas, el sistema de producción era artesanal, cada persona del taller era la encargada de producir, de principio a fin, cada artículo que se pretendiera llevar al mercado. Lo anterior repercutía en dos variables que hoy en día se estudian cuando se intenta diseñar trabajos motivadores: la identidad y el significado de la tarea” (Díaz, 2011: 14).

Otros eventos importantes que muestran la evolución de la ciencia administrativa hasta antes de la escuela de la administración científica se reseñan en la Tabla 1.

Tabla 1. Eventos administrativos importantes antes de la escuela de la administración científica.

AÑOS	AUTORES	EVENTOS
4000 a.C.	Egipcios	Planear, organizar y controlar
2600 a.C.	Egipcios	Descentralizar la organización
2000 a.C.	Egipcios	Órdenes escritas y uso de la consultoría
1800 a.C.	Hammurabi (Babilonia)	Control escrito y testimonial Se establece el salario mínimo
1753 a.C.	Chinos	Existencia de asesores y consejeros Sistema general de dirección
1491 a.C.	Hebreos	Concepto de organización

600 a.C.	Nabucodonosor (Babilonia)	Control de la producción Incentivos salariales
500 a.C.	Mencio (China)	Necesidad de sistemas y estándares
400 a.C.	Sócrates (Grecia) Platón (Grecia)	Principio de la universalidad Selección de personal División del trabajo y especialización. Música para el mejor desempeño.
175 a.C.	Catón (Roma)	Descripción de funciones
284	Diocleciano (Roma)	Delegación de autoridad
1436	Arsenal de Venecia	Contabilidad de costos y balance contable Control de inventarios
1494	Luca Pacioli	Partida doble
1525	Nicolás de Maquiavelo (Italia)	Liderazgo y tácticas políticas
1767	Sir James Stuart (Inglaterra)	Teoría de la fuente de autoridad Especialización
1776	Adam Smith (Inglaterra)	Concepto de control La riqueza de las naciones Especialización de operarios
1799	Eli Whitney (Estados Unidos)	Método científico Contabilidad de costos Control de calidad
1800	Mathew Boulton (Inglaterra)	Aguinaldos, auditoría y estándares Métodos de trabajo
1810	Robert Owen (Inglaterra)	Capacitación de operarios
1832	Charles Babbage (Inglaterra)	Enfoque científico División del trabajo Estudio de tiempos y movimientos Contabilidad de costos
1856	Daniel C. McCallun (Estados Unidos)	Organigramas
1886	Henry Metcalfe (Estados Unidos)	Sistema de remuneración Control de costos
1900	Frederick W. Taylor (Estados Unidos)	Administración Científica

(Fuente: Elaboración propia)

1.2 Teorías administrativas

La Teoría General de la Administración es producto del siglo XX, es un área relativamente nueva y reciente del conocimiento humano, la administración moderna, actual o contemporánea es resultado histórico de integrar las contribuciones de diversos; filósofos, economistas, ingenieros, sociólogos, matemáticos, biólogos, visionarios y otros, con el tiempo desarrollaron y divulgaron obras y teorías aplicadas en su campo de actividades en un ambiente multidisciplinario de conocimientos (Ver Figura 2).

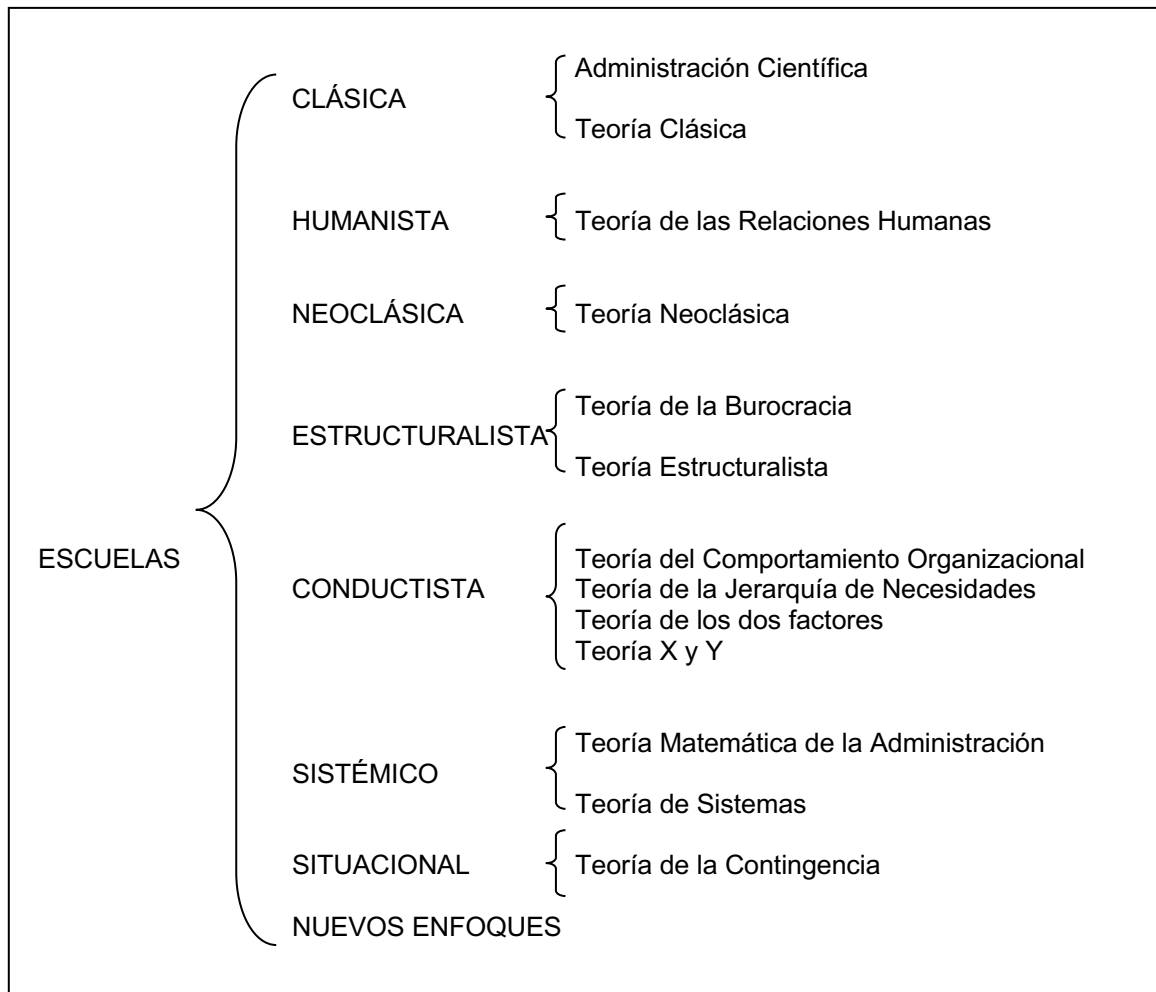


Figura 2. Escuelas y Teorías de la Administración: Elaboración propia.

El enfoque clásico comprende la escuela de la administración científica sustentada principalmente por la obra de Taylor (*The Principles of Scientific Management*: 1911), Henry Lawrence Gantt (*Work, Wages and Profits*: 1910), Harrington Emerson (*Efficiency as a Basis for Operations and Wages*: 1909), Frank Gilbreth (*Motion Study*: 1911) y Lilian Gilbreth (*The Psychology of Management*: 1914).

En 1903 Taylor publicó *Shop Management*: trata de las técnicas de racionalización del trabajo del operario mediante el estudio de tiempos y movimientos (*Motion-Time-Study*), propone pagar más al operario que produzca más, además ideó el *Scientific Management*. Fue el primero en realizar un análisis completo del trabajo, establecer estándares y especializar al personal, propone cuatro principios: “principio de planeación, de preparación, de control y de ejecución” (Chiavenato, 2004: 56) y sostiene que el principal objetivo de la administración es asegurar al máximo los beneficios del patrón y del empleado.

La Teoría Clásica surgió en Francia en 1916 (*Administration Industrielle et Générale*), Henri Fayol hace énfasis en la estructura que debe tener la organización para lograr la eficiencia, establece y aplica un orden lógico a las actividades mediante la aplicación del proceso administrativo, define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Destaca que toda empresa tiene seis funciones: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas. Propone 14 principios generales de la administración que aportan una visión simple y ordenada para la ejecución de las tareas administrativas.

El enfoque humanista surge en 1930 como resultados del desarrollo de la psicología del trabajo, el estudio de Elton Mayo y el experimento de Hawthorne, se basa en la teoría de las relaciones humanas.

Ante la necesidad de corregir las tendencias deshumanizadas del trabajo que resultaba de aplicar métodos científicos y precisos, este enfoque traslada la preocupación por la tarea a la preocupación por las personas, se ocupa de las necesidades psicológicas y sociales de los grupos informales y “pone énfasis en los aspectos emocionales del comportamiento de las personas” (Chiavenato, 2004: 95). El éxito de las empresas depende del éxito de las personas y “Hoy se reconoce que la manera en que la empresa trata y administra a las personas es el secreto del éxito y la competitividad” (Pfeffer, 1998, 49).

A mediados del siglo XX las empresas sufrieron cambios y transformaciones, surge el enfoque neoclásico, es decir la teoría clásica se actualiza y adapta a los nuevos problemas, contribuye aportando que; la administración es un proceso (PODC), requiere basarse en principios, es una ciencia y debe basarse en principios universales y que la cultura, el universo físico y biológico afectan el ambiente del administrador. Las características de la Teoría Neoclásica son; énfasis en la práctica de la administración, reafirmación de los postulados clásicos, énfasis en los principios generales de administración, énfasis en los objetivos y en los resultados y eclecticismo conceptual. Los autores neoclásicos (Peter F. Drucker, Ernest Dale, Harold Koontz, Cyrill O'Donnell y George Terry) no forman una teoría neoclásica bien definida sino un movimiento administrativo, es decir, la escuela operacional o del proceso administrativo.

El enfoque estructuralista comprende la teoría de la burocracia y la teoría estructuralista, surge alrededor de 1940 como; una crítica a la Teoría Clásica (mecanicismo) y a la Teoría de las relaciones Humanas (romanticismo), por la necesidad de un modelo organizacional racional, ante el creciente tamaño y complejidad de las empresas, pero sobre todo por la traducción de los trabajos del sociólogo alemán Max Weber que propone un modelo de organización, proporcionando las bases de la Teoría de la Burocracia.

El modelo burocrático de Weber sirvió de inspiración para una nueva teoría administrativa. Algunas características de la burocracia son: carácter legal, formal y racional, jerarquía, especialización, profesionalización, rutinas y procedimientos estandarizados, aunque también presenta disfunciones o dilemas como: formalismo y papeleos, resistencia al cambio, dificultad en la atención al cliente y conflictos con el público.

La teoría estructuralista surgió a finales de 1950 y “significa un desdoblamiento de la teoría de la burocracia y una ligera aproximación a la teoría de las relaciones humanas; representa una visión crítica de la organización formal” (Rebolledo, 2012: 70), Etzioni, Blau y Scott aplicaron enfoques múltiples y globalizadores al reconocer y comprender las organizaciones formales e informales y su relación con su ambiente externo (ambiente abierto), sugieren análisis y comparaciones organizaciones y proponen tipologías organizaciones y bien estructuras, esta teoría es el inicio de la transición a la Teoría de sistemas.

La Teoría del comportamiento aparece en Estados Unidos en 1947, es un desdoblamiento de la Teoría de las relaciones humanas y la aplicación de la Psicología Organizacional a la administración, esta teoría pone énfasis en las personas y en la motivación humana dentro de un contexto organizacional más amplio, McGregor, Maslow, Likert y Herzberg proponen que el administrador debe conocer los mecanismos motivacionales para dirigir adecuadamente las organizaciones por medio de las personas, nada es más injusto que un trato igual a desiguales, Cornejo lo plantea así “Pensar que con un mismo estímulo todos los seres humanos se moverán en la misma dirección es creer que todos somos iguales; los seres humanos somos contradictorios y no respondemos como el agua que, por ejemplo, hierve invariablemente a 112 grados fahrenheit. Los seres humanos somos definitivamente impredecibles, por lo que hay que dar un trato singular y especial a cada uno de nuestros semejantes” (Cornejo, 1995: 35).

Maslow presentó la teoría de la motivación, destaca las necesidades humanas organizadas y dispuestas en niveles de jerarquías de importancia e influencia, las

primarias son: fisiológicas y de seguridad y las secundarias son: sociales, de estima y de autorrealización. Del mismo modo lo señala Cornejo “No solo de pan vive el hombre, además necesita caricias, cuidados y atención. Los líderes que han construido entendieron que cada uno de sus colaboradores, requieren de reconocimiento, salario psicológico y espiritual al igual que todos los seres humanos” (Cornejo, 1998: 331)

Frederick Herzberg propone la teoría de las dos factores para explicar la conducta de las personas en situaciones de trabajo, estos factores son: factores higiénicos y factores motivacionales; los primeros son extrínsecos, se refieren al ambiente y condiciones de su trabajo, evitan la insatisfacción de los empleados y mantienen la motivación en forma temporal, los motivacionales se relacionan con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas (hace y desempeña) al ser intrínsecos provocan la satisfacción en las personas se les llama también factores satisfactorios. Koontz señala en su descubrimiento “no existe la persona promedio” (Koontz, 2002: 301)

McGregor formuló la Teoría X y Teoría Y, comparó dos estilos opuestos y antagónicos de administrar, un estilo tradicional, mecanicista y pragmático (Teoría X) y otro basado en la conducta humana (Teoría Y). Para la Teoría X, el estilo de administrar es rígido, duro, autocrático y hace que las personas trabajen en esquemas planeados y organizados basados en los objetivos de la organización, considera a las personas un recurso o medio de producción. La Teoría Y, es un estilo de administrar abierto, dinámico y democrático, administrar es un proceso para crear oportunidades, eliminar obstáculos, motivar y orientar hacia los objetivos, se basa en la motivación, participación y en los valores humanos y sociales.

Tal como Azcárraga afirma “esto implica: escuchar, aportar y respetar a los compañeros, fijarse un mismo objetivo y trabajar con una actitud positiva” (Azcárraga, 2010, 13)

Likert considera a la administración como un proceso en el cual no existen normas y principios universales válidos para todas las circunstancias y situaciones, sostiene que la administración nunca es igual para todas las organizaciones y propone cuatro sistemas administrativos cada uno con sus variables.

En la década de 1950 el Biólogo alemán Bertalanffy elaboró un Teoría interdisciplinaria, denominada Teoría General de los Sistemas (General System Theory), es una teoría totalizadora cuyos sistemas no pueden ser comprendidos por separado, se basa en los principios como el expansionismo, del pensamiento sintético y de la teleología. Se fundamenta en tres premisas básicas; los sistemas existen dentro de sistemas, los sistemas son abiertos y las funciones de un sistema dependen de su estructura, esta teoría revolucionó el pensamiento administrativo y permitió el surgimiento de la cibernética

La Teoría de sistemas de deriva de la Teoría general de sistemas, proporciona una visión ampliada de los problemas organizacionales, se basa en un sistema abierto y “la visión del hombre funcional dentro de las organizaciones se deriva principalmente de la concepción de la naturaleza humana” (Chiavenato, 2004: 426), esta teoría en su aplicación administrativa empresarial práctica aun es incipiente.

La Teoría matemática es una corriente aplicada por varios autores; Teoría de juegos de Newman en 1947 y el estudio del proceso de decisión de Herbert Simón (Teoría de las decisiones). Esta Teoría aplicada a la solución de problemas administrativos se le conoce como investigación de operaciones.

La Teoría matemática actualmente representa un campo de acción muy importante en la teoría administrativa a través de la administración de operaciones, se aplica principalmente en el proceso de decisiones programables y cuantitativas, es una alternativa de método estadístico por medio de técnicas, tales como; Teoría de los juegos, Teoría de las colas, Teoría de los Grafos,

Programación lineal y dinámica. El enfoque matemático se fundamenta en medir y evaluar objetiva y cuantitativamente las acciones organizacionales, por ejemplo, el cuadro de mando integral (BSC) que mide en función de objetivos estratégicos

La Teoría situacional se basa en que nada es absoluto y todo es relativo, su origen se remonta a las investigaciones de Chandler, Burns y Stalker, Woodward y Lawrence y Lorsch sobre las organizaciones y sus ambientes, explican que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente (variables independientes) y las técnicas administrativas (dependientes) apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización, así tenemos que, en el enfoque situacional las “acciones administrativas son contingentes de las características situacionales para obtener resultados organizacionales” (Chiavenato, 2004: 436), tal y como lo demostró Chandler en 1976 (*Strategy and Structure*) en la investigación histórica que llevo a cabo sobre los cambios estructurales de grandes empresas americanas relacionándolas con la estrategia de negocios para demostrar como la estructura de esas empresas había sido continuamente adaptada y ajustada a su estrategia. Chandler encontró que la estructura organizacional corresponde al diseño de la organización, es decir, a la forma organizacional que la organización asumió para integrar sus recursos, mientras la estrategia corresponde al plan global de asignación de recursos para atender a las demandas del ambiente, este proceso involucra cuatro etapas; Acumulación de recursos, racionalización del uso de los recursos, continuación del crecimiento y racionalización del uso de recursos en expansión.

Con las investigaciones se reveló que; la teoría administrativa era insuficiente para explicar los mecanismos de ajuste de las organizaciones a sus ambientes en forma proactiva y dinámica, que las características de las organizaciones se derivan de su ambiente por lo que necesitan adaptarse para sobrevivir y crecer y que el uso de la tecnología condiciona su estructura organizacional y su funcionamiento. Así lo propone Koontz “Además de las razones apremiantes para

la organización, existe cierta necesidad de un reajuste moderado y continuo, simplemente para evitar que la estructura se estanque” (Koontz, 2003: 206).

La Teoría situacional presenta nuevos modelos organizacionales más flexibles y orgánicos, como la estructura matricial, la estructura en redes y la estructura en equipos, también enfatiza el modelo del hombre complejo y enfoques contingenciales sobre motivación y liderazgo. En conclusión, la Teoría situacional es relativista y situacional, es más bien una forma de enfrentar el mundo empresarial que propiamente una teoría administrativa.

Durante algún tiempo el pensamiento, lógico y lineal predominó y se originó un periodo de aparente calma y de relativa permanencia en las organizaciones, con la influencia de nuevas teorías surgió un periodo de cambios y de búsqueda de adaptabilidad en el mundo de las organizaciones, sin duda alguna, el periodo actual de la administración sufrirá nuevas transformaciones, nuevas teorías se presentarán y se aplicarán y el cambio llegará con toda su fuerza al mundo organizacional.

El mundo cambia y también la teoría administrativa, todo el tiempo se están revisando conceptos y realizando nuevos estudios que producirán nuevas teorías, enfoques y corrientes de pensamiento, la teoría administrativa está en una constante crítica y renovación (Ver Tabla 2).

Tabla 2. Teorías administrativas.

ASPECTOS	CLÁSICA	RELACIONES HUMANAS	NEOCLÁSICA	BUROCRACIA	ESTRUCTURALISTA	CONDUCTUAL	SISTEMAS	CONTINGENCIA
REPRESENTANTES	Fayol	Mayo Hawtrone	Drucker Dale Koontz O'Donnell Terry	Weber	Etzioni Blau Scott	McGregor, Maslow, Likert Herzberg	Bertalanffy	Chandler, Lawrence Lorsch
ÉNFASIS	Tareas	Personas	Tareas Personas Estructuras	Estructura organizacional	Estructura Medio ambiente	Personas Medio ambiente	Ambiente	Ambiente Tecnología
ENFOQUE DE LA ORGANIZACIÓN	Formal	Informal	Formal Informal	Formal	Formal Informal	Formal Informal	Como un sistema	Variable
CONCEPCIÓN DEL HOMBRE	Económico	Social	Organizacional Administrativo	Organizacional	Organizacional	Administrativo	Funcional	Complejo
SISTEMA DE INCENTIVOS	Materiales Salariales	Sociales Simbólicos	Materiales Sociales	Materiales Salariales	Materiales Sociales	Mixtos	Mixtos	Mixtos
RESULTADOS ALCANZADOS	Máxima eficiencia	Satisfacción laboral	Eficiencia y Eficacia	Máxima eficiencia	Máxima Eficiencia	Eficiencia satisfactoria	Máxima eficiencia	Eficiencia y Eficacia
VALORES	Económico	Económicos Sociales	Económico	Económico	Económico	Social Organizacional Económico	Social Económico	Ambiental Social Organizacional Económico

(Fuente: Elaboración propia)

1.3 Nuevos enfoques administrativos

Durante el siglo XX e inicios del siglo XXI la teoría de la administración sufrió grandes transformaciones (Ver Figura 3), ahora se encuentra en la era de la información, propiciado por el desarrollo tecnológico y por la tecnología de la información, el capital financiero cedió ante el capital intelectual y la nueva riqueza es el conocimiento, la información es la principal fuente de energía de la organización, es el recurso organizacional más valioso e importante y dirige todos los esfuerzos en una organización.

Era Clásica 1900 -1950	Industrialización Estabilidad Previsibilidad	Administración científica Teoría clásica Relaciones humanas Teoría de la burocracia
Era Neoclásica 1950 1990	Desarrollo industrial Aumento de cambio Innovación	Teoría neoclásica Teoría estructuralista Teoría conductual Teoría de sistemas Teoría situacional
Era de la información 1900 en adelante	TI Globalización Énfasis en el servicio Cambios acelerados Imprevisibilidad Inestabilidad Incertidumbre	Énfasis en: Productividad Calidad Servicio Competitividad Cliente Globalización
Era conceptual 2013 en adelante	Creadores e innovadores	Innovar Romper paradigmas

Figura 3. Eras de la administración en el siglo XX e inicios del siglo XXI: Elaboración propia.

Algunas evidencias de transformaciones son; en espacio: la reducción de espacios y la creación de oficinas y empresas virtuales, la compactación de archivos electrónicos, la exactitud en el procesamiento de datos y su descentralización a través de redes integradas de microcomputadoras en las organizaciones, en tiempo: la flexibilidad, movilidad y rapidez en las comunicaciones y en conectividad: el teletrabajo, la teleconferencia, la conexión con Internet, la Intranet y las redes internas de comunicación intensifican la globalización de la economía y la administración.

La era de la información provocó un nuevo contexto, la velocidad e intensidad de los cambios creó nuevos problemas para las organizaciones, haciendo necesario recurrir a medidas extremas, rápidas y dinámicas para la búsqueda de soluciones y de la excelencia, fue así como surgieron nuevos enfoques, corrientes y modismos administrativos.

Algunas técnicas vinieron de la experiencia japonesa como la mejora continua y la calidad total, otras pedagógicas y basadas en el mercado como el Benchmarking y otras rápidas y revolucionarias como la reingeniería. De la Teoría matemática se origina la mejora continua, del japonés *kaizen* (*kai*=cambio y *zen*=bueno), es una técnica de cambio organizacional suave y continuo centrado en las actividades de grupo de las personas, tiene como objetivo: la calidad de los productos y servicios, la reducción de costos y la satisfacción del cliente, la premisa fundamental es que las mejoras sean continuas y constantes, los cambios no deben ser grandes y se deben originar dentro de un programa a largo plazo, en forma gradual, en un ambiente de colaboración y participación con personal crítico, constructivo y motivado. La mejora continua se apoya en círculos de calidad, es decir, un grupo de 6 a 12 empleados voluntarios que se reúnen semanalmente para decidir y solucionar problemas que afectan sus actividades comunes de trabajo. Tal como lo señala Collins “Suficientemente bueno, no es suficiente, la gente le decía a mi padre: que bien lo ha hecho, ahora ya puede descansar, y el contestaba; no, aun no, tengo que seguir adelante y todavía hacerlo mejor” (Collins, 1995: 225).

Derivado de la aplicación de la mejora continua (nivel operacional) surgió la calidad total extendida a toda la organización con el objetivo de hacer incrementos de valor constantes. Nava menciona “esta vertiente tiene una visión más global, orientada hacia los aspectos humanos y hacia la mejora de los procesos de dirección de las organizaciones” (Nava, 2013:19).

La calidad total se basa en el apoderamiento (*empowerment*) de las personas, es decir, proporcionar a los empleados las habilidades y la autoridad para que tomen decisiones para solucionar los problemas del cliente sin consumir tiempo para la aprobación del gerente. El *empowerment* se basa en diez principios y para lograrlos se deben tomar en cuenta tres aspectos: las relaciones, la disciplina y el compromiso. Para garantizar cambios y resultados, la calidad total debe empezar en la cima de la empresa con el compromiso de la alta dirección. La gestión de la calidad total originó técnicas como; la exactitud (*downsizing*), la tercerización (*outsourcing*) y la reducción del tiempo del ciclo de producción. El *downsizing* promueve la reducción de niveles jerárquicos, hasta alcanzar la organización exacta y reducir las operaciones a lo esencial del negocio, transfiriendo a terceros aquellas actividades para quienes sepan hacerlo mejor y más barato, es decir, tercerización, la idea fundamental es adelgazar la organización formal, reducir costos fijos y simplificar la estructura para reducir los tiempos de ciclos de producción, los conceptos de *fábrica exacta* y *justo a tiempo* (JIT) están basados en este ciclo. Cabe señalar lo que menciona el IMCP “El *outsourcing* no debe ser calificado como indebido o ilegal, en tanto el empresario cumpla a cabalidad con sus obligaciones para con las autoridades, el empleado y la misma sociedad” (IMCP, 2011:13).

La reingeniería consiste en hacer una nueva ingeniería de la estructura organizacional, no se trata de hacer solo algunos cambios, sino de hacer un diseño totalmente nuevo y diferente, hacer cambios en los procesos por procesos nuevos, no se trata de hacer sofisticadamente lo mismo ni de hacer actualizada e

ineficientemente lo mismo, a diferencia de la mejora continua se requiere un proceso totalmente nuevo.

La reingeniería se fundamenta en cuatro palabras clave; fundamental: reduce la organización a lo esencial y fundamental, radical: nuevas formas de hacer el trabajo, drástica: desecha todo lo antiguo, no aprovecha nada de lo que existe y hace todo nuevo y procesos: reorienta la atención a los procesos y no a las tareas o actividades mucho menos a la personas, la reingeniería se ocupa de hacer cada vez más con cada vez menos.

Los equipos de alto desempeño también constituyen un esfuerzo en el sentido de descentralizar el proceso de decisión e incentivar la iniciativa y la responsabilidad de las personas por medio del trabajo colectivo.

El *benchmarking* consiste en visualizar las mejoras prácticas administrativas de las empresas consideradas como excelentes y comparar, evaluar e identificar las oportunidades de cambio y mejoras dentro de la organización, el *benchmarking* exige: conocer sus operaciones e identificar sus puntos fuertes y débiles, ubicar y conocer las organizaciones líderes para conocer sus puntos fuertes y compararlos y finalmente incorporar lo mejor de lo mejor, excederlos y rebasarlos.

El *coaching* comprende un estilo de liderazgo, la intervención de un *coach* profesional en grupos de trabajo para el desarrollo de talentos individuales de las personas y la medición de su desempeño es una ventaja competitiva de una organización.

Actualmente la Teoría de la complejidad, la Teoría del caos y tiempos líquidos están revolucionando la ciencia y se está considerando a la administración como el principal factor de desarrollo. Las teorías administrativas y los nuevos enfoques reflejan los fenómenos históricos, económicos, culturales, tecnológicos, políticos y

sociales de su época y contexto y los problemas y deficiencias de las organizaciones.

Existen una gran diversidad de enfoques (Ver Tabla 3), ninguna teoría es mejor que otra, cada una en su tiempo, representa soluciones administrativas para determinadas circunstancias, se deben considerar las variables en las que se enfoca y los problemas administrativos que soluciona.

Ninguna teoría ha sido totalmente rebasada por otra, inclusive la administración científica es aplicada cuando se busca eficiencia y productividad en las organizaciones en búsqueda de la excelencia empresarial, seguramente surgirán nuevas teorías, evolucionarán y revolucionarán otras y seguirán existiendo nuevos enfoques adecuándose cada uno a los problemas nuevos y actuales. A cada administrador le corresponde el desafío de diagnosticar la situación y basado en su propia realidad aplicar la teoría o enfoque más adecuado o tomar de cada una de ellas lo que mejor se ajuste a la solución de sus problemas, finalmente la teoría general de la administración está inmersa en una permanente evolución y contraste.

Tabla 3. Enfoques de las fases del proceso administrativo.

AUTOR	AÑO	FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO						
		Planeación	Preparación				Control	Ejecución
Taylor	1911							
Fayol	1916		Planeación	Organización		Dirección	Coordinación	Control
Urwick	1945	Investigación	Previsión	Planeación	Organización	Coordinación	Dirección	Control
Koontz	1955		Planeación	Organización	Integración		Dirección	Control
Terry	1956		Planeación	Organización		Ejecución		Control
Reyes Ponce	1960	Previsión	Planeación	Organización	Integración		Dirección	Control
Newman	1961		Planeación	Organización			Dirección	Control
Fernández Arena	1967		Planeación		Implementación			Control
Leonard	1971		Planeación	Organización				Control
Hicks	1972	Creatividad	Planeación	Organización	Comunicación	Motivación		Control
Stoner	1982		Planeación	Organización			Dirección	Control
Münch	1982		Planeación	Organización			Dirección	Control
Robbins	1984		Planeación	Organización			Dirección	Control
Koontz	1991		Planeación	Organización	Integración		Dirección	Control

(Fuente: Elaboración propia)

1.4 La importancia del control en las organizaciones

Koontz y otros (2008, p. 528) explican que el control es “la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren.” Es de relevancia señalar que los objetivos cuyo logro puede garantizarse a través del control deben ser los establecidos a corto, mediano y largo plazo, como se muestra en la Figura 4. Considerando lo anterior, Hernández y Palafox (2012, p.263) definen al control como “un *elemento vital* de un sistema administrativo, ya que les permite a las empresas autorregularse y mantener el desarrollo en los términos deseados desde la planeación”, y expresan que las empresas operan en medios cambiantes y son altamente sensibles respecto de lo que sucede externamente, de ahí que; los planes, los procesos, los programas, las estructuras e incluso el comportamiento de los miembros del equipo de trabajo varíen conforme se actúa. Esto obliga a las empresas a establecer controles para conocer el grado de variabilidad entre *lo que se planeó y lo que se está logrando o se logró*.

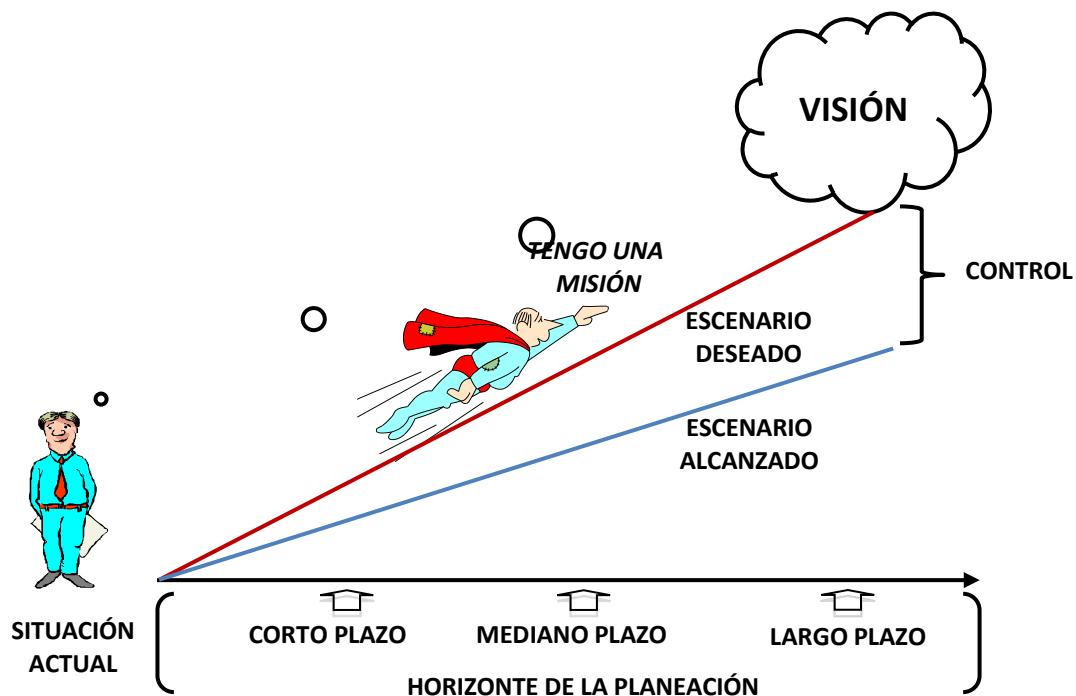


Figura 4. El contexto del control.
Fuente: Díaz, 2015.

Münch y García (2012, pp.173-177) puntualizan que la aplicación del control debe fundamentarse en seis principios:

- *Principio de los objetivos.* Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos y si, a través de él, no se evalúa el logro de los mismos.
- *Principio del equilibrio.* Al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se está cumpliendo con la responsabilidad compartida, y que la autoridad delegada está siendo adecuadamente ejercida.
- *Principio de la oportunidad.* Para ser eficaz, el control requiere ser oportuno; es decir, debe aplicarse antes de que se cometa el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas con anticipación.
- *Principio de las desviaciones.* Todas las desviaciones relativas a los planes que se vayan identificando deben ser analizadas a detalle, de modo que sea posible conocer las causas que las provocaron y, consecuentemente, tomar las medidas preventivas y correctivas que se requieran.
- *Principio de excepción.* A fin de reducir costos y tiempo, el control debe aplicarse sólo en actividades estratégicas o representativas.
- *Principio de la función controlada.* La persona o función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

Así mismo, Münch y García (2012, p.185) expresan que para que el control sea efectivo debe desarrollarse como una unidad y aplicarse en todo tiempo a la empresa, pudiendo así clasificarse en:

- *Control preliminar.* Aquel que se efectúa antes de realizar las actividades.

- *Control concurrente.* Aquel que se ejerce de manera simultánea a la realización de actividades, como un proceso continuo
- *Control posterior.* Aquel que se aplica después de haber realizado las actividades planeadas con el objeto de suministrar información para comparar los resultados obtenidos con relación a lo “pre” establecido.

Al aplicar el proceso de control, deben considerarse cuatro factores: *Cantidad* (por ejemplo: productos terminados, unidades vendidas, presupuestos), *tiempo* (por ejemplo: fechas límite, horas-máquina, programas), *costo* (por ejemplo: contabilidad, costo estándar, rendimiento sobre la inversión) y *calidad* (por ejemplo: estándares, inspecciones visuales, procedimientos).

El proceso de control básico, en cualquier parte que se encuentre y sea lo que sea que se controle, incluye tres pasos:

1. *Establecimiento de estándares.* Los estándares son criterios de desempeño que se prevé aporten señales de cómo marchan las cosas en la organización.
2. *Medición del desempeño.* Medir el desempeño contra los estándares permite predecir las desviaciones o descubrirlas tan pronto como sea posible.
3. *Corrección de desviaciones de los estándares y planes.* La corrección de desviaciones pueden implicar volver a trazar o modificar los planes; reasignar personal o aclararle sus deberes; seleccionar, capacitar o despedir colaboradores; o modificar a partir de una comunicación, motivación o liderazgo más efectivos.

Es imprescindible que todo plan o programa sea evaluado. Cualquier intento por controlar encuentra sentido con una buena planeación, si las personas u organizaciones están seguras de dónde quieren ir, pueden saber si van en la

dirección que quieren (el resultado de la tarea del control), tal y como lo pretende expresar la Figura 5, la planeación y el control son inseparables, los hermanos siameses de la administración (Koontz y otros, 2008, p.106).

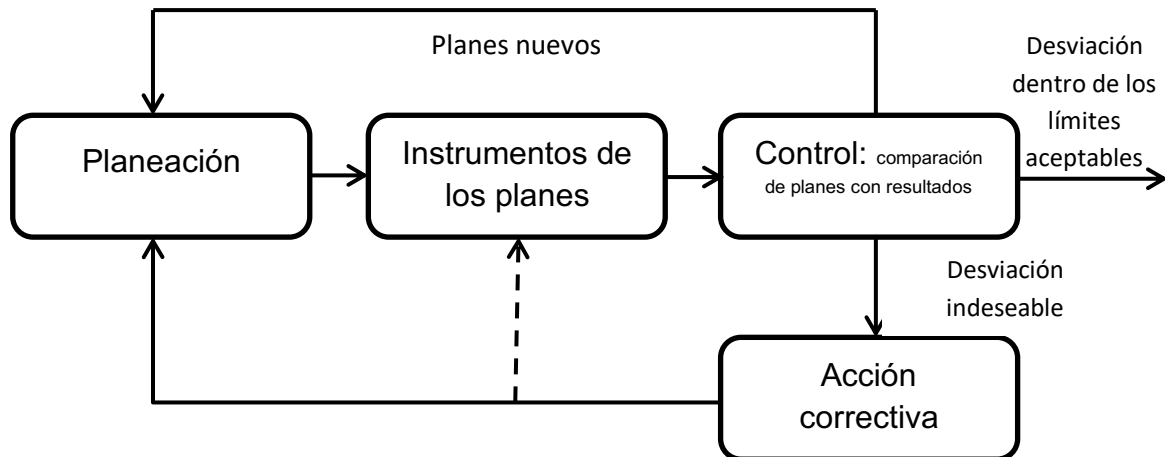


Figura 5. Relaciones estrechas entre la planeación y el control.

Fuente: Koontz y otros, 2008, p.106

Planear y controlar están relacionados. Koontz y otros (2008, p. 528) admiten que, de hecho, algunos autores sobre administración consideran que estas funciones no pueden estar separadas. Sin embargo, consideran sensato separarlas conceptualmente. Stoner y otros, citados por Hernández y Palafox (2012 p. 263) definen al control como “proceso que garantiza que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas”. En ese mismo sentido, Reyes Ponce (2004, p.63) detalla que el control es “el establecimiento de sistemas que permiten medir resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se han obtenido los que se esperaban y corregir, mejorar y formular planes”. De acuerdo con el *Committee of Sponsoring Organizations (COSO)*, las personas diseñan los objetivos de la entidad y establecen los mecanismos de control. El Código de Mejores Prácticas Corporativas, el control interno es “el proceso que ejecuta la administración para evaluar operaciones específicas y que se diseña para proveer una seguridad razonable de la efectividad y eficiencia de las mismas, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento con leyes y

regulaciones”. Constituye el mecanismo por el cual el Consejo de Administración se asegura que la sociedad opera en un ambiente general de control y le da mayor certeza de la efectividad y eficiencia de la gestión.

El control interno es, según COSO...

- Un medio para alcanzar un fin, no es un fin en sí mismo.
- No es un evento o circunstancia, sino una serie de acciones que permean en las actividades de la organización.
- Forma parte de los procesos básicos de la administración -planeación ejecución y monitoreo- y se encuentra integrado en ellos.
- Los controles deben construirse “dentro” de la infraestructura de la organización y no “sobre ella”.

El control interno se considera efectivo a partir de que la Dirección de la entidad logre una *seguridad razonable* acerca de que...

- El personal comprende el cumplimiento de objetivos.
- Los estados financieros y la otra información son confiables.
- Se dé cumplimiento a disposiciones y leyes.

El concepto *seguridad razonable* es expresado en COSO, debido a las siguientes razones:

- No existe sistema infalible, ningún sistema hará por siempre lo que se espera que haga. El control interno no es una panacea.

- No importa lo bien diseñado y operado que sea un sistema de control interno, lo más que se puede esperar de él es -precisamente- que proporcione una seguridad razonable.

Es importante señalar que el efecto acumulado de controles que satisfacen múltiples objetivos y la naturaleza diversa de los controles, reducen el riesgo de que los objetivos de la organización no se puedan alcanzar.

A propósito de COSO, la Comisión *Treadway* -creada en Estados Unidos con la finalidad inicial de identificar los factores causantes de los numerosos casos existentes de información financiera fraudulenta- emitió en 1992 el documento denominado *Framework Internal Control Integrated*, el cual desarrolla el enfoque moderno del control interno que se conoce como el Informe COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*). Es así, que en varios países del mundo se crearon comisiones o grupos para trabajar en esta temática con el objetivo primordial de alcanzar una definición consensuada de control interno, así como definir la manera de evaluarlo. A partir de la divulgación del Informe COSO se han creado diversos modelos de control, así como numerosos lineamientos para un mejor gobierno corporativo, siendo los más conocidos, además del COSO, el COSO II, el COCO (de Canadá) y el CADBURY (de Reino Unido). En la Tabla 4 se presenta un comparativo de dichos modelos de control a partir de las variables propósito, conceptualización, etapas y responsables.

Tabla 4. Comparación entre los modelos COSO, COCO y CADBURY.

VARIABLE DE COMPARACIÓN	COSO <i>Committee of Sponsoring Organizations</i>	COCO <i>Canadian Criteria of Control Committee</i>	CADBURY <i>Cadbury Committee</i>
PROPÓSITO	Proveer una seguridad razonable con respecto al logro de los objetivos, en	Desarrollar orientaciones para el diseño, evaluación y	Brindar seguridad a través de 3 líneas:

	las siguientes categorías: • Efectividad y eficiencia en las operaciones. • Confiabilidad en la información financiera. • Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables.	reportes sobre los sistemas de control.	Efectividad y eficiencia de las operaciones. Confiabilidad de la información y reportes financieros. Cumplimiento de leyes y reglamentos.
CONCEPTUALIZACIÓN DE CONTROL INTERNO	Pirámide de componentes y elementos interrelacionados.	Un modelo conciso y dinámico encaminado a mejorar el Control a través de veinte criterios concentrados en cuatro grupos.	Guías de informes al Consejo y procedimientos de auditoría.
ETAPAS	1. Ambiente Interno 2. Establecer objetivos 3. Identificación de eventos 4. Evaluación del Riesgo 5. Respuesta al Riesgo 6. Actividades de Control 7. Información y Comunicación 8. Supervisión	1. Propósito 2. Compromiso 3. Aptitud 4. Evaluación y aprendizaje	1. Ambiente de Control 2. Vigilancia 3. Actividades de control 4. Mayor Evaluación de riesgos
RESPONSABLES	Todos son responsables, cada miembro de la empresa es parte importante para la realización de los objetivos, cada persona debe estar comprometida con la actividad que va a realizar.	Los responsables son los Directivos y administradores.	El Consejo de Administración, además de diversos Comités y consejeros externos.

(Fuente: Elaboración propia basada en Díaz, 2015.)

De acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría (2015 p.15) el control interno es “El proceso diseñado, implementado y mantenido por los responsables del gobierno de la entidad, la dirección y otro personal, con la finalidad de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad relativos a la fiabilidad de la información financiera, la eficacia y eficiencia de las operaciones, así como sobre el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables. El término “controles” se refiere a cualquier aspecto relativo a uno o más componentes el control interno.”

Los componentes el control interno son parte fundamental para que el proceso diseñado e implementado cumpla con los objetivos de la entidad, los componentes se muestran en la Figura 6.



Figura 6. Componentes del control interno: Elaboración propia con base en la NIA 315 del IFAC.

Entorno de control. Engloba los elementos de; comunicación y vigilancia de la integridad y de los valores éticos, compromiso con la competencia, participación de los responsables del gobierno de la entidad, filosofía y estilo operativo de la dirección, estructura organizativa, asignación de autoridad y responsabilidad y políticas y prácticas relativas a recursos humanos.

El proceso de valoración del riesgo por la entidad. Se refiere a los hechos externos e internos que pueden afectar a la entidad, los riesgos pueden surgir o variar en circunstancias como las siguientes:

- Cambios en el entorno operativo.
- Nuevo personal.
- Sistemas de información nuevos o actualizados.
- Crecimiento rápido.
- Nueva tecnología.
- Nuevos modelos de negocio, productos o actividades.
- Reestructuraciones corporativas.
- Expansión de las operaciones en el extranjero.
- Nuevos pronunciamientos contables.

El sistema de información y comunicación. El sistema de información es relevante para los objetivos cuando identifique las transacciones válidas con suficiente detalle y se presenten en forma adecuada, es decir, cuando genere información que sirva para tomar decisiones adecuadas en materia de control de las actividades de la entidad.

Actividades de control. Son aquellas encaminadas a la revisión de resultados, al procesamiento de la información, a los controles físicos y segregación de funciones.

Seguimiento de los controles. Es verificar si están funcionando como se planearon, si son útiles para lo que se establecieron o es necesario modificarlos para retroalimentarlos y generar nuevos controles.

Los componentes del control interno deben considerar los siguientes aspectos:

- Tamaño de la entidad.
- Características de la actividad económica en la que opera.
- Organización de la entidad.
- Sistema de contabilidad y técnicas de control establecidas.
- Problemas específicos del negocio.
- Requisitos legales aplicables.
- El sistema de control interno.

Como todo sistema, el sistema de control interno está compuesto por cuatro elementos, en los cuales se basa su existencia y su relación: insumos, proceso, producto y retroalimentación, tal y como se muestra en la Figura 7.

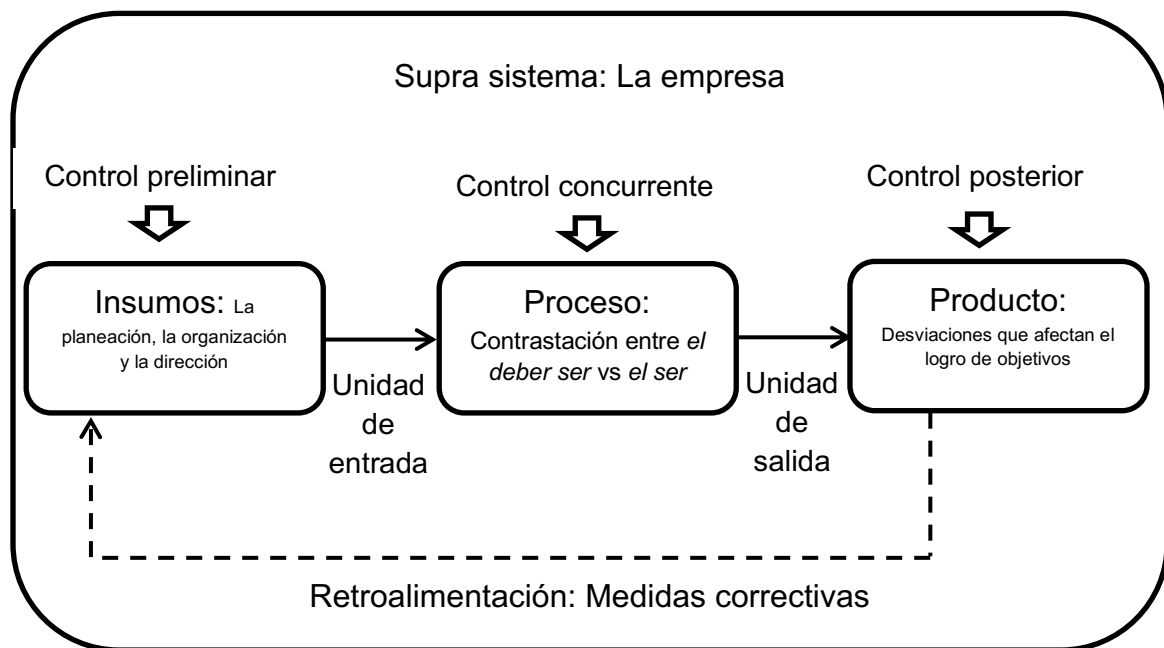


Figura 7. Elementos de un sistema de control interno: Elaboración propia basada en Díaz, 2015.

Los *insumos* están conformados por las decisiones tomadas en la planeación, aunque también deben considerarse las relativas a la organización, la integración de personal y la dirección. Estas decisiones dan lugar al establecimiento de los estándares requeridos para la realización del control. Del mismo modo, y a fin de asegurar que contribuyan de manera efectiva al logro de la visión organizacional, al estarse tomando las decisiones se puede realizar un control preliminar.

El *proceso* consiste en la comparación del *deber ser* versus *el ser*, es decir, entre la forma en que debían haberse tomado las decisiones relativas a la planeación, organización, integración de personal y dirección, y la forma en que se tomaron en la realidad. Al realizarse la medición del desempeño, aquí es donde se realiza un *control concurrente*.

En el sistema de control interno el producto está representado por las desviaciones que se lograron identificar y que afectan el logro de los objetivos organizacionales. Con respecto al manejo de las desviaciones es que se puede realizar un control posterior. En efecto, las medidas correctivas de las desviaciones son las que representan la retroalimentación. El sistema de control interno es un elemento de un sistema mayor o supra sistema: la empresa.

En el sistema de control interno interactúan las diferentes jerarquías, pues éste involucra a todos sin excepción, pues en una empresa profesionalmente administrada todos son corresponsables en la obtención de los objetivos organizacionales.

En general, un sistema de control interno debe enfocarse a:

- Incrementar la efectividad de la gestión.
- Prever la incidencia de errores y recurrencia de observaciones.
- Incrementar la satisfacción de los clientes y/o usuarios.
- Cumplir con el marco jurídico de la empresa.

- Promover una adecuada cultura de control.
- Contar con los esquemas necesarios para la evaluación oportuna y el seguimiento de la operación.
- Asesorar, colaborar y apoyar a las unidades administrativas responsables en la mejora de los sistemas de control con la evaluación de la suficiencia, eficacia y eficiencia de los controles establecidos.

Los objetivos del sistema de control interno, tal y como se muestran en la Figura 8, se pueden clasificar en cinco categorías:

- *Objetivos de control estratégico.* Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten y que puedan afectar el logro de los objetivos.
- *Objetivos de cumplimiento.* Diseñar procedimientos de verificación que garanticen el cumplimiento del marco legal aplicable y las funciones de la empresa.
- *Objetivos de control de ejecución.* Velar porque todas las actividades y recursos estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad, en armonía con los principios de eficacia, eficiencia y economía. Establecer procedimientos que garanticen el registro de información oportuna y confiable.
- *Objetivos de control de evaluación.* Propiciar el mejoramiento continuo del control y la gestión de la empresa. Garantizar la existencia de la función de verificación independiente de la dirección de control interno.
- *Objetivos de control de información.* Garantizar el suministro de información veraz y oportuna en la rendición de cuentas, atención a entes internos y externos.

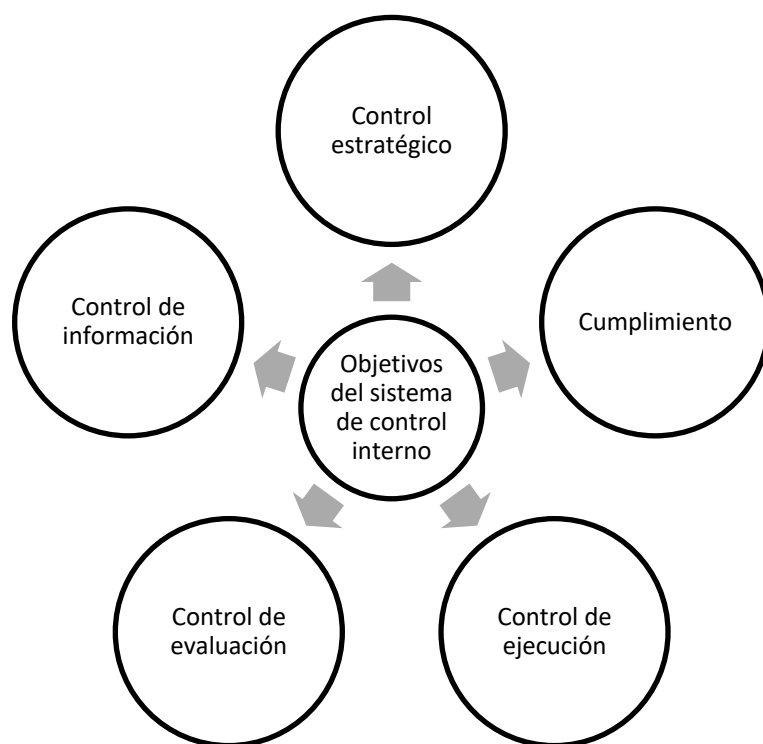


Figura 8. Objetivos del sistema de control interno: Elaboración propia.

Al sistema de control interno puede dársele un enfoque de proceso, es decir, puede estar conformado por un conjunto de las fases o actividades sucesivas y encaminarse al logro de un fin específico: contribuir con efectividad al logro de los objetivos organizacionales, tal y como se muestran en la Figura 9 la naturaleza del proceso en el sistema de control interno.

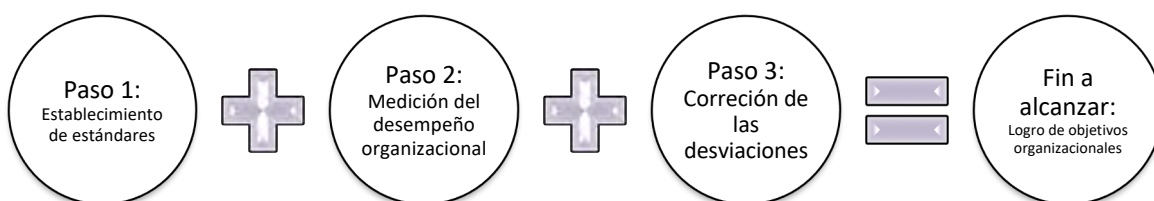


Figura 9. Naturaleza del proceso en el sistema de control interno: Elaboración propia.

Es importante que el Consejo de Administración tenga información de los procesos bajo los cuales funciona la sociedad, que sean ordenados y permitan un control adecuado de las operaciones. Para cumplir con lo anterior, los reportes emitidos por los auditores internos y externos, servirán de apoyo para verificar la efectividad de los sistemas de control, el modelo propuesto de un sistema de control interno con un enfoque de proceso se basa en los componentes de control como un todo.

En el modelo de sistema de control interno con un enfoque de proceso que se propone, los *insumos* están conformados por valores éticos, compromiso social, filosofía y estilo operativo, estructura organizativa, asignación de autoridad y responsabilidad y las políticas prácticas relativas a recursos humanos. La actividad a realizar puede entenderse como control preliminar.

El *proceso* consiste en la comparación del *deber ser* versus *el ser* en lo que corresponde al proceso de valoración del riesgo y al sistema de información y comunicación. Al realizarse la medición del desempeño, aquí es donde se realiza un control concurrente. La actividad a efectuar puede definirse como control concurrente.

En el sistema de control interno propuesto, el *producto* está representado por las actividades de control y por el seguimiento de los controles establecidos para corregir las desviaciones que se lograron identificar y que afectan el logro de los objetivos organizacionales. La actividad a desarrollar puede explicarse como control posterior.

Capítulo 2. La auditoría y su necesidad en las organizaciones.

2.1 Antecedentes de la auditoría

Desde siempre han existido evidencias de alguna especie de auditoría, de cierta manera al solo oír (*audire*), observar, contar o preguntar se está lleva a cabo el proceso de auditar, la auditoría ha sido inherente a las actividades humanas, el hecho de que alguien solicite información pone de manifiesto la existencia de la auditoría.

Ante la velocidad y el crecimiento de las relaciones comerciales, operativas y administrativas, se tuvo la necesidad de idear un sistema de supervisión, mediante el cual el dueño o administrador extendieran su control y vigilancia, el primer enfoque fue: prevenir y detectar fraudes, errores y desfalcos y cerciorarse de veracidad de la información, las primeras auditorías se enfocaban en lo contable y el auditor era un “revisor de cuentas”. Otra causa fue la necesidad de la garantía de seguridad de las operaciones financieras para tranquilizar a los inversionistas y certificar las cuentas para atraer nuevos, así como la intervención del Estado para controlar las operaciones económicas y evitar fraudes (Ver Tabla 5).

Tabla 5. Antecedentes de la auditoría.

AÑOS	AUTORES	EVENTOS
2600 a.C.	Sumerios	Se preparan y confrontan listas sintéticas de las transacciones y se utilizan puntos, tildes y círculos al lado de los números de las listas confrontadas.
325.a.C.	Roma	Se publica la Ley <i>Pactelia</i> que regulaba: <i>Codex Tabulae</i> (<i>Aceptum</i> y <i>Expensum</i>), el <i>Adversia</i> y el <i>Codex</i> .
700	Iglesia Católica	<i>Capitulare de Villis</i> (exigencia de inventario anual).
1285	Rey Eduardo I	Ordena llevar cuentas de las tareas y faculta a los auditores de acusar a los defraudadores.
1458	Benedetto Cotrugli	Publica: <i>Libro de l'Arte de la Mercatura: Cuaderno, Giornale y Memoriale</i> .
1494	Luca Pacioli	Publica: “ <i>Summa de Arithmética, Geometrica, et proportionalita</i> ”
1518	Grammateus	Publica: <i>Álgebra y Contabilidad</i> .
1524	Nueva España	Se establece el Tribunal de Mayor de Cuentas. Se nombra a un “ <i>Veedor</i> ” que cuantificara el “ <i>Quinto Real</i> ”.
1581	Venecia	Primera asociación de auditores el “ <i>Collegio dei Raxonati</i> ”.
1649	Francia	El ministro <i>Colbert</i> crea el Tribunal de cuentas de Paris.
1805	Napoleón	Ordena exámenes a los practicantes de la profesión contable
1824	México	Se otorga al Congreso la facultad y obligación de revisar las cuentas al Gobierno Federal.
1845	Inglaterra	Obligación de las empresas de la certificación de sus cuentas.
1857	México	Se crea la Contaduría Mayor de Hacienda.
1862	Inglaterra	La Ley Británica de sociedades anónimas reconoce a la auditoría como profesión.
1893	Italia	Se rige la práctica contable a través del código mercantil.
1895	Estados Unidos	Se reconoce como profesión en la universidad de Pensilvania.
1899	Suecia	Se dictan normas de la profesión.

1907	México	Se otorga a Fernando Díez Barroso el primer título de contador.
1917	México	Se constituye la Asociación de Contadores Titulados.
1921	Estados Unidos	El Congreso establece la oficina general de contabilidad y reconoce la auditoría gubernamental como oficial.
1923	México	Se constituye el Instituto de Contadores Públicos Titulados de México.
1929	Estados Unidos	Se establece la revisión obligatoria de las cuentas.
1934	Estados Unidos	Se crea la SEC (<i>Securities and Exchange Comisión</i>)
1941	Estados Unidos	Se crea <i>The Institute of Internal Auditors</i> .
1950	Estados Unidos	El gobierno publica la Norma de auditoría MIL-Q5848.
1955	México	Se le da el nombre al IMCP y se crea la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría.
1959	México	Se crea la Dirección de Auditoría Fiscal Federal.
1977	Alemania	Se crea la Federación Internacional de Contadores (IFAC).
1978	Instituto de Auditores Internos	Publica: Reglas de control interno, riesgos y búsqueda de puntos débiles.
1981	Estados Unidos	La oficina general de contabilidad pública: Normas de auditoría gubernamental
1981	México	Se crea la Contraloría General de la Federación
1984	México	Se constituye el Instituto Mexicano de Auditores Internos
1991	México	Se promueve la certificación de los auditores.
1994	Estados Unidos	Unifica tres documentos internacionales de auditoría de Calidad en la Norma Q10011.
1994	México	Se constituye la Academia Mexicana de Auditoría Integral.
1998	México	IMCP: Entra en vigor el reglamento de certificación.
2000	México	Se crea la Auditoría Superior de la Federación.

2010	México	El IMCP resuelve adoptar las NIA emitidas por el IFAC por medio del IAASB para las auditorías de estados financieros de ejercicios contables que inicien el 1 de enero de 2012.
2013	México	Se abrogan las normas de auditoría generalmente aceptadas en México.

(Fuente: Elaboración propia)

Existen innumerables conceptos de auditoría, el término auditoría, en su acepción más amplia, significa verificar que la información financiera, administrativa y operacional que se genera es confiable, veraz y oportuna. Es revisar que los hechos fenómenos y operaciones se den en la forma en que fueron planteados, que las políticas y procedimientos establecidos se han observado y respetado. Es evaluar la forma en que se administra y opera para aprovechar el máximo de los recursos. Para la American Accounting Asociación “Auditoría es un proceso sistemático que obtiene y evalúa objetivamente la evidencia con respecto a declaraciones acerca de acciones económicas y eventos; dicho proceso determina el grado de correspondencia entre estas declaraciones y el criterio para comunicar los resultados a los usuarios interesados” (Kell, 1995:4).

Para Deloitte “Es un proceso íntegramente diseñado para cumplir con las Normas Internacionales de Auditoría con el objetivo de: expresar una opinión sobre si los estados financieros presentan razonablemente en todos los aspectos importantes, su situación financiera y los resultados de sus operaciones de acuerdo con la base contable aplicable, además de contener la información necesaria y suficiente para su interpretación y comprensión adecuada” (Deloitte, 2013).

Para las Normas Internacionales de Auditoría el objetivo es aumentar el grado de confianza de los usuarios de los estados financieros y esto se logra mediante la expresión de “una opinión sobre si los estados financieros han sido preparados, en todos los aspectos materiales, de conformidad con un marco de información financiera aplicable” (Normas Internacionales de auditoría, 2011: 102), es decir si

los estados financieros expresan la imagen fiel, en todos los aspectos materiales, o se presentan fielmente, de conformidad con el marco. Para ello se requiere que el auditor obtenga una seguridad razonable de que los estados financieros en su conjunto están libres de incorrección material, debida a fraude o error, esta seguridad se alcanza cuando el auditor ha obtenido evidencia suficiente y adecuada para reducir el riesgo de auditoría. Para ello la Comisión de Normas de Auditoría y Aseguramiento en la publicación de Normas de Auditoría para Atestiguar Revisión y otros servicios relacionados señalan que: “el término *“auditor”* es utilizado para referirse a la persona o personas que conducen la auditoría, generalmente el socio u otro miembro del equipo de trabajo, o en su caso, la firma. Cuando alguna NIA pretende expresamente que un requerimiento o responsabilidad sea cumplida por el socio del trabajo, se utiliza el término “socio a cargo del trabajo” en vez de la palabra “auditor”. El “socio a cargo del trabajo” y la “firma” son términos que deben ser leídos con su equivalente en el Sector Público”, cuando sea posible” (CONAA, 2012: 14).

2.2 Concepto y clasificación de la auditoría

La auditoría puede “verse” desde distintos ángulos y enfoques, cuando las organizaciones evolucionan en tamaño comprendiendo una gran variedad de operaciones técnicas especializadas y necesitan un mayor número de colaboradores, se vuelve difícil el control y la supervisión directa sobre las mismas, al no “poder confiar” únicamente en la observación como medio para evaluar los resultados de las operaciones y la situación financiera, se hacen necesarias distintas formas de revisar los aspectos más importantes de las organizaciones.

La necesidad ha originado el empleo de “distintas auditorías” en las organizaciones y estas han propiciado la realización de auditorías en distintos ámbitos especializados (Ver Figura 10).

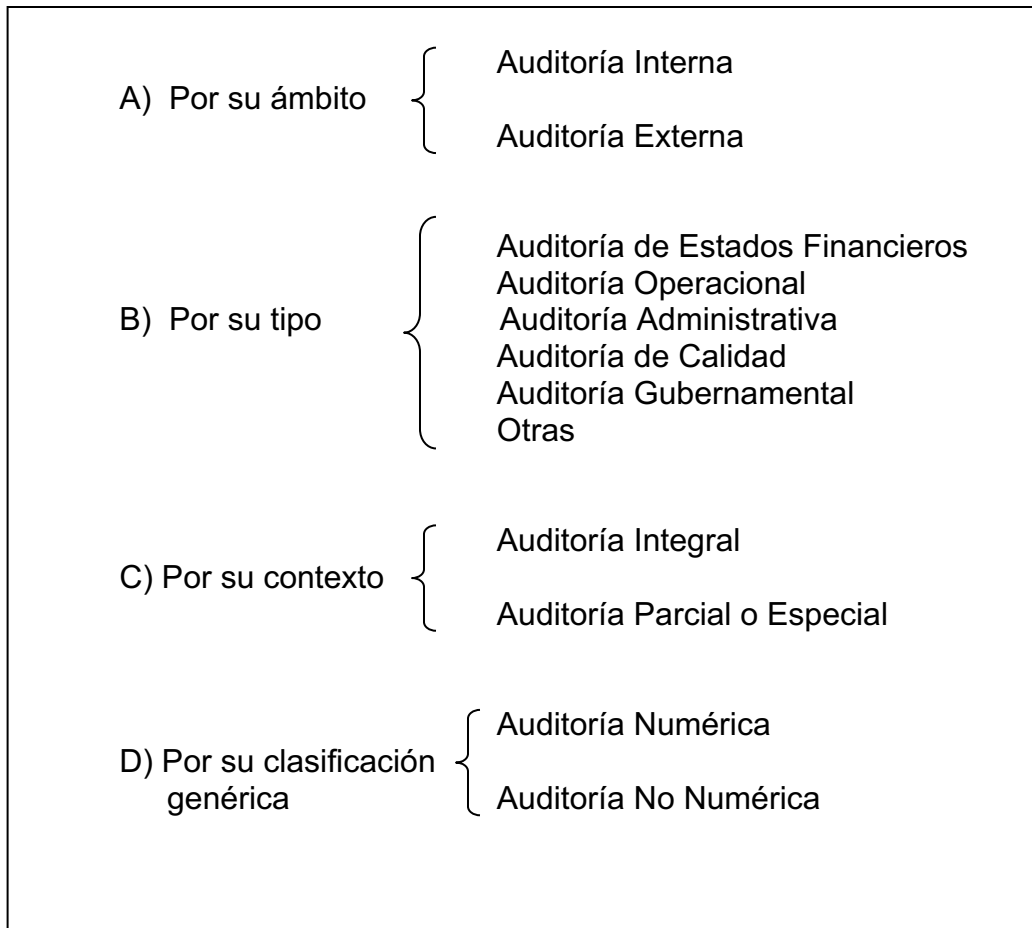


Figura 10. Clasificación de la auditoría: Elaboración propia.

2.3 Homologación internacional de la auditoría

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP), miembro de la *International Federation of Accountants* (IFAC), adquirió el compromiso de adoptar y alinearse con las normas emitidas por este organismo internacional a través del Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (*International Auditing and Assurance Standards Board* :IAASB), dentro de lo que se incluye la adopción de las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) o *International Estándar on Auditing* (ISA).

La Comisión de Normas de Auditoría y Aseguramiento (CONAA), durante los años 2008, 2009 y 2010 estuvo emitiendo diversas normas de auditoría que tienden a homologar los pronunciamientos normativos en nuestro país con los que prevalecen internacionalmente, por lo cual aprobó en 2010 la adopción integral de las NIA para los ejercicios contables que iniciaron el pasado 1 de enero de 2012.

Un cambio radical en nuestro país se presentó el 1 de enero de 2013, al quedar abrogadas las normas de Auditoría Generalmente Aceptadas en México emitidas por la CONAA (Comisión de Normas de Auditoría y Aseguramiento) que podrán ser aplicadas para la realización de auditorías de estados financieros cuyos ejercicios contables no coinciden con el año calendario y que en consecuencia se inicien antes del 1 de enero de 2012, sin embargo, la CONAA continuará con sus funciones de investigación y emisión de otros boletines informativos importantes, como son los relativos a normas de atestiguamiento, de revisión y de otros servicios relacionados, de igual forma emitirá pronunciamientos no normativos como son las guías: 1) de las normas de auditoría, 2) de atestiguamiento, 3) de revisión, y 4) de otros servicios relacionados.

La CONAA continuará con la emisión de un libro de informes, la realización de actividades enfocadas en el apoyo a la docencia, impartición de seminarios y capacitación a la membrecía.

Otro aspecto importante es la aplicación de la Norma de Control de Calidad emitida por IFAC a las firmas de Contadores Públicos en nuestro país que desempeñan auditorías y revisiones de información financiera, trabajos para atestiguar y otros servicios relacionados.

Es importante y también necesaria la adherencia a los demás pronunciamientos emitidos por el IFAC; Código de Ética para Contadores Profesionales, Normas Internacionales de Educación y Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público.

La adopción integral de las NIA deriva algunos beneficios, tales como; mayor comparabilidad con el ambiente internacional, mayor confiabilidad en el esquema normativo de México y reconocimiento internacional de las auditorías de estados financieros realizadas en México.

El uso de los estándares internacionales de auditoría a través de la adopción de las NIA fortalece la profesión a nivel mundial, garantizando ciertas competencias mínimas que aseguren la calidad de sus servicios y contribuye al desarrollo de las organizaciones y de la economía mundial.

Capítulo 3. Auditoría administrativa: herramienta de evaluación y control.

3.1 Antecedentes de la auditoría administrativa

Al principio las empresas eran examinadas en sus aspectos financieros, este tipo de auditoría era limitada en su alcance, las organizaciones demandaban otros tipos de auditoría que abarcaran otros aspectos importante de la propia organización, así se originó la necesidad de contar con otras técnicas para revisar y evaluar de manera sistemática e integral la calidad individual y colectiva de los responsables de área, la calidad de los procesos, los problemas administrativos, sus causas y soluciones, fue así, en la búsqueda de soluciones que dio lugar al nacimiento de la auditoría administrativa. El marco histórico para su estudio es tan extenso como la administración misma (Ver Tabla 6).

Tabla 6. Antecedentes de la auditoría administrativa.

AÑOS	AUTORES	EVENTOS
5000 a.C.	Sumerios	Evidencias prácticas de control administrativo.
4000 a.C.	Egipcios	Se reconoce la necesidad de planear, organizar y regular.
1994 a.C.	China	Se emplean técnicas administrativas de control.

1800 a.C.	Babilonia	En el Código de Hammurabi se incluyen aspectos de control.
1554	Nueva España	Se ejerce control a través de la “visita”, una investigación administrativa sobre un puesto o un funcionario o sobre toda la administración de una región.
1799	Whitney Eli	Desarrolla sistemas de control de costos y de calidad.
1800	Watt James	Señala la conveniencia de utilizar la auditoría como mecanismo de evaluación.
1832	Babbage Charles	Pionero de la corriente “Administración sistemática” cuyo principal enfoque se centra en el diseño de procedimientos y procesos para lograr una buena coordinación operativa, en el manejo adecuado del personal e inventarios y en un estricto control organizacional.
1925	Fayol	En una entrevista que le hizo a la <i>Cronique Social de France</i> mencionó: “El mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias, es estudiar el mecanismo administrativo para determinar si la planeación, organización, el mando, la coordinación y el control están adecuadamente atendidos”.
1932	Rose T.G.	Consultor inglés, en una comunicación presentada al Instituto de Administración Industrial, expone la tesis que debería auditarse de manera extensiva e imparcial las funciones básicas de la dirección, independientemente de la Auditoría tradicional. Para algunos autores aquí se marca el inicio de la auditoría administrativa al proponer una metodología que posteriormente fue utilizada por consultores administrativos.
1933	Lyndall Urwick	Con el estudio de las funciones de una empresa, en particular del control, la auditoría adquiere una relevancia singular al estimular la productividad de las empresas.
1935	McKinsey James	Sentó las bases de la auditoría administrativa, llegó a la conclusión de que en la empresa se debe hacer periódicamente una autoauditoría, que consistiría en una evaluación de la empresa en todos sus aspectos a la luz de su ambiente presente y futuro probable.

1945	Instituto de Auditores Internos Norteamericano	Realiza un simposio en el que se debate el tema: el alcance de la auditoría interna de operaciones técnicas.
1948	Kent Arthur	Publica un artículo sobre auditoría de operaciones, menciona que la revisión de una empresa puede realizarse analizando sus funciones.
1949	Goetz Billy	Afirmó que la auditoría administrativa es la mas poderosa y comprensiva de estas técnicas para detectar problemas, porque busca, en una forma general, descubrir y corregir errores de administración.
1950	Martindell Jackson	Fundador del <i>American Institute of Management</i> , desarrolla uno de los primeros programas de auditoría administrativa.
1952	Spriegel William	Publica: <i>Principles of Business Organization</i> , esta obra contempla una aplicación basada en preguntas para captar información de una empresa.
1953	Terry George	Sostiene la necesidad de evaluar a una organización a través de auditorías: Apreciación de conjunto, apreciación informal, apreciación por comparación y enfoque ideal.
1955	Koontz Harold y O'Donnell Caryl	Proponen la autoauditoría: como una técnica de control del desempeño para evaluar la posición de la empresa.
1955	Larke	Publica: <i>Autoauditoría para pequeñas compañías</i> .
1957	UNAM	Se aprueba el plan de estudios para la carrera de Licenciado en Administración de Empresas.
1959	Grabinsky y Klein	Realiza la obra: <i>El análisis factorial: guía para estudios sobre economía industrial</i> publicada por el Banco de México, la cual se considera como un antecedente de la auditoría administrativa.

1959	The American Institute of Management	Publica: <i>Manual of Excellence Managements</i> propone un método para evaluar empresas tomando en cuenta la función de la estructura, el crecimiento, las políticas financieras, la eficiencia operativa y la evaluación administrativa.
1960	Mejía Alfonso	Escribe: <i>La auditoría de las funciones de la gerencia de las empresas</i> , tesis presentada en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).
1961	Rose T.G.	Integra una nueva propuesta para el empleo de la auditoría administrativa en las organizaciones.
1962	Leonard William	Realizó un estudio completo de la auditoría administrativa.
1962	Macías Roberto	Presenta el trabajo: <i>Auditoría administrativa</i> para el curso Teoría de la administración, en el doctorado de ciencias administrativas de la Escuela Superior de Comercio y Administración (ESCA), del Instituto Politécnico Nacional (IPN).
1963	Stephen Michael	Aborda el tema de la medición del desempeño y la evaluación de la eficiencia en una organización productiva.
1964	Cadmus y Bradford	Plantea una variedad de Auditoría denominada "Auditoría Operativa". Se selecciona una actividad, más bien que un departamento, para un cuidadoso y profundo estudio, apreciación y evaluación.
1964	Dimitris	Contempla la necesidad de que las empresas tomen en cuenta que sus elementos tienden al desarrollo como consecuencia de su evolución y transformación, lo que las obliga a tener un control adecuado de sus acciones.
1964	D'Azaola Manuel	Presenta la tesis: La revisión del proceso administrativo en la FCA de la UNAM.
1965	Anderson David	Relaciona la idea de una auditoría en cuanto a sus funciones, personal y estructura.

1966	Fernández Arena	Propone la realización de la auditoría administrativa combinando los análisis de objetivos, de los recursos y el proceso administrativo.
1967	Sixto Eugenio	Puntualiza sobre la <i>Estructura lógica de la auditoría administrativa</i> , que presenta de forma clara los componentes y medios para entender y aplicar una auditoría administrativa.
1967	Greenwood	Escribe: <i>A Management Audit System</i> , obra que define el marco metodológico, alcance e importancia que tiene la auditoría administrativa para las organizaciones.
1968	Rigg	Autor británico, desarrolla en su país un enfoque moderno de la Auditoría administrativa, cuya aplicación en Gran Bretaña se ha extendido mucho, publica su obra: <i>The Management Audit, the Internal Auditor</i> .
1968	Burton Jhon	Plantea la importancia de la Auditoría administrativa y el grado de calificación del auditor. Exhorta a realizar un esfuerzo por construir un marco total para la Auditoría administrativa.
1968	Vilchis Fernando	Propone un informe de auditoría, como debe prepararse y sus beneficios.
1968	Anaya Carlos	Presenta: <i>La auditoría administrativa: el sentido contable</i> .
1968	White Arthur	Presenta: <i>Auditoría administrativa: un enfoque actual</i>
1969	Langenderfer	Define y expone sobre la auditoría administrativa
1969	Santillana Juan	Propone la realización de la auditoría interna integral mediante una revisión tanto de los aspectos financieros como administrativos de una empresa.

1969	Martinez Fabian	Expone el enfoque para la ejecución de una auditoría administrativa por parte del contador público.
1970	Norbeck	Proporciona la base para entender los aspectos generales de esta técnica.
1970	Jiménez Reyes	Estudia el alcance, desarrollo y planeación de la auditoría administrativa.
1971	Reyes Agustín	Ofrece una visión general de la auditoría administrativa.
1971	Leonard William	Presenta: <i>Auditoría Administrativa: evaluación de los métodos y eficiencia administrativa.</i>
1972	Anaya Carlos.	Propone la necesidad de reglas y una metodología de auditoría administrativa.
1974	González Cesar	Retoma la importancia de la función de control como etapa final del proceso administrativo.
1975	Keith	Expone que las auditorías administrativas se han desarrollado como una forma de evaluar la eficiencia y eficacia de una organización, desde la responsabilidad administrativa, hasta la social.
1975	Lindberg Roy	Desarrolla el marco metodológico para instrumentar una auditoría de las operaciones que realiza una empresa.
1977	Diez de Bonilla Patricia	Publica: <i>Manual de casos prácticos sobre auditoría administrativa.</i>

1978	Álvarez Jorge	Presenta: <i>Apuntes de auditoría administrativa</i> , contempla un marco metodológico que permite entender la esencia de la auditoría administrativa.
1978	ANCLA	La Asociación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración publica las normas y el alcance del auditor y el informe de auditoría administrativa.
1978	Muntz	Presenta una exposición denominada: filosofía de la auditoría, propone examinar la eficacia de ciertos factores de control administrativo, propone una auditoría con un enfoque cualitativo.
1978	Cervantes Abreu	Analiza la <i>dinámica de la auditoría administrativa</i> e indica cuatro pasos para su desarrollo: la recolección, la verificación de datos, el estudio de funciones, y la revisión y evaluación del control interno y del informe.
1980	Whitmore	Expone estrategias y pasos en la conducción de una auditoría administrativa, sus ventajas y cuatro casos.
1980	CONLA, A.C.	Se constituye el Colegio Nacional de Licenciados en Administración, A.C.
1981	Rubio Víctor	Presenta una <i>guía práctica de auditoría administrativa</i> .
1981	Rodríguez Joaquín	Presenta: <i>Sinopsis de Auditoría Administrativa</i>
1983	Spencer Hayden	Expone la necesidad de evaluar los procedimientos administrativos y desarrollar el procedimiento de la auditoría. La auditoría administrativa la enfoca dentro de las técnicas para el cambio organizacional.
1984	Thierauf Robert	Trata la auditoría administrativa como una técnica para evaluar las áreas operacionales de una organización, desde el punto de vista administrativo.

1987	Sánchez Gabriel	Propone una metodología de auditoría operacional.
1988	Brink	Define los fundamentos de la auditoría administrativa.
1989	Martínez Víctor	Aporta elementos que fundamentan el diagnóstico y el análisis administrativo, en particular los relativos a procedimientos y procesos.
1989	Rodríguez Joaquín	Analiza los aspectos teóricos y prácticos de la auditoría administrativa, los enfoques más representativos, incluye una propuesta y el procedimiento para llevarla a cabo.
1991	Fortune	Propone una escala de 0 a 10 para realizar un análisis de la excelencia administrativa.
1994	Fleitman	Propone las fases y la metodología para la aplicación de una auditoría administrativa, la forma de diseñar y emplear cuestionarios y cédulas, y el uso de casos prácticos.
1995	Álvarez Jorge y Compeán Mario	Crean un programa de auditoría administrativa por computadora.
1996	Carrillo Eduardo	Presenta: <i>Manual del auditor administrativo</i> .
1999	Santillana Juan	Publica: <i>Auditoría IV auditoría interna: Administrativa, operacional y financiera</i> .
2001	Mancilla Eduardo	Publica: <i>La auditoría administrativa un enfoque científico</i> .

2001	Franklin Enrique	Presenta: <i>Auditoría Administrativa</i>
2002	Mayela Aura	Presenta: <i>Auditoría administrativa como disciplina práctica y administrativa en Venezuela</i>
2002	González Armando	Presenta: <i>Auditoría Administrativa; generalidades, auditoría en recursos humanos y gerencias alternas.</i>
2002	Martínez Fabián	Publica: <i>El contador público y la auditoría administrativa</i>
2004	Montaño Francisco	Presenta: <i>Auditoría administrativa herramienta estratégica de planeación y control.</i>
2004	Paiva Walter	Presenta: <i>Auditoría, enfoques metodológicos y prácticos,</i>
2004	Thierauf Robert	Publica: <i>Auditoría administrativa con cuestionarios de trabajo.</i>
2004	CONLA, A.C.	Publica: <i>Código de Ética del Licenciado en Administración.</i>
2007	Franklin Enrique	Publica: <i>Auditoría Administrativa: Gestión estratégica del cambio.</i>
2007	Mancilla Eduardo	Publica: <i>La Auditoría Administrativa: Un enfoque científico.</i>

2008	Amador Alfonso	Presenta: <i>Auditoría administrativa.</i>
2008	González Ignacio	Presenta: <i>Auditoría administrativa.</i>
2008	Rubio Víctor	Publica: Guía práctica de auditoría administrativa.
2009	Carrillo Eduardo	Propone un análisis de una organización basado en el proceso administrativo y en el Código de Ética del Licenciado en Administración.
2009	Santillana Juan	Publica: <i>Auditoría interna integral.</i>
2010	Rodríguez Joaquín	Publica: <i>Sinopsis de auditoría administrativa.</i>
2010	Martínez Fabián	Publica: <i>El contador público y la auditoría administrativa.</i>
2013	Franklin Enrique	Publica: <i>Auditoría Administrativa: Evaluación y Diagnóstico.</i>

(Fuente: Elaboración propia)

3.2 Concepto y clasificación de la auditoría administrativa

La auditoría administrativa como una herramienta de control y/o evaluación es considerada como un servicio profesional para examinar integralmente un organismo social con el propósito de descubrir oportunidades para mejorar su administración, en su enfoque más amplio es, la técnica que tiene el objeto de evaluar sobre la administración de una organización, existen varios autores que han realizado estudios sobre auditoría administrativa y han aportado sus respectivas definiciones al respecto.

Para Leonard, la Auditoría administrativa puede definirse como “un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales” (Leonard, 1971:45). Leonard centra el fin de la auditoría administrativa en ayudar a la dirección a lograr una administración eficaz.

El autor Fernández Arena la define como “la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución”(Fernández, 1994:17). Para Fernández auditar además de oír, implica investigar y buscar causas y efectos basado en el método científico.

Para Rubio Ragazzoni la auditoría administrativa consiste en “evaluar el fundamento de la administración, mediante localización de irregularidades o anomalías, y el planteamiento de posibles alternativas de solución” (Rubio, 1981: 13). Para Rubio la finalidad primordial de esta auditoría es apoyar a los niveles de supervisión a lograr una administración más efectiva mediante la presentación de resultados con base en una opinión profesional e independiente.

El autor Rodríguez Valencia plantea que la auditoría administrativa 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 sus 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”. (Rodríguez, 2005:64).

Fabián Martínez menciona que es “el examen metódico y ordenado de los objetivos de una empresa, de su estructura orgánica y de la utilización y participación del elemento humano a fin de informar sobre el objeto del mismo de su examen” (Martínez, 2002: 48). Para Martínez debe basarse; en el método científico a fin de establecer relaciones causa y efecto, en la medición precisa para tener bases objetivas de juicio y debe llevarse a cabo en base a los principios de la propia teoría administrativa.

Santillana considera que auditoria administrativa es “el revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso administrativo aseguran el cumplimiento con políticas, planes, programas, leyes y reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo en la operación y en los reportes, y asegurar si la organización los está cumpliendo y respetando” (Santillana, 1999:432).

Francisco Montaña comenta: “auditoría administrativa es la investigación y el análisis, de la administración y sus administradores, sobre el proceso de las operaciones, sea integral o parcial, de una empresa, mediante el uso de procedimientos científicos para la evaluación de: la planeación, los métodos, procedimientos y sistemas, los resultados, el uso de los recursos y el control, para prevenir o solucionar problemas y cumplir con la misión, visión, estrategias y objetivos establecidos” (Montaña, 2004: 8). Montaña establece que el objetivo fundamental de la auditoría administrativa es investigar, analizar y evaluar

cuantitativamente la administración de la empresa y la actuación de los administradores considerando el conjunto de factores que inciden en la misma para prevenir o solucionar problemas y coadyuvar en la toma de decisiones.

El autor Enrique Franklin inicialmente planteó que la auditoría administrativa era "el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora" (Franklin, 2001: 12). Posteriormente precisa que "La auditoría administrativa es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable" (Franklin, 2007: 11).

Alfonso Amador considera que auditoría administrativa es "un examen, ya sea integral o específico, realizado por un profesional de las ciencias económico-administrativas o afines, sobre la actividad administrativa de una organización, así como de los elementos que la integra, a efecto de evaluar su desempeño, excelencia y apego al control establecido" (Amador, 2008:33)

Para el Colegio Nacional de Licenciados en Administración la auditoría administrativa es "el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora. Por sus características, constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones, toda vez que permite que se revele en qué áreas se requiere de un estudio más profundo, qué acciones se pueden tomar para subsanar deficiencias, cómo superar obstáculos, cómo imprimir mayor cohesión al funcionamiento de las mismas y, sobre todo, un análisis causa-efecto que concilie en forma congruente los hechos con las ideas" (CONLA, 2010: 6).

La auditoría administrativa a lo largo del tiempo ha sido considerada una herramienta de control (auditoría) o de evaluación (administración), por lo tanto, la auditoría administrativa es una herramienta simultánea de diagnosticar, analizar,

evaluar, informar y recomendar acerca de la administración de una organización (Ver Tabla 7).

Tabla 7. La auditoría administrativa como herramienta de planeación, evaluación o control.

AUTOR	PLANEACIÓN	EVALUACIÓN	CONTROL
Leonard		X	
Fernández		X	
Rubio			X
Rodríguez		X	
Montaño	X		X
Carillo		X	
Martínez		X	
Santillana			X
Mancillas			X
Amador		X	X
Franklin		X	

(Fuente: Elaboración propia)

La auditoría administrativa ha propuesto propósitos, fines y objetivos, en la primera corriente se ubicaba el objetivo de la auditoría en relación con la productividad, deficiencias e irregularidades (examen de la estructura de control), posteriormente en la verificación metódica de la aplicación de las fases del proceso administrativo (examen total de la estructura y comportamiento del organismo social), actualmente en la medición cuantitativa de las deficiencias y como apoyo para el mejoramiento de las organizaciones (Ver Tabla 8).

Tabla 8. Objetivos de la auditoría administrativa.

AUTOR	OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
Leonard 1971	Descubrir deficiencias o irregularidades en alguna de las partes de la empresa examinadas y apuntar sus probables remedios.
Fernández 1973	Revisar la satisfacción de los objetivos institucionales, revisar, analizar y evaluar los niveles jerárquicos en cuanto a su estructura basado en el proceso administrativo.
Rubio 1981	Evaluar el fundamento de la administración, mediante localización de irregularidades o anomalías, y el planteamiento de posibles alternativas de solución.
Rodríguez 1981	Examinar y evaluar sistemática e integralmente los problemas administrativos, sus causas y las posibles soluciones.
Martínez 1994	Revisar y evaluar una organización a fin de identificar y eliminar deficiencias o irregularidades en las áreas examinadas.
Santillana 1999	Verificar el cumplimiento de las fases del proceso administrativo.

Franklin 2001	Detectar áreas que requieren de estudios profundos, tomar acciones para subsanar deficiencias, realizar análisis causa-efecto para conciliar los hechos con las ideas. Propone varios objetivos: de control, de productividad, de organización, de servicio, de calidad, de cambio, de aprendizaje, de toma de decisiones, de interacción y de vinculación.
Montaño 2004	Evaluar cuantitativamente la administración de la empresa y la actuación de los administradores
Mancillas 2007	Estudiar la administración o el proceso administrativo.
Amador 2008	Evaluar la efectividad de las operaciones desarrolladas en la organización a efecto de contrarrestar las deficiencias e irregularidades existentes o, en su caso, apoyar las prácticas de trabajo que son llevadas a cabo en forma apropiada y diligente.
CONLA 2013	Precisar niveles de desempeño y oportunidades de mejora

(Fuente: Elaboración propia)

Existen diversas clasificaciones de la auditoría administrativa, por ejemplo; la procesal es el revisar y evaluar el cumplimiento de las etapas de las fases del proceso administrativo. Diferentes autores proponen la clasificación de la auditoría administrativa, con distintos enfoques, alcances y campos de aplicación (Ver Figura 11).

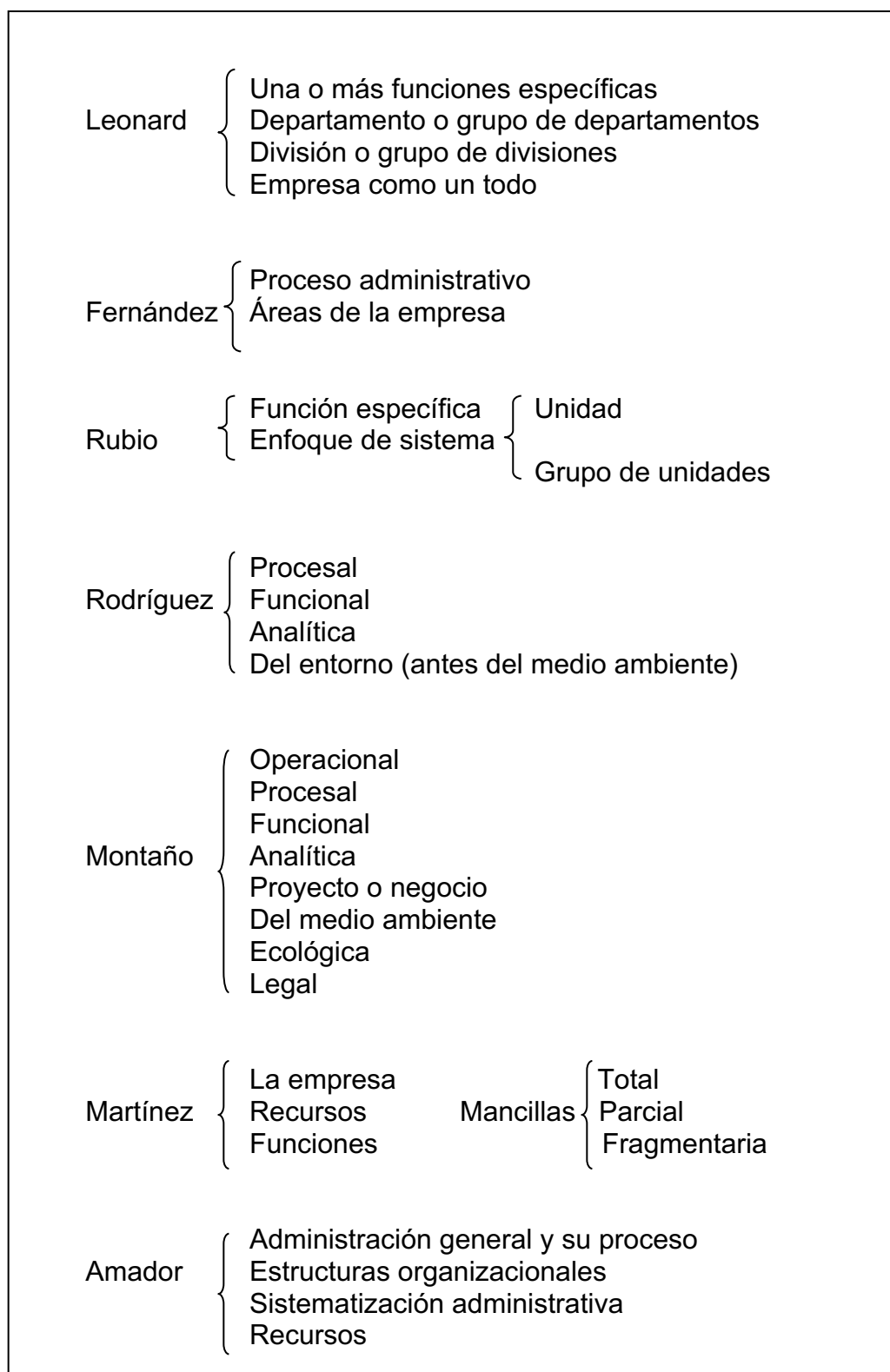


Figura 11. Clasificación de la auditoría administrativa: Elaboración propia.

Leonard propone una revisión de algunas etapas de las fases del proceso administrativo para cada uno de los tipos de auditoría administrativa, no define con exactitud las etapas que corresponden a cada fase, para Leonard las fases del proceso administrativo son tres: Planeación, Organización y Dirección (Mando, coordinación y control).

Fernández plantea una revisión de las áreas de la empresa y de las tres fases (Planeación, Implementación y control) del proceso administrativo.

Rubio propone una revisión de dos formas; la primera de las funciones específicas (parcial) y la segunda en un enfoque de sistemas, que puede ser una unidad (parcial) o un grupo de unidades (total) basada en la evaluación de las cuatro fases del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control.

Rodríguez propone una clasificación dividida en cuatro; procesal, funcional, analítica y del medio ambiente. La procesal es el examen y evaluación del cumplimiento de las etapas de las fases del proceso administrativo (planeación, organización, obtención de recursos, dirección y control). La funcional es el examen y evaluación del área o áreas funcionales con el propósito de detectar deficiencias y emitir recomendaciones. La analítica es el examen y evaluación del factor analítico donde cada factor es una unidad por revisar y la del medio ambiente es una evaluación de los factores externos de la organización.

Para Montañó la auditoría administrativa se subdivide en ocho; la operacional que mide la calidad de las operaciones y procedimientos, revisa los registros de las operaciones, analiza la eficiencia y eficacia y los costos de las actividades y problemas administrativos, la procesal evalúa la calidad de las funciones del proceso administrativo (previsión, planeación, organización, integración, dirección y control).

La funcional revisa las actividades de las áreas funcionales y sus resultados, la analítica se ocupa de la calidad de los sistemas operativos, revisa los procedimientos de todos los factores de la organización, la de proyecto o negocio se enfoca en su calidad y factibilidad, la del medio ambiente se ocupa de las actividades del exterior de la empresa, la ecológica que verificar que se cumpla con la legislación que regula el medio ambiente y la legal de verificar que se cumplan las diferentes legislaciones.

Fabián Martínez propone que una auditoría administrativa se puede enfocar en tres aspectos; la empresa como tal al revisar la aplicación de su proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control), los recursos de la empresa (materiales, humanos y técnicos) y las funciones de la empresa.

Franklin comenta que la auditoría administrativa puede aplicarse a todo tipo de organización, sea pública, privada o social, incluyendo aspectos como: naturaleza jurídica, sector de la actividad, tamaño de la empresa, estilo de administración y sistema de calidad y que “el área de influencia que abarca la auditoría administrativa comprende la totalidad de una organización en lo correspondiente a su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación” (Franklin, 2007:13).

Amador propone que la auditoría administrativa se puede clasificar en cuatro tipos de acuerdo a su campo de aplicación; administración general y su proceso (planeación, organización, dirección y control), estructuras organizacionales analiza el alineamiento del objetivo, estrategia y la estructura con su mecanismo de control, la sistematización administrativa comprendiendo el sistema administrativo en general: básicos y analíticos y finalmente, la eficacia y eficiencia en el uso y aplicación de los recursos. Finalmente, cada autor en su tiempo, en su entorno, con su experiencia y perspectiva, proponen una clasificación y su enfoque del proceso administrativo (Ver Tabla 9).

Tabla 9. Enfoques de las fases del proceso administrativo.

A U T O R	AÑO	FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO					
Leonard	1971		PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN		DIRECCIÓN (Mando, coordinación y control)	
Fernández	1973		PLANEAR		IMPLEMENTAR		CONTROLAR
Rubio	1981		PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	INTEGRACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL
Rodríguez	1981		PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	OBTENCIÓN DE RECURSOS	DIRECCIÓN	CONTROL
Montaño	2004	PREVISIÓN	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	INTEGRACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL
Martínez	2002		PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN		DIRECCIÓN	CONTROL
Santillana	1999		PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN		DIRECCIÓN	CONTROL
Mancillas	2007		PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN		DIRECCIÓN	CONTROL
Amador	2008		PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN		DIRECCIÓN	CONTROL
Carrillo	2009		PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	INTEGRACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL
Franklin	2013		PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN		DIRECCIÓN	CONTROL

(Fuente: Elaboración propia.)

3.3 El auditor administrativo y la obligación de certificarse en México

En general existe la idea de que el licenciado en administración realice en forma exclusiva las auditorías administrativas, Leonard plantea que las auditorías sirven de comprobación de la capacidad de la administración a todos los niveles y que la naturaleza de esta labor lo hace ser distinto a cualquier otro tipo de servicio; por lo que, el realizar auditorías administrativas es “un servicio especializado para la administración” (Leonard, 1971:55), además propone implantar la función de auditoría de la administración a nivel departamental como control clave y dispositivo de evaluación. El autor Fernández Arena hace mención de la Ley General de Sociedades Mercantiles y del papel del comisario, propone que el “Licenciado en Administración de Empresas es el mejor profesional para ocupar el puesto de comisario y poder desarrollar las auditorías administrativas que satisfagan los informes” (Fernández, 1994:17) de la administración de la empresa.

El autor Rubio se circunscribe a la universalidad de la Administración y plantea que el auditor administrativo debe ser un profesional con experiencia, capacitado y actualizado de conocimientos, no menciona ningún perfil en específico pero a su vez menciona las características que debe poseer (Imaginación, inteligencia, criterio, iniciativa, responsabilidad y trato) y propone algunas consideraciones normativas (Capacidad, independencia, equidad, selección de clientes, secreto profesional, honorarios y difusión de servicios).

Montaño coincide con otros autores y menciona “la auditoría administrativa encuentra en el licenciado en administración al profesionista idóneo para su práctica” (Montaño, 2004:30), plantea que el licenciado en administración posee el perfil por su preparación académica, pero sostiene la necesidad de los conocimientos y la experiencia que lo capacite para su realización.

Para Rodríguez Valencia el auditor administrativo es un individuo que ve desde un punto de vista imparcial e independiente las necesidades de la empresa, es un especialista polivalente capaz de practicar auditorías administrativas y deduce que “siendo la auditoría administrativa el medio más adecuado para la revisión y evaluación de la eficiencia administrativa, la práctica de dicha técnica cae en el campo natural del licenciado en administración” (Rodríguez, 2005:131) y propone que el auditor administrativo debe reunir; características personales, conocimientos, competencia y secreto profesional, debe apegarse a las normas de auditoría administrativa que promulga la comisión de auditoría administrativa de la Asociación Nacional de Licenciados en Administración, A.C. y como profesional está obligado a observar las normas éticas de su profesión estipuladas en el Código de Ética del Colegio de Licenciados en Administración, A.C.

Capítulo VIII

Auditor en Administración

La auditoría, la evaluación o el diagnóstico integral, es la ejecución de exámenes estructurados de organizaciones, programas, actividades o segmentos operativos de un organismo público, privado o social, con el propósito de medir el rendimiento real, con relación al rendimiento esperado y si los recursos materiales, tecnológicos y financieros, conjuntamente con el personal, son administrados con eficiencia, eficacia y economía, así como el grado y la forma del cumplimiento de su Misión, Visión y Objetivos, con objeto de formular recomendaciones destinadas a mejorar su competitividad y productividad.

Artículo 59. El Licenciado en Administración debido a su formación y perfil profesional, es el profesionista más indicado para llevar a cabo las auditorías administrativas, evaluación o diagnóstico integral, auditorías de calidad, funcionales, financieras, integrales y de evaluación de desempeño.

Artículo 60. La firma del Licenciado en Administración, será válida profesionalmente al suscribir la realización de una auditoría, evaluación o diagnóstico integral, siempre y cuando se observen las siguientes Normas Generales de Administración:

a) Deberá tener independencia de criterio, esto es, que no estará limitado por influencias internas o externas, o de cualquier otra índole.

- b)** Poseer una adecuada formación y capacidad profesional para aplicar las técnicas requeridas en la auditoría
- c)** Tener el debido cuidado y la diligencia profesional al efectuar las auditorías, y al elaborar los informes correspondientes.
- d)** Informar a las instancias competentes, sobre cualquier limitación en la ejecución de la auditoría.
- e)** La auditoría deberá ser cuidadosamente planificada, supervisada y soportada por documentos de trabajo, debidamente sustentados.
- f)** Deberán obtenerse evidencias suficientes, competentes y relevantes, que permitan tener una base sólida y razonable para emitir las opiniones del auditor.
- g)** Mantenerse alerta a situaciones que impliquen un posible fraude, abuso o actos ilícitos.
- h)** Los informes se elaborarán por escrito y serán revisados, en borrador, por los auditados y por aquellos funcionarios que solicitaron la auditoría.
- i)** Los informes serán imparciales, objetivos, oportunos y presentados puntualmente.
- j)** Los informes presentarán los datos en forma veraz, exacta y razonable; describirán los hallazgos de manera convincente, clara, sencilla, concisa y completa.
- k)** Los informes deben incluir la mención especial, sobre los logros obtenidos, enfatizando en las fortalezas y debilidades.
- l)** Las sugerencias y recomendaciones deberán ser concretas, factibles y viables
- m)** El observar las normas y procedimientos permite auditorías, evaluaciones, diagnósticos completos y efectivos que proporcionan hallazgos y sugerencias respaldados y defendibles, así como orden y disciplina en el trabajo, que garanticen la veracidad de la información proporcionada y de las evidencias encontradas.
- n)** Es obligatorio para el Licenciado en administración, mantenerse actualizado en los conocimientos inherentes al desarrollo y la aplicación de las auditorías, las evaluaciones o los diagnósticos integrales
- o)** El Licenciado en Administración que efectúe auditorías en materia de Administración, deberá estar debidamente certificado por la Federación Nacional CONLA, A.C., con objeto de que los procedimientos aplicados sean homogéneos en cualquier organización pública, privada o social.

Existen aquellos que consideran que no necesariamente una auditoría administrativa la debe realizar un licenciado en administración, Franklin (2007) incluso señala distintas profesiones que pueden aportar elementos de juicio y menciona requisitos como formación académica, complementaria y empírica. Martínez (2002) plantea que la realización de la auditoría administrativa es trabajo de equipo y requiere intervención de varios campos, por ende propone que siempre y cuando se tenga la experiencia y los conocimientos generales sobre las técnicas de auditoría administrativa no es necesario que sea un especialista de la administración, así lo menciona también Montaña “por su preparación en el medio económico administrativo, el licenciado en administración está preparado para practicar auditorías en la especialidad que domina, pero también debe estar consciente de que hay otras profesiones igualmente aptas que representan una competencia natural y profesional (Montaña, 2008:24).

Cada autor sugiere quién es el profesional más indicado para realizar la Auditoría Administrativa, en general mencionan; características, cualidades y consideraciones normativas (Ver Tabla 10).

Tabla 10. Perfil del Auditor Administrativo.

Rubio Ragazzoni	Rodríguez Valencia	Martínez Fabián	Franklin
Características: 1.- Imaginación 2.- Inteligencia 3.- Criterio 4.- Iniciativa 5.- Responsabilidad 6.- Trato Consideraciones normativas: 1.- Capacidad 2.- Independencia 3.- Equidad 4.- Selección de clientes 5.- Secreto profesional 6.- Honorarios 7.- Difusión de servicios	Características: 1.- Personales 2.- Conocimientos 3.- Competencia 4.- Secreto Profesional Normatividad: Apegarse a Normas de Auditoría Administrativa que promulga la comisión de auditoría administrativa de la ANLA, A.C. y la obligación de observar las normas éticas estipuladas en el Código de Ética del CONLA, A.C.	Preparación académica: 1.- Estudio y práctica en administración general. 2.- Práctica de buenas relaciones humanas. 3.- Estudios básicos de materias y de las técnicas de administración científica. Cualidades personales: 1.- Mente inquisitiva 2.- Inclinação hacia el análisis 3.- Información creativa 4.- Habilidad para escribir y de expresión 5.- Experiencia en auditoría administrativa o en otra	Gestión del conocimiento: 1.- Académica 2.- Complementaria 3.- Empírica Habilidades y destrezas Experiencia Responsabilidad profesional Normas Profesionales: 1.- Objetividad 2.- Responsabilidad 3.- Confidencialidad 4.- Compromiso 5.- Equilibrio 6.- Honestidad 7.- Institucionalidad 8.- Criterio 9.- Iniciativa 10.- Imparcialidad 11.- Creatividad

(Fuente: Elaboración propia)

Desde 1980 el Colegio Nacional de Licenciados en Administración A.C. tiene como misión representar a los colegios de Licenciados en Administración, afiliados a la Federación Nacional, a sus agremiados individuales, profesionistas y estudiantes de administración y carreras afines ante la sociedad en su conjunto y como visión unir y fortalecer el gremio representando sus intereses y promoviendo la función social que realiza. Los objetivos son: a) pugnar por que el ejercicio profesional se realice dentro del más amplio sentido de responsabilidad, calidad y competencia, de acuerdo a las normas éticas establecidas, b) promover el desarrollo de la investigación en administración y otros. Para afiliarse al colegio se necesitan reunir los requisitos vigentes y pagar la cuota anual establecida vigente.

El Colegio propone asesorías en base al acuerdo 286 de la SEP para la obtención del Título profesional a través de un examen escrito de acreditación de conocimientos y la presentación de un proyecto laboral y un examen oral ante un jurado. Propone cursos para la actualización profesional y al mismo tiempo obtener puntaje para el proceso de certificación de: Administración, Dirección, Finanzas, Mercadotecnia, Operación, Personal y Sistemas de Administración.

El Colegio estipula la certificación como “el acto mediante el cual una persona consta que posee los conocimientos, habilidades, destrezas y valores acordes a las necesidades del mercado laboral. La certificación efectuada por el CONLA A.C. avala la pericia de los profesionistas de esta carrera, en México, con base en la preparación, capacitación, evaluaciones periódicas y actualización profesional permanente” (CONLA, 2013:15).

La certificación asegura a un profesionista y a quien utiliza sus servicios profesionales, que este posee los conocimientos y habilidades para ejercer su profesión, valora el grado de adecuación a los requerimientos de la práctica profesional y sus perspectivas de desarrollo, permite valorar los niveles de competencia en el sector correspondiente y brinda elementos de mayor transparencia y seguridad en el funcionamiento del mercado de trabajo.

El Administrador que realice funciones de asesoría y consultoría deberá estar debidamente certificado por la Federación Nacional CONLA A.C. y de acuerdo a su Código de ética vigente el licenciado en Administración es el perfil ideal para realizar las auditorías administrativas, basado en las Normas Generales de Administración.

El Colegio Nacional del Licenciados en Administración establece que el Licenciado en Administración debido a su formación y perfil profesional, es el profesionista más indicado para llevar a cabo las auditorías administrativas.

DE LA CERTIFICACIÓN DEL AUDITOR EN ADMINISTRACIÓN

Boletín Técnico 006

Código de Ética del Licenciado en Administración

Capítulo IX

De la certificación

Artículo 61. El Licenciado en Administración, para un mejor desempeño, en su ámbito profesional en los campos de la docencia, la investigación, la asesoría y la consultoría, así como en el campo profesional en forma dependiente o independiente, deberá certificarse periódicamente en la Federación Nacional CONLA, A.C., de conformidad con los lineamientos que establece el “Reglamento para la Certificación Profesional del Licenciado en Administración”, con el objeto de que su firma sea válida y reconocida en los sectores público, privado y social.

Artículo 62. La certificación profesional es un requisito indispensable para acceder al desempeño profesional con calidad.

Artículo 63. Para mantener vigente su certificación, tendrá que renovarla cada dos años, acatando las disposiciones que la Federación Nacional CONLA, A.C., establezca para garantizar su nivel de desempeño profesional.

Boletín Técnico 006

Código de Ética del Licenciado en Administración

VIII. Perfil ideal del Licenciado en Administración.

I. ACTITUDES

PERSONALES

1. Crítica hacia la vida y hacia la profesión.
2. Participación en el proceso de enseñanza – aprendizaje.
3. Seguridad en sí mismo (autoestima).
4. Superación permanente (personal y profesional).
5. Prospectiva de la vida.
6. Aprendizaje permanente.
7. Emprendedora (iniciativa y audacia).
8. Ética (personal y profesional).
9. Apertura al cambio.
10. Valor y cordura para la toma de decisiones.

SOCIALES

11. Servicio a los demás.
12. Compromiso y responsabilidad.
13. Orgullo por la profesión y la nación .
14. Responsabilidad del bienestar social.

II. HABILIDADES

ADMINISTRATIVAS

1. Tomar decisiones.
2. Crear y desarrollar organizaciones.
3. Planear, organizar y dirigir el trabajo hacia resultados.
4. Aplicar creativamente y con amplio criterio, en la práctica, los conocimientos adquiridos.
5. Apoyarse en la informática, para realizar sus funciones y diseñar sistemas de información.

6. Ejercer y delegar autoridad.
7. Diagnosticar y evidenciar desviaciones administrativas de naturaleza preventiva y correctiva.

INTERPERSONALES

8. Liderar equipos de trabajo.
9. Negociar.
10. Trabajar en equipos multidisciplinarios.
11. Innovar el clima organizacional social.
12. Promover el cambio y el desarrollo organizacional social.

INTELECTUALES

13. Aprender a ser, a aprender y a emprender.
14. Analizar, sistematizar e interpretar información.
15. Calcular, interpretar y usar cifras.
16. Investigar para solucionar problemas.
17. Comunicarse en forma oral y escrita en español y en otras lenguas comerciales.
18. Desarrollar la creatividad.

III. APTITUDES

1. Crear y desarrollar organizaciones.
2. Organizar y dirigir.
3. Diagnosticar y evaluar organizaciones.

IV. CONOCIMIENTOS

1. La administración y la planeación estratégica.
2. Análisis y diseño organizacional.
3. Liderazgo.

4. Áreas funcionales.
5. Procesos.
6. Tecnología de la información.
7. Diagnostico integral.
8. Evaluación y auditoria administrativa.

Perfil específico del egresado de la licenciatura en administración.

1. Ejercer la profesión con responsabilidad social en un marco ético.
2. Trabajar en forma equilibrada, concertadora y visionaria, dentro del contexto interno y externo de las organizaciones
3. Detectar oportunidades y diseñar estrategias creativas e innovadoras, para las organizaciones en el contexto nacional e internacional.
4. Promover las relaciones de negocios nacionales e internacionales.
5. Generar fuentes de trabajo y promover el desarrollo de las personas mediante la expansión, el mantenimiento y la creación de todo tipo de organizaciones.
6. Administrar los recursos organizacionales, procurando la conservación del medio ambiente nacional e internacional.
7. Actualizar sus conocimientos, para aplicarlos creativamente en el medio organizacional, mexicano y orientarlos a un nivel competitivo globalizador.
8. Dirigir grupos multidisciplinarios para el logro de objetivos organizacionales.
9. Analizar, diseñar, implantar y evaluar sistemas administrativos y programas de calidad, coordinando los esfuerzos del factor humano.
10. Aplicar la tecnología administrativa para desempeñar sus funciones.
11. Participar en los fenómenos de administración y organización para impulsar el desarrollo.
12. Prevenir, detectar y corregir errores y desviaciones en los procedimientos administrativos y proponer soluciones.

3.4 Enfoques de la auditoría administrativa

Existen diversos enfoques al realizar auditorías administrativas, cada uno es el resultado de estudios aislados realizados por diferentes autores, que de acuerdo a su tiempo y en su entorno han aportado valiosos esfuerzos para consolidar la auditoría administrativa y han propuesto distintas fases en sus respectivas metodologías (Ver Figura 12).

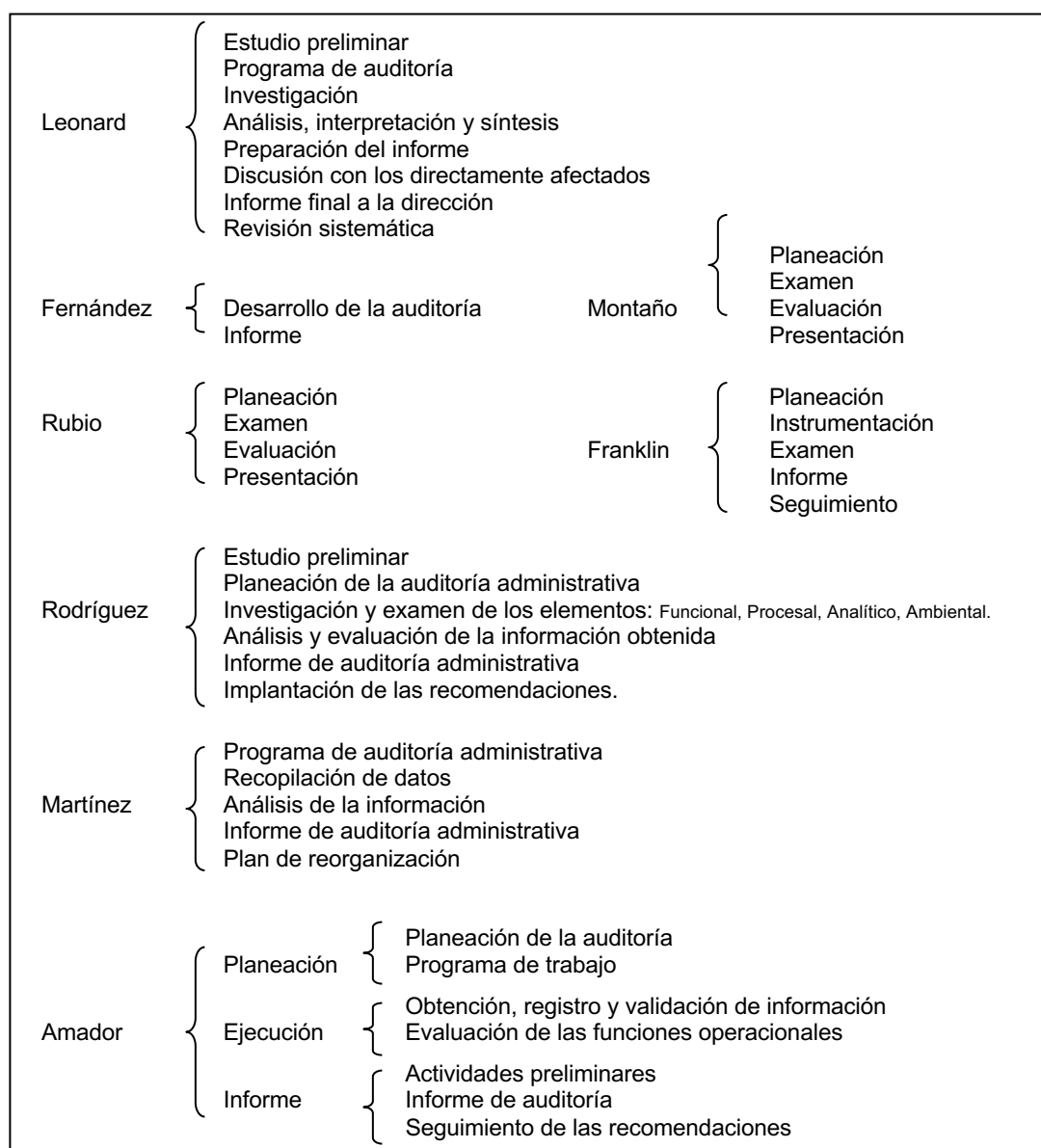


Figura 12. Metodologías propuestas por varios autores: Elaboración propia.

El autor Norbeck en 1970 propone;

- 1.- Estudio preliminar y revisión de la naturaleza general de la operación o de los problemas.
- 2.- Análisis de los resultados del estudio inicial (tiempo y dinero necesarios).
- 3.- Auditoría a fondo.

En 1977 Cervantes Abreu sugirió que la ejecución de la auditoría administrativa la debe llevar a cabo un equipo de especialistas profesionales bajo la coordinación de un licenciado en administración y en cuatro pasos:

- 1.- Recolección de información y verificación de datos de la información obtenida.
- 2.- Estudio de la organización y coordinación de las funciones de la empresa.
- 3.- Revisión y evaluación del control interno.
- 4.- Informe y recomendación.

El autor Mancillas Pérez en 2007 propone ocho etapas;

- 1.- Trabajos preliminares.
- 2.- Diagnósticos administrativo e investigación previa
- 3.- Elaboración del programa.
- 4.- Obtención de la información.
- 5.- Análisis, clasificación y evaluación
- 6.- Conclusiones y recomendaciones.
- 7.- Elaboración y presentación del informe final.
- 8.- Implementación y seguimiento.

El modelo del análisis factorial está integrado por cinco etapas:

- 1.- Planeación de la investigación.
- 2.- Análisis del tema.
- 3.- Examen de cada factor
- 4.- Combinación de los hallazgos
- 5.- Presentación del diagnóstico.

Con el tiempo los enfoques han variado, cada método tiene sus ventajas y desventajas, las organizaciones y los auditores administrativos han aplicado la que de acuerdo a sus necesidades les resulta más apropiada, en general coinciden en; planeación, levantamiento, análisis o evaluación e informe (Ver Tabla 11).

Tabla 11. Fases de las metodologías propuestas.

A U T O R	AÑO	FASES DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA						
		PLANEACIÓN	LEVANTAMIENTO	ANÁLISIS	EVALUACIÓN	INFORME	RECOMENDACIONES E IMPLANTACIÓN	SEGUIMIENTO
Norbeck	1970	X		X				
Leonard	1971	X	X	X		X		X
Abreu	1977		X		X	X	X	
Montaño	2004	X	X		X	X		
Fernández	2006	X				X		
Rubio	2008	X	X		X	X	(como parte del informe)	
Amador	2008	X	X		X		X	X
Carrillo	2009	X	X		X	X	X	
Martínez	2010	X	X	X		X		X
Mancillas	2011	X	X	X	X	X	X	X
Rodríguez	2012	X	X	X	X	X	X	En 2012.
Franklin	2013	X	X		X	X		X

(Fuente: Elaboración propia)

3.5 Técnicas de la auditoría administrativa

Un aspecto fundamental son las técnicas para obtener información que los distintos autores han diseñado y empleado para realizar las auditorías administrativas (Ver Tabla 12).

Leonard propone que “el principal instrumento en la auditoría administrativa es el sistema en general, de planear, controlar y operar la empresa” (Leonard, 1971: 161). Menciona que el auditor debe tener acceso total a los registros, informes e instalaciones de la empresa, las técnicas que presenta son las siguientes: listas de comprobación, cuestionarios, entrevistas y gráficas.

El autor Fernández Arena realiza una valiosa aportación al diseñar e intentar estandarizar los cuestionarios enfocados a los jefes departamentales de las áreas funcionales (Ver Figura 13), establece que se “requiere honestidad en la respuesta a las preguntas” (Fernández, 1994: 187), además propone una validación de los resultados comprobando y comparando con diversas preguntas que permitan referencias cruzadas, propone una escala de apreciación para cada una de las preguntas basadas en la siguiente escala: (Ver Tabla 13).

Tabla 12. Técnicas de auditoría administrativa.

A U T O R	AÑO	TÉCNICAS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA				
		OBSERVACIÓN	REVISIÓN DOCUMENTAL	CUESTIONARIOS	ENTREVISTAS	REVISIÓN DE OTROS ELEMENTOS ESPECÍFICOS
Leonard	1971	Listas de comprobación	Consulta de: Libros y Revistas	Cuestionarios	Entrevistas	Gráficas: De organización De procesos De tiempo De distribución De comparación De combinación Figurativas De formas Hojas: Hojas de datos Hojas de rutas Estudios de tiempos Películas
Montaño	2004	Cédulas de observación	Resumen. Tabulación de datos. Integración de evidencias.	Cuestionarios	Entrevistas	Listas de comprobación

Fernández	2006			Cuestionarios		
Rubio	2008	Verificación	Interpretación de documentos	Cuestionarios	Entrevistas	
Amador	2008	Observación directa	Investigación documental	Cuestionario	Entrevista	Análisis administrativo: Técnicas de tipo administrativo Técnicas de operativo
Carrillo	2009	Observación	Revisión documental	Cuestionarios	Entrevistas	
Martínez	2010	Inspección Observación	Revisión de documentos Revisión de archivos.	Cuestionarios	Entrevistas	
Mancillas	2011	Hojas de codificación	Revisión documental	Cuestionarios	Entrevistas	
Rodríguez	2012	Observación directa	Investigación documental	Cuestionarios	Entrevistas	
Franklin	2013	Observación directa	Investigación documental	Cuestionarios	Entrevistas	Acceso a redes de información Cédulas de diagnóstico y evaluación.

(Fuente: Elaboración propia)

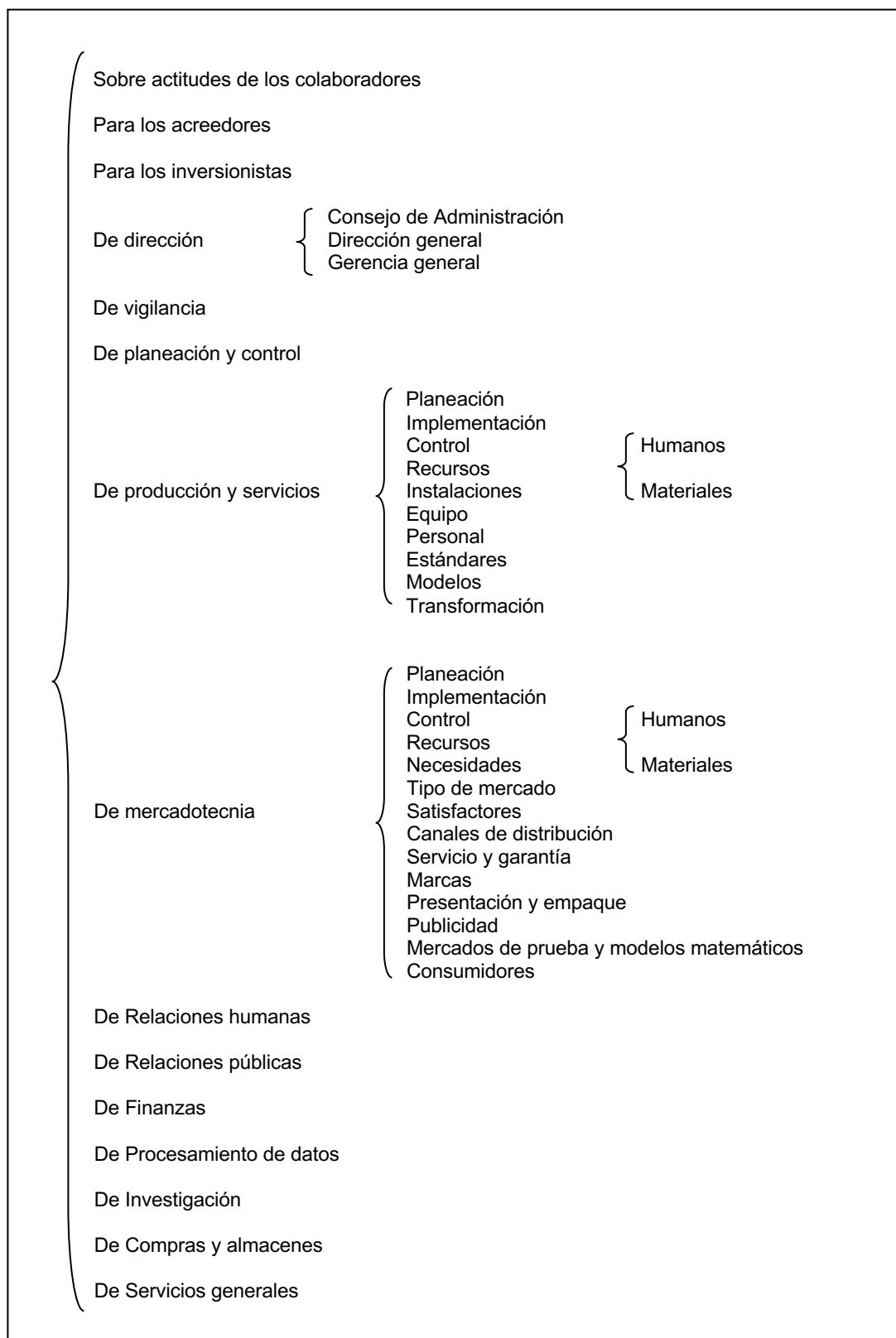


Figura 13. Clasificación de los cuestionarios. Elaboración propia.

Tabla 14. Escala de apreciación.

Administración	%
Excelente	90 – 100
Muy buena	80 – 90
Buena	60 – 80
Regular	40 – 60
Mala	20 – 40
Muy mala	0 – 20

(Fuente: Fernández, 1994:191)

A cada respuesta se le asigna una puntuación que permita obtener la cantidad total de puntos, el calificativo que corresponde se establece en la Tabla 15.

Tabla 15. Escala de calificación para respuestas.

Administración	Puntos	%
Excelente	5	90 – 100
Muy buena	4	80 - 90
Buena	3	60 - 80
Regular	2	40 - 60
Mala	1	20 - 40
Muy mala	0	0 - 20

(Fuente: Fernández, 1994:191)

Este tipo de cuestionarios ha sido duramente “criticados”, bajo la perspectiva de que la subjetividad del auditor administrativo y jefes departamentales está presente en todo el proceso de la evaluación.

El autor Rubio Ragazzoni propone que antes del inicio del diseño de los instrumentos y la aplicación de técnicas se realice una planeación (programa de trabajo y programas de auditoría) donde “se aplican las técnicas de investigación (encuestas de opinión, cuestionarios y observación directa), para la captación y análisis de la información, documentación, formas y aspectos operativos” (Rubio, 2008: 45). Para este autor las técnicas son las siguientes (Ver Figura 14).

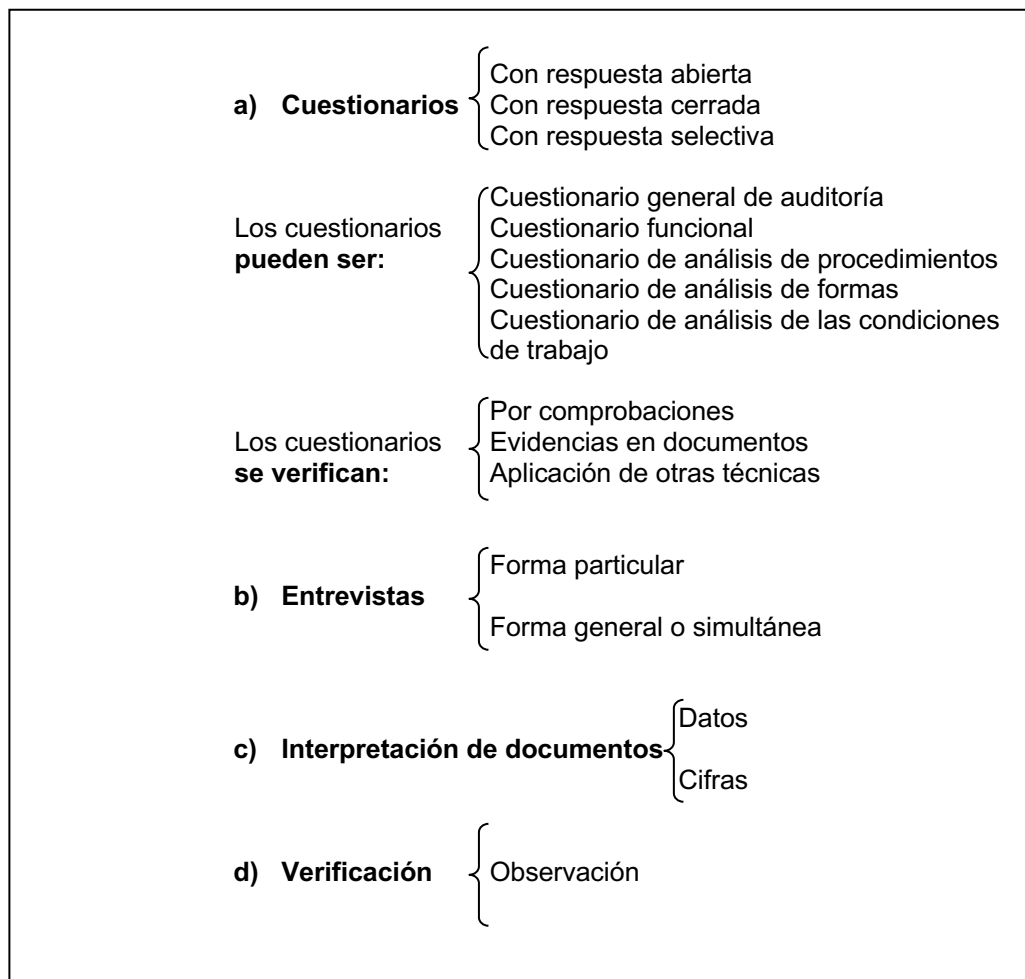


Figura 14. Técnicas de auditoría administrativa. Elaboración propia, basada en (Rubio, 2008:45).

En realidad no propone ninguna técnica diferente, utiliza las cuatro básicas para realizar la auditoría administrativa, propone modelos de cuestionarios y menciona aspectos importantes a considerar al realizar la técnica de la entrevista.

El autor Rubio propone criterios para la aplicación de los instrumentos, una escala de cinco grados, con puntos y descripción del grado (Ver Tabla 16).

Tabla 16. Escala de criterios para la aplicación.

Grado	Puntos	Descripción del grado
I	0	Carente
II	5	Deficiente
III	10	Elemental
IV	15	Adecuada
V	20	Óptima / Excelente

(Fuente: Rubio, 2008: 66)

El autor Rodríguez Valencia propone las técnicas de: investigación documental, observación directa, cuestionarios y entrevistas, menciona que “toda la información obtenida a través de cuestionarios debe ser complementada y verificada por medio de la observación, ya sea de hechos o de registros” (Rodríguez, 2012: 224). Establece que para tabular las respuestas de un cuestionario se debe seguir el método con base en “necesidad de mejoras” (Ver Tabla 17).

Tabla 17. Escala basada en la necesidad de mejoras.

Necesidad de mejoras	Apreciación	Puntos
Totalmente satisfactorio.	Excelente	5
Podría mejorarse, pero no considerarlo fuente de dificultades.	Buena	4
Necesita mejoras: es fuente de algunas dificultades, aunque estas no son de importancia.	Regular	3
Fuente de dificultades importantes. Podría mejorarse.	Deficiente	2
Fuente de dificultades importantes, pero con dudosas posibilidades de mejoramiento, debido a las condiciones que prevalecen.	Mala	1

(Fuente: Rodríguez, 2012: 225).

Para la evaluación general de una empresa propone dos métodos (método de etapas de la evaluación y método simple) el método de etapas de la evaluación consiste en dividir el todo en partes, en base al rango de importancia, en base al criterio del auditor, por ejemplo: si es procesal dividir las fases en 100 o 1000 puntos y estas a su vez en las etapas según sea el criterio que utilice, si es funcional dividir el total de 1000 puntos por cada departamento para a fin de lograr una ponderación máxima y mínima, explico el primer método para una auditoría funcional.

Primero es necesario ponderar las funciones (de acuerdo al grado de importancia) de una empresa:

Función	%
Ventas	40 %
Finanzas	25 %
Producción	20 %
Personal	15 %
Total	100 %

Después se deben determinar los factores (elementos a revisar y evaluar):

Factores
 Objetivos
 Políticas
 Presupuestos
 Procedimientos

Después se deben asignar los puntos a los factores por evaluar convertidos a 1000 puntos.

Factores	Ventas	Finanzas	Producción	Personal
Objetivos	150	80	90	40
Políticas	100	70	30	30
Presupuestos	100	50	40	50
Procedimientos	50	50	40	30
Totales	400	250	200	150
Total	1000			

Se determinan los grados en base a la escala de apreciación (Ver Tabla 18).

Tabla 18. Grados de apreciación.

Apreciación	Grados de cumplimiento	
Excelente	5 o 50	90 a 100
Buena	4 o 40	80 a 89
Regular	3 o 30	60 a 79
Deficiente	2 o 20	40 a 59
Mala	1 o 10	0 a 39

(Fuente: Rodríguez, 2012: 243)

La determinación total de puntos para cada función será la suma de los puntos de sus factores (Ver Tabla 19).

Tabla 19. Determinación total de puntos.

VENTAS		PRODUCCIÓN	
Excelente	$400 \times 5 = 2\,000$	Excelente	$200 \times 5 = 1\,000$
Buena	$400 \times 4 = 1\,600$	Buena	$200 \times 4 = 800$
Regular	$400 \times 3 = 1\,200$	Regular	$200 \times 3 = 600$
Deficiente	$400 \times 2 = 800$	Deficiente	$200 \times 2 = 400$
Mala	$400 \times 1 = 400$	Mala	$200 \times 1 = 200$
FINANZAS		PERSONAL	
Excelente	$250 \times 5 = 1\,250$	Excelente	$150 \times 5 = 750$
Buena	$250 \times 4 = 1\,000$	Buena	$150 \times 4 = 600$
Regular	$250 \times 3 = 750$	Regular	$150 \times 3 = 450$
Deficiente	$250 \times 2 = 500$	Deficiente	$150 \times 2 = 300$
Mala	$250 \times 1 = 250$	Mala	$150 \times 1 = 150$

(Fuente: Rodríguez, 2012: 244).

Se observa que el máximo de puntos posibles que se pueden alcanzar (para este ejemplo) es de 5000 puntos, quedan distribuidos de la siguiente manera (Ver Tabla 20).

Tabla 20. Distribución de funciones, puntos y factores.

VENTAS					
Factores	Excelente x 5	Buena x 4	Regular x 3	Deficiente x 2	Mala x 1
Objetivos	750	600	450	300	150
Políticas	500	400	300	200	100
Presupuestos	500	400	300	200	100
Procedimientos	250	200	150	100	50
TOTALES	2 000	1 600	1 200	800	400
FINANZAS					
Factores	Excelente x 5	Buena x 4	Regular x 3	Deficiente x 2	Mala x 1
Objetivos	400	320	240	160	80
Políticas	350	280	210	140	70
Presupuestos	250	200	150	100	50
Procedimientos	250	200	150	100	50
TOTALES	1 250	1 000	750	500	250
PRODUCCIÓN					
Factores	Excelente x 5	Buena x 4	Regular x 3	Deficiente x 2	Mala x 1
Objetivos	450	360	270	180	90
Políticas	150	120	90	60	30
Presupuestos	200	160	120	80	40
Procedimientos	200	160	120	80	40
TOTALES	1 000	800	600	400	200
PERSONAL					
Factores	Excelente x 5	Buena x 4	Regular x 3	Deficiente x 2	Mala x 1
Objetivos	200	160	120	80	40
Políticas	150	120	90	60	30
Presupuestos	250	200	150	100	50
Procedimientos	150	120	90	60	30
TOTALES	750	600	450	300	150

Fuente: Elaboración propia, basada en (Rodríguez; 2012: 245)

Finalmente quedarían los resultados de la siguiente manera:

Función	Puntos
Ventas	2 000
Finanzas	1 250
Producción	1 000
Personal	750
Total	5 000

Por lo tanto las siguientes puntuaciones corresponden a calificaciones expresadas como un porcentaje de eficiencia (Ver Tabla 21).

Tabla 21. Calificaciones expresadas en términos de eficiencia.

Puntos	Grados	Apreciación
4 500 a 5 000	90 a 100 %	Excelente
4 095 a 4 499	80 a 99 %	Buena
3 316 a 4 094	60 a 79 %	Regular
2 685 a 3 315	40 a 59 %	Deficiente
0 a 2 648	20 a 39 %	Mala

Fuente: Elaboración propia, basada en (Rodríguez; 2012: 246)

En conclusión, este método de etapas de la evaluación, permite identificar los puntos de mejora, por lo tanto, el procedimiento propuesto por el autor Rodríguez Valencia examina los aspectos específicos de la función de la administración que sean objetos de una auditoría administrativa en base al grado de importancia que el auditor haya establecido.

Para el autor Arturo Montaña las técnicas que se deben aplicar en una auditoría administrativa son las siguientes (Ver Figura 15).

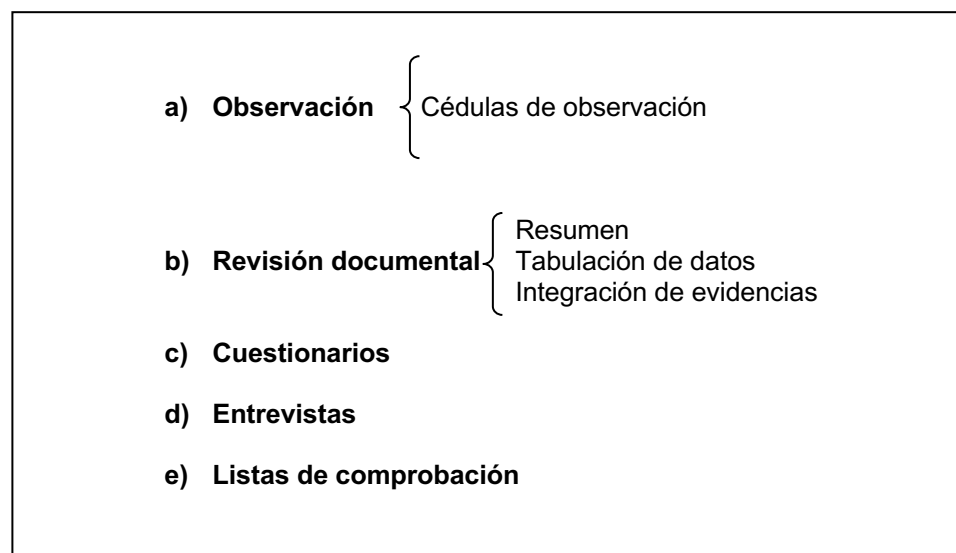


Figura 15. Técnicas de auditoría administrativa; Elaboración propia basada en (Montaña; 2008:22).

Para realizar la evaluación propone un sistema de puntos basado en cinco pasos:

1.- Asignar el peso específico a cada función:

Función	Peso específico
	%
Obreros	50
Supervisores	35
Ejecutivos	15
Suma	100

El criterio para asignar un peso específico es darle un valor a cada función según la importancia que guardan entre sí, la suma de todos debe ser de cien por ciento.

2.- Fijación de puntos a las funciones:

Función	%	Puntos
Obreros	50	500
Supervisores	35	350
Ejecutivos	15	150
Suma	100	1 000

Se prorratea el peso específico dentro de una base de 1000 puntos

3.- Asignación de puntos a cada factor y función: (Ver Tabla 22)

Tabla 22. Asignación de puntos por factor y función.

Factores	Funciones					
	Obreros		Supervisores		Ejecutivos	
	%		%		%	
Tipos	28	140	32	112	26	39
Beneficios	26	130	26	91	26	39
Proceso	24	120	22	77	24	36
Aspecto legal	22	110	20	70	24	36
Sumas	100	500	100	350	100	150

(Fuente: Montaña, 2004: 55).

En este ejemplo acerca de la capacitación, el autor menciona que “toda función es distinta e importante y cada factor tiene un peso diferente para la función, según las respuestas de la investigación o encuesta” (Montaña, 2004: 55).

4.- Evaluación:

La evaluación se realiza en base a las respuestas a cada pregunta en escala de 1 a 5, en función del cumplimiento de dicha función, se multiplican por el peso de cada factor (Ver Tabla 23).

Tabla 23. Evaluación de los obreros.

Obreros					
Factores	Excelente	Buena	Regular	Deficiente	Mala
Tipos	140X5=700	140X4=560	140X3=420	140X2=280	140X1=140
Beneficios	130X5=600	130X4=520	130X3=390	130X2=260	130X1=130
Proceso	120X5=600	120X4=480	120X3=360	120X2=240	120X1=120
Aspecto legal	110X5=550	110X4=440	110X3=330	110X2=220	110X1=110
Sumas	500X5=2500	500X4=2000	500X3=1500	500X2=1000	500X1=500

Fuente: Elaboración propia, basada en (Montaño, 2004: 55).

De la misma manera se realizan las tablas de evaluación de los supervisores y ejecutivos.

5.- Calificación:

Se realiza en base a la tabla anterior, la calificación máxima sería de 5,000 puntos:

Obreros	500 X 5	2,500
Supervisores	350 X 5	1,750
Ejecutivos	150 X 5	750
Suma		5,000

El autor Martínez Villegas en su obra “El contador Público y la Auditoría Administrativa” (2010) propone que las técnicas que se deben ocupar para realizar

una auditoría administrativa son: la inspección y observación (directa), la revisión de documentos y archivos, las entrevistas y los cuestionarios. Propone emprender la fase de análisis guiándose de las preguntas clave (Ver Figura 16).

¿QUÉ se hace?	¿POR QUÉ se hace? ¿Es necesario hacerlo?
¿DÓNDE se hace?	¿POR QUÉ se hace allí? ¿Es necesario hacerlo allí?
¿CÚANDO se hace?	¿POR QUÉ se hace en este momento? ¿Es obligatorio hacerlo entonces?
¿QUIÉN lo hace?	¿POR QUÉ esa persona? ¿Es indispensable que esa persona lo haga?
¿CÓMO lo hace?	¿POR QUÉ lo hace así? ¿Es indispensable que se haga de ese modo?

Figura 16. Preguntas clave: Elaboración propia basada en (Martínez; 2010:154)

Este autor (igual que Mancillas) no propone escalas ni ponderaciones, por lo tanto, desde su enfoque no se pueden obtener resultados cuantitativos al realizar una auditoría administrativa.

El autor Mancillas propone las siguientes técnicas para obtener la información (interna o externa) (Ver Figura 17).

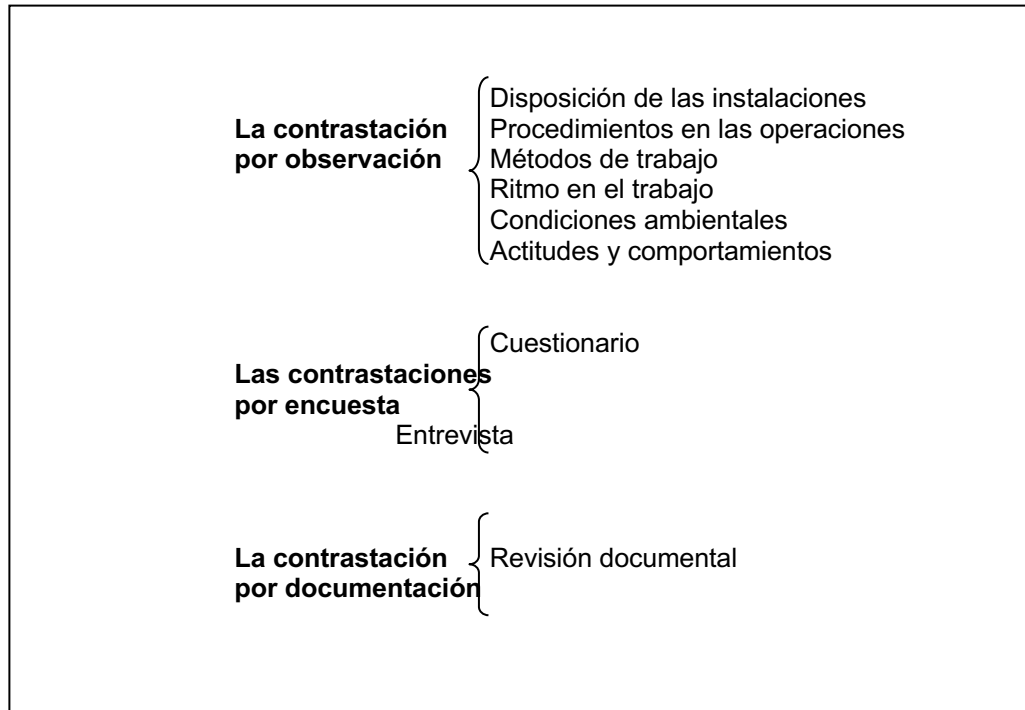


Figura 17. Técnicas de auditoría administrativa: Elaboración propia.

En relación con la observación el autor Mancillas propone una hoja de codificación y menciona que “el auditor debe tener cuidado de no influir con su observación en el comportamiento de la persona observada, por lo que deberá avisarle y explicarle de antemano de qué se trata y cuál es el objeto de la observación” (Mancillas; 2007: 106).

Respecto de los cuestionarios establece que pueden ser entregados a los encuestados (con respuestas cerradas o de opción múltiple) o llenados por el auditor con las respuestas de las personas, en relación con las entrevistas menciona que el auditor debe determinar: ¿Qué datos? ¿Quién debe ser entrevistado? ¿Cuándo debe hacerse? ¿Dónde debe efectuarse? y ¿Cómo debe efectuarse).

Finalmente menciona que la revisión documental debe realizarse a trabajos escritos, grabados o filmados, como pueden ser informes, manuales, registros, reportes y otros.

A diferencia de otros autores Mancillas no propone escalas, ni ponderaciones, propone una relación de la dimensión, objeto y alcance de la auditoría administrativa (Ver Tabla 24) y menciona un proceso de análisis basado en siete fases:

- 1.- Conocer el hecho o situación que se analiza.
- 2.- Describir el hecho o situación.
- 3.- Descomponerlo con el fin de conocer detalles y aspectos.
- 4.- Comprender y examinar críticamente cada elemento estudiado.
- 5.- Ordenar cada elemento de acuerdo con el criterio de clasificación elegido.
- 6.- Definir las relaciones que operan entre cada elemento y su relación.
- 7.- Formular un diagnóstico de la situación.

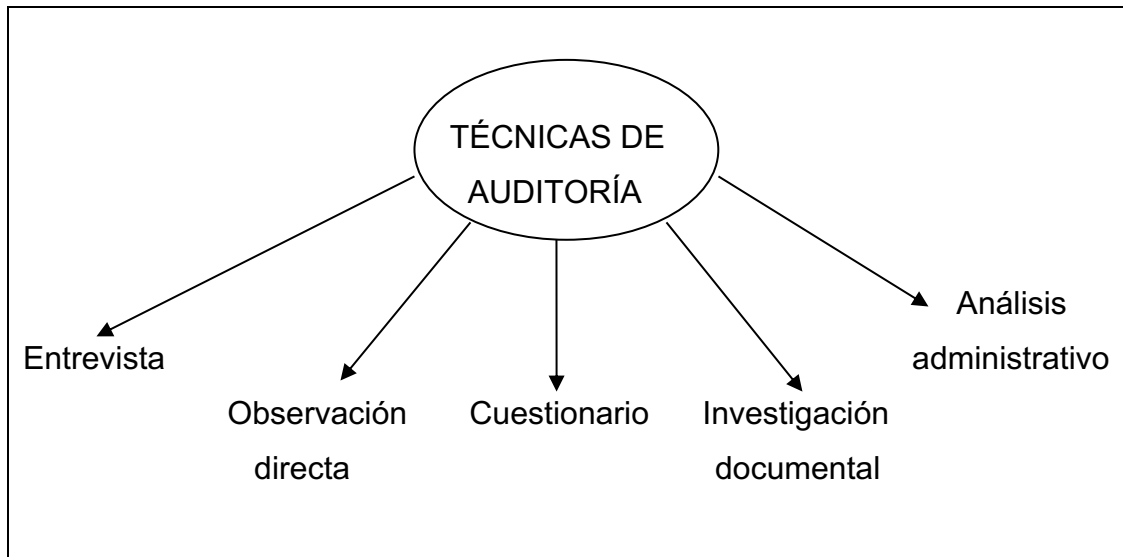
Tabla 24. Dimensión y objeto de la auditoría administrativa.

Técnica	Dimensión	Objeto	Alcance
Auditoría administrativa	Total	Todo el proceso administrativo	Toda la empresa.
	Parcial	Una función del proceso administrativo	Un departamento de la empresa.
	Fragmentaria	Un elemento de una función del proceso administrativo	Una función de la empresa. Una subfunción de la empresa.

(Fuente: Elaboración propia; basada en Mancillas, 2007: 30).

El autor Amador menciona que las técnicas de auditoría administrativa necesarias para obtener información relacionada a una operación, función o tema en particular son que se muestran en la Figura 18.

Figura 18. Técnicas de auditoría. Elaboración propia.



Menciona que la entrevista es trabajo de gabinete y que puede ser dirigida o no dirigida, la observación directa es la forma más natural para obtener información y se debe centrar en el objetivo de la evaluación, los cuestionarios pueden ser cerrados (sí o no), abiertos (respuesta libre) o de opción múltiple (varias opciones a elegir), la investigación documental la clasifica en dos segmentos; la legal y administrativa, una aportación de este autor son las técnicas de tipo administrativo que propone para realizar una administrativa “como son los diagramas, gráficas, organigramas, punto de equilibrio, análisis marginal, árbol de decisiones, calidad total y reingeniería” (Amador; 2008: 93) y las técnicas de tipo operativo; programación lineal, filas de espera, simulación, teoría de juegos y modelo de inventarios.

El autor Enrique Benjamín Franklin propone las técnicas de: observación directa, investigación documental, cuestionarios, entrevistas, acceso a redes de información y cédulas. Menciona que se debe contrastar la información obtenida con todas las técnicas para emitir una conclusión más estructurada, además

propone la aplicación de indicadores financieros y de gestión para complementar el diagnóstico, menciona criterios de puntuación para evaluar el proceso administrativo (Ver Tabla 25).

Tabla 25. Criterios de puntuación.

Elementos específicos	Puntos máximos		
	Establecidos	Obtenidos	%
PLANEACIÓN	250	45.45	20 %
Visión	20	4.54	
Misión	20	0	
Objetivos	20	4.54	
Metas	30	0	
Estrategias	40	0	
Procesos	20	9.09	
Políticas	20	0	
Procedimientos	20	0	
Programas	30	9.09	
Enfoques	10	9.09	
Niveles	10	4.54	
Horizonte	10	4.54	
ORGANIZACIÓN	300	60	20 %
Estructura organizacional	40	8.55	
División de funciones	50	25.8	
Cultura organizacional	40	0	
Recursos humanos	70	8.55	
Cambio organizacional	50	8.55	

Estudios administrativos	30	8.55	
Instrumento de apoyo	20	0	
DIRECCIÓN	250	81.25	32.5 %
Liderazgo	40	6.25	
Comunicación	30	12.5	
Motivación	30	6.25	
Equipos de trabajo	30	12.5	
Manejo del estrés	20	18.75	
Tecnologías de la información	40	0	
Toma de decisiones	40	6.25	
Creatividad e innovación	20	18.75	
CONTROL	200	57.14	29 %
Naturaleza	20	17.14	
Sistemas	20	5.71	
Niveles	20	5.71	
Proceso	40	11.42	
Áreas de aplicación	20	11.42	
Herramientas	40	0	
Calidad	40	5.71	
TOTAL	1000	243.84	

Establece preguntas (abiertas y cerradas) para cada etapa de cada fase del proceso administrativo.

Metodológicamente, las propiedades o características susceptibles de medición se denominan variables, ya que esta designación apunta la posibilidad de asignarles valores para lograr la construcción de variables, respecto a las escalas Franklin

propone cuatro escalas diferentes distribuidas en 130 tipos de ejemplos de escalas (Ver Figura 19).

Escala ordinal o de <i>Likert</i>	{ Escala unidireccional que presenta juicios al entrevistado, los niveles se presentan en términos de acuerdo o desacuerdo con la pregunta, este tipo de escala se centra en las variaciones de respuesta en base a las diferencias individuales.
Escalas de intervalos iguales	{ En este tipo de escala el punto inicial representa una opinión extrema, favorable o desfavorable; los puntos intermedios, una opinión neutra; el punto final, la opinión favorable o desfavorable contraria a la inicial.
Escala de diferencial semántico.	{ Mide el significado que tiene la sentencia, pregunta u objeto para el entrevistado, la escala tiene un par de adjetivos que son bipolares, lo que presenta al individuo que hace la elección dos alternativas de juicio. Implica una evaluación del objeto, la percepción de la potencia o poder, así como de la actividad que demuestra.
Otras escalas y matrices	{ Son las que se aplican en las ciencias sociales y que se pueden aplicar en la auditoría administrativa.

Figura 19. Tipos de escalas: Elaboración propia.

Cada autor ha propuesto una serie de técnicas que buscan obtener información lo más objetiva posible, han propuesto escalas que permitan medir cuantitativamente aspectos cualitativos y que posteriormente se pueden interpretar cualitativamente, esto ha representado un gran oportunidad para cada nuevo autor que propone nuevas escalas, ponderaciones y grados de cumplimiento.

3.6 Homologación metodológica

La auditoría administrativa surgió de la auditoría en general como una especialización para solucionar problemas administrativos, sin embargo; en nuestra actualidad carece de una metodología apropiada y aceptada, de normas actualizadas, de técnicas estandarizadas, de procedimientos adecuados, de escalas realistas, objetivas y uniformes y de un modelo de informe estandarizado (Ver Figura 20).

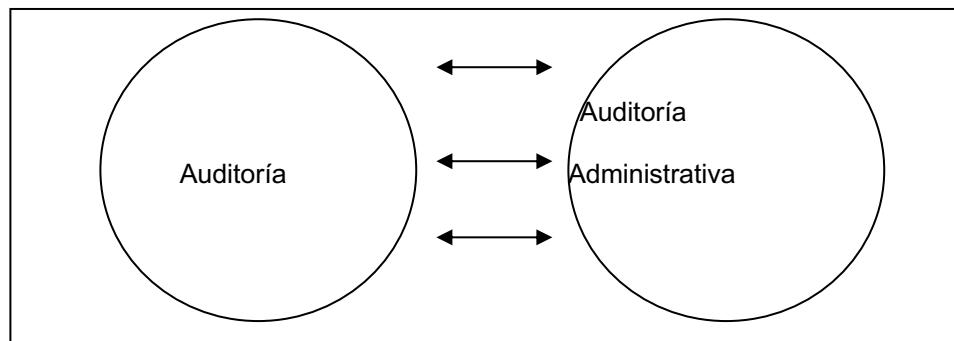


Figura 20. Tipos de auditorías: Elaboración propia.

Cada auditoría aplica las técnicas y procedimientos necesarios con el objeto de obtener información para ser analizada (Ver Figura 21), en mi opinión es necesario agregar una quinta técnica denominada cédulas específicas para la revisión de elementos específicos dependiendo de la organización auditada administrativamente.

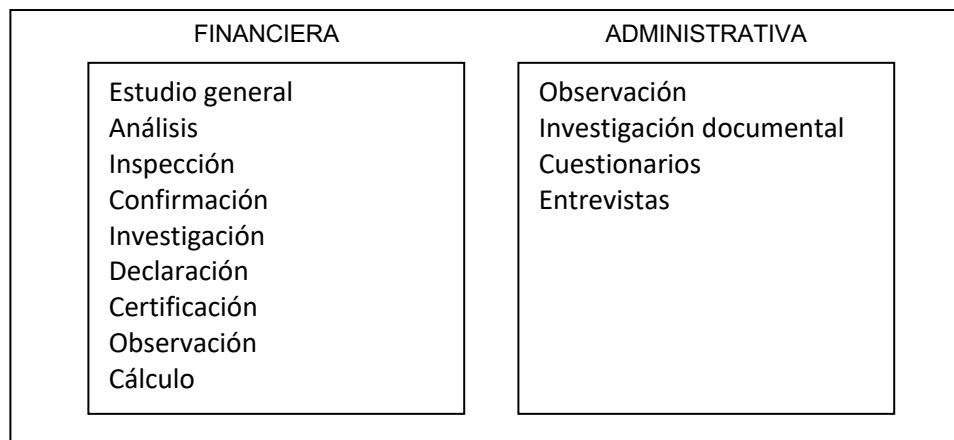


Figura 21. Comparación de técnicas de auditoría: Elaboración propia.

Existen diversas teorías administrativas y enfoques del proceso administrativo, intentar estandarizar fases y etapas sería necio y poco útil, sin embargo; estandarizar la revisión, análisis y evaluación de las etapas de las fases del proceso administrativo en una hoja de concentrado global, sería un gran avance en auditoría administrativa.

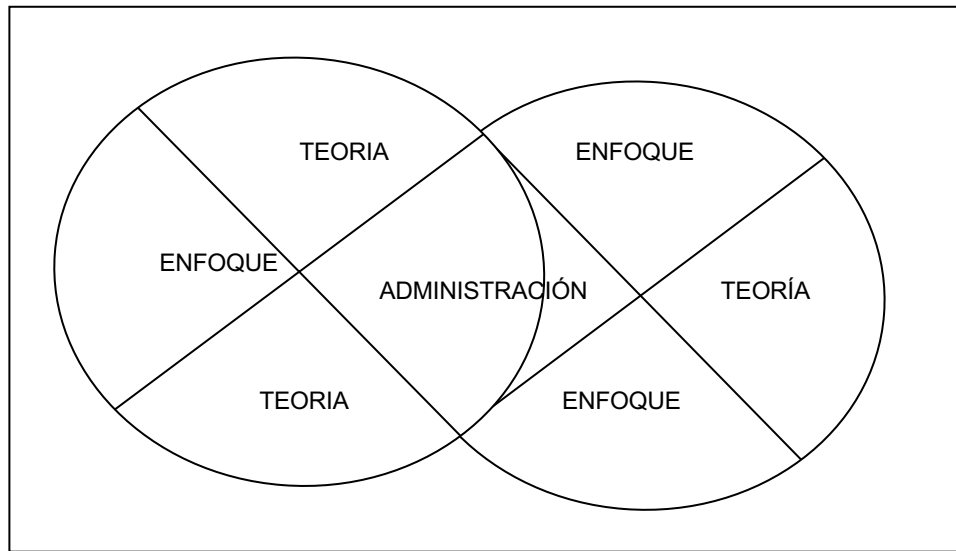


Figura 22. Teorías administrativas y enfoques del proceso administrativo: Elaboración propia.

Para una homologación metodológica es necesaria una participación más activa del Colegio Nacional del Licenciado en Administración, A.C. Certificar a los auditores, definir las técnicas de auditoría administrativa y estandarizar modelos de informes, son algunas acciones necesarias para una adecuada homologación metodológica, tal y como lo hace el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. (Ver Figura 23).

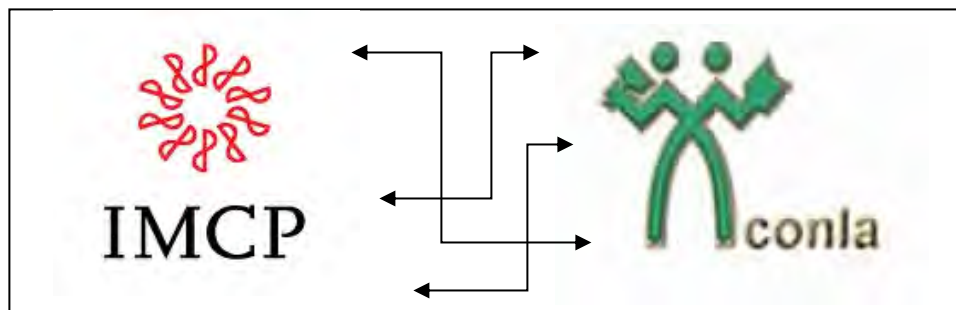


Figura 23. Logotipos del IMCP y CONLA: Elaboración propia.

Otro aspecto fundamental para una correcta homologación metodológica es la emisión de normas relativas al modelo de informe para su adecuada presentación, el CONLA, A.C: debe emitir una estructura de modelo que guíe los parámetros de la presentación por escrito del informe, el informe final de auditoría administrativo y los anexos al informe (Ver Figura 24).

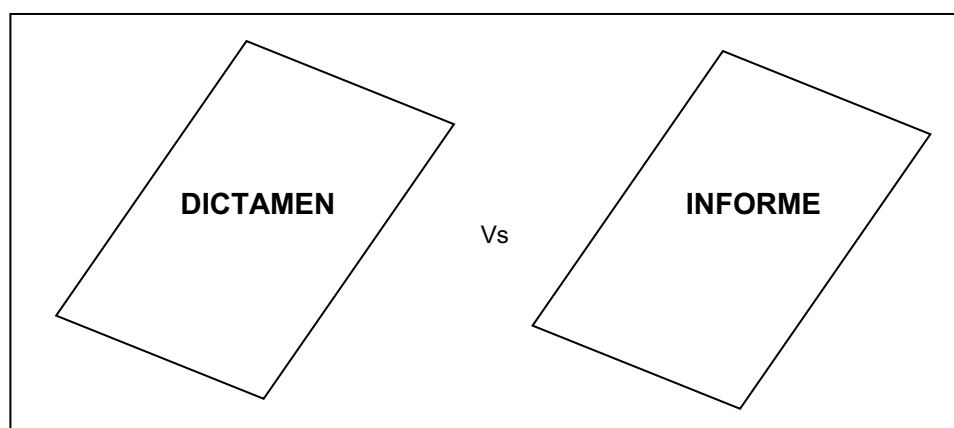


Figura 24. Dictamen Vs Informe: Elaboración propia.

Una auditoría fiscal es obligatoria para algunas empresas en los casos que establece la ley, sin embargo, una auditoría administrativa es opcional, nadie puede obligarte salvo algunos estatutos de algunas empresas a realizar periódicamente una auditoría de este tipo. Todavía existe aquella premisa en dueños y administradores con visión a corto plazo *"a mí nadie me va a venir a decir cómo administrar mi empresa"* (Ver Figura 25).

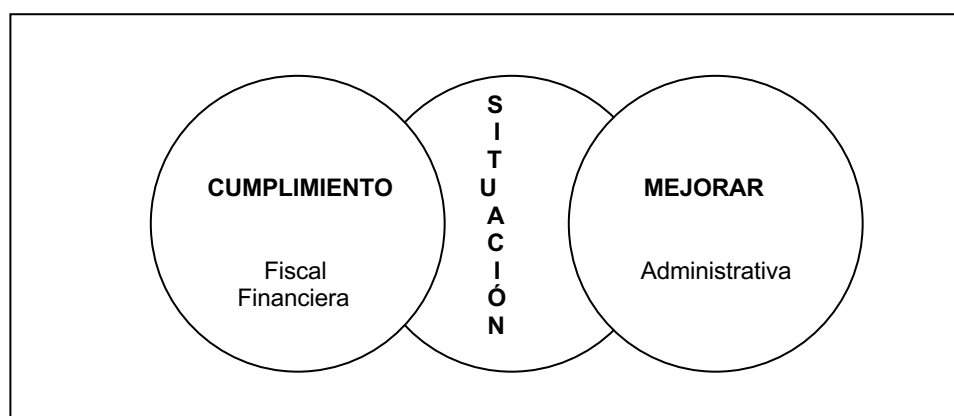


Figura 25. Obligatorio Vs Opcional: Elaboración propia.

El reto más importante de la auditoría administrativa es romper el paradigma de la subjetividad, los múltiples usuarios de la información administrativa deben tomar decisiones basados en el informe del auditor administrativo, mientras en la auditoría de estados financieros el objetivo es la emisión de una opinión por escrito en un dictamen para saber si la organización cumple o no con las normas adecuada y oportunamente, en una auditoría administrativa el auditor debe emitir resultados basados en elementos de juicio personales.

En otras palabras (Ver Figura 26), en una suma de dos más dos el resultado siempre será cuatro, no hay duda y existe objetividad, sin embargo, en una auditoría administrativa, se deben establecer elementos cualitativos a revisar, trasladarlos a resultados cuantitativos y expresarlos en términos cualitativos, todo esto en un marco de diversas teorías, enfoques, técnicas, escalas, indicadores, grados de cumplimiento, visiones personales y otros.

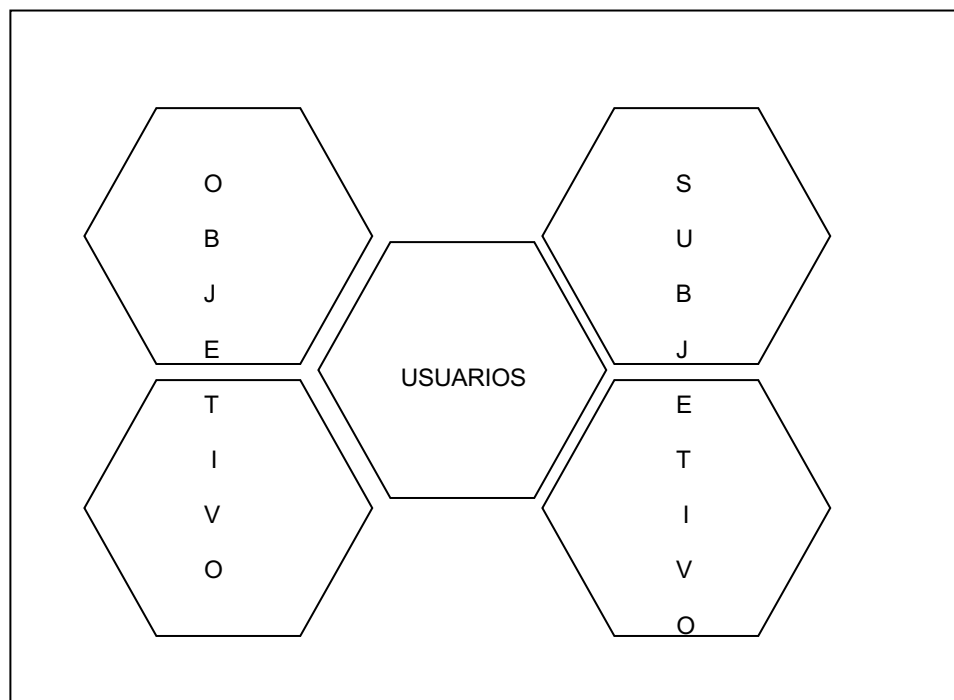


Figura 26. Objetividad - Subjetividad: Elaboración propia.

SEGUNDA PARTE

PLANEACIÓN Y EJECUCIÓN

CAPÍTULO 4. Planeación de una auditoría administrativa.

4.1 Planeación de la auditoría administrativa

En esta fase de la auditoría, se determinan los resultados que se desean alcanzar, las condiciones futuras y los elementos necesarios para que la auditoría administrativa se desarrolle adecuadamente. Su importancia radica en la prevención de las futuras contingencias que afectarán el logro de los objetivos, estableciendo medidas anticipadamente para afrontarlas, además permite asignar los recursos adecuadamente. En esta fase se realiza el estudio preliminar, se elabora el diagnóstico correspondiente y la programación correspondiente, además se firma el contrato correspondiente.

4.1.1 Estudio preliminar

Es un reconocimiento general de la organización auditada, no se enfoca en recomendar o solucionar problemas, solo revela los puntos de oportunidad en la empresa que ameriten un análisis detallado para ofrecer las recomendaciones más idóneas a las circunstancias de la misma como un todo. El estudio preliminar se realiza con la intención de: Conocer de manera general a la empresa, obtener información para realizar el diagnóstico, detectar necesidades para programar el trabajo y estimar los recursos necesarios.

Para realizar el estudio preliminar el modelo propone cuatro etapas:

- I.- Estudio general (Obtener datos generales, del giro y de la organización)
- II.- Obtención de datos (Documentos legales, administrativos y contables)
- III.- Realizar entrevista (Definir problemas, oportunidades y escuchar opiniones)

IV.- Detectar necesidades (Definir el enfoque de la auditoría administrativa)

4.1.1.1 Estudio general

A) Datos generales

- Nombre comercial
- Razón o denominación social
- Forma de constitución
- Giro u objetivo
- Grupo económico
- Domicilio
- Teléfonos
- Fecha de constitución
- Fecha de terminación de su ejercicio social
- Recorrido en las instalaciones

B) Datos del giro (Comerciales, industriales o de servicio)

- Productos que vende
- Servicios que presta
- Estratificación de ingresos y/o ventas (por cientos integrales)
- Análisis de la competencia
- Análisis de clientes
- Análisis de precios
- Análisis de proveedores

C) Datos de la organización

- Filosofía
- Organigrama general
- Lista de manuales
- Lista de departamentos
- Lista de puestos

Estratificación de puestos

Lista de colaboradores

Análisis de actividades

Análisis de cargas de trabajo

Análisis de sueldos

4.1.1.2 Obtención de datos

Es fundamental conocer la existencia (en este momento solo la existencia) de los documentos legales, administrativos y contables de la organización auditada para programar la revisión documental.

DOCUMENTOS LEGALES		
DOCUMENTO:	EXISTE	
	SI	NO
Escritura o Acta constitutiva		
Actas de asambleas		
Contratos celebrados		
Reglamentos internos		
Tratados y convenios		
Otros		

DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS		
DOCUMENTO:	EXISTE	
	SI	NO
Organigrama		
Manuales		
Sistemas de información		
Cuadros de distribución de trabajo		
Plantilla de personal		
Estadísticas de trabajo		
Análisis de puestos		
Descripción de procedimientos		
Catálogos de formas con sus instructivos		
Registros		
Informes de auditorías previas		
Otros		

DOCUMENTOS CONTABLES		
DOCUMENTO:	EXISTE	
	SI	NO
Descripción del sistema		
Catálogo de cuentas		
Guía de contabilidad		
Formas, registros e informes		
Estados financieros		
Otros		

4.1.1.3 Realizar entrevista

Obtener información por medio de preguntas dirigidas al interesado en la auditoría administrativa, escuchar y conocer su opinión (definir la actitud del entrevistado) acerca de los problemas y puntos de oportunidad en la organización, el auditor debe escuchar, observar, saber preguntar y lograr persuadir, se debe centrar en precisar las necesidades y propósitos, en definir los problemas y las oportunidades.

4.1.1.4 Detectar necesidades

El punto central es definir el enfoque de la auditoría administrativa que se debe aplicar en la organización, se le debe pedir que califique la importancia de la revisión que desea.

E N F O Q U E (PROCESAL)											
PROCESO ADMINISTRATIVO: (Se revisa el cumplimiento de las etapas de las fases del proceso administrativo y se examinan las funciones gerenciales y su nivel de desempeño dentro del marco de referencia)											
FASES	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Grado de interés en la planeación :											
Grado de interés en la organización :											
Grado de interés en la dirección :											
Grado de interés en el control :											
Grado de interés en otra fase (menciónela) :											

Indique el grado de importancia en la revisión de cada aspecto:

ETAPA	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Objetivos											
Propósitos											
Investigación											
Premisas											
Estrategias											
Políticas											
Programas											
Presupuestos											
Procedimientos											
División del trabajo											
Jerarquización											
Departamentalización											
Descripción de funciones											
Coordinación											
Toma de decisiones											
Integración											
Comunicación											
Motivación											
Liderazgo-Supervisión											
Establecimiento de estándares											
Medición de resultados											
Corrección											
Retroalimentación											
Otras (menciónelas)											

Indique el grado de importancia en la revisión de cada departamento:

ENFOQUE (FUNCIONAL)											
ÁREAS FUNCIONALES: (Se revisan las actividades de las áreas funcionales o departamentos y se examinan sus resultados)											
DEPARTAMENTO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Indique el grado de importancia en la revisión de cada aspecto:

ENFOQUE (ANALÍTICO)											
(Se revisa la calidad de los procedimientos y se examina al sistema administrativo en general)											
ASPECTO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Instalaciones											
Espacios de área de trabajo											
Imagen corporativa											
Procedimientos											
Sistema administrativo											
Actividades, procesos y flujos											
Formatos y formas de papelería											
División, equipos y cargas de trabajo											
Eficiencia y eficacia											
Funcionamiento de sistemas de información											
Manuales											
Otros aspectos (menciónelos):											

Indique el grado de importancia en la revisión de cada aspecto:

ENFOQUE (ENTORNO)											
(Se revisa el entorno de la empresa y se elabora un diagnóstico)											
ENTORNO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Económico											
Demográfico											
Político											
Legal											
Sociológico											
Cultural											
Tecnológico											
Cultural											
Ecológico											
Otros aspectos (menciónelos):											

4.1.2 Diagnóstico

El diagnóstico se realiza considerando el alcance, periodo, costo, enfoque y objetivo.

4.1.2.1 Alcance, periodo y costo

ALCANCE	PERIODO	COSTO
Total o parcial	Programa de trabajo	Contrato

4.1.2.2 Definición del enfoque

Después del estudio preliminar y evaluar las respuestas de las entrevistas y la detección de necesidades se debe definir el enfoque de la auditoría administrativa.

INTEGRAL	PARCIAL	MIXTO
Todos	Procesal Funcional Analítico Entorno	Algunos

4.1.2.3 Definición del objetivo

Finalmente, el último paso del diagnóstico es definir el objetivo de la auditoría administrativa (Ver Figura 4.1).

■ ¿Qué		Realizar una Auditoría Administrativa _____
■ ¿Cómo lo		Mediante el uso de técnicas de Auditoría Administrativa
■ ¿Quiénes lo	Vamos	Auditores _____
	A	
■ ¿Dónde lo	hacer?	En _____
■ ¿Cuándo lo		En el periodo de _____
■ ¿Por qué lo		Para _____

4.1.3 Programación

Se determinan los lineamientos generales a seguir y detalla las fases de la auditoría administrativa y los recursos asignados.

4.1.3.1 Programa de trabajo

Sirve de guía al auditor en su trabajo y ordena los puntos a cumplir en la revisión, se recomienda platicarlo con la persona que solicita los servicios y establecer la fecha de entrega del informe conforme lo establezca el contrato firmado.

4.1.3.2 Programas de auditoría administrativa

Este programa define los aspectos de revisión, determina las técnicas y los recursos necesarios, se muestra un ejemplo de un programa de auditoría administrativa para una auditoría procesal para la fase planeación bajo un enfoque del proceso administrativo tradicional.

PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Nombre de la empresa auditada: _____

Alcance: _____

Periodo de la auditoría administrativa: _____

Enfoque: _____

ESTE PROGRAMA DEBE ESTAR COMPLETO ANTES DE QUE SE PUEDA CONSIDERAR TERMINADA LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, DEBERÁN EJECUTARSE TODAS LAS FASES DE LA METODOLOGÍA Y ES PROPIEDAD

DEL DESPACHO Y PARTE INTEGRANTE DE LOS PAPELES DE TRABAJO.

No.	FASE	OBJETIVO	AUDITADO POR	FECHAS		REVISADO POR	FECHAS		OBJETIVO CUMPLIDO	OBSERVACIONES
				I	F		I	F		
1	PLANEACIÓN									
2	LEVANTAMIENTO									
3	ANÁLISIS									
4	EVALUACIÓN									
5	INFORME									
6	RECOMENDACIONES E IMPLANTACIÓN									
7	SEGUIMIENTO									
OBSERVACIONES GENERALES:										

Elaborado por: _____ Fecha: ____/____/____

Autorizado por: _____ Fecha: ____/____/____

PROGRAMA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA DE LA FASE DE PLANEACIÓN

Nombre de la empresa auditada: _____

Alcance: _____

Periodo de la auditoría administrativa: _____

Enfoque: _____

ESTE PROGRAMA DEBE ESTAR COMPLETO ANTES DE QUE SE PUEDA CONSIDERAR TERMINADA LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, DEBERÁN APLICARSE LAS TÉCNICAS PLANEADAS CONFORME SE DESARROLLE LA

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y ESTAN ENCAMINADAS A LOGRAR LOS OBJETIVOS. ES PROPIEDAD DEL DESPACHO Y PARTE INTEGRANTE DE LOS PAPELES DE TRABAJO.

ETAPA	OBJETIVO	TÉCNICAS	AUDITADO POR	FECHA DE		REVISADO POR	OBSERVACIONES
				INICIO	CONCLUSIÓN		
Objetivos							
Estrategias							
Premisas							
Investigación							
Propósito							
Políticas							
Programas							
Presupuestos							
Procedimientos							
OBSERVACIONES GENERALES:							

Elaborado por: _____ Fecha: ____/____/____

Autorizado por: _____ Fecha: ____/____/____

Otro modelo de programa de auditoría que puede ser utilizado en una auditoría administrativa funcional es el siguiente:

Programa de auditoría administrativa al departamento de _____

Nombre de la empresa auditada: _____			Alcance: _____	
Auditoría administrativa al departamento: _____				
Periodo de la auditoría administrativa: _____ Enfoque: _____				
ELEMENTO DE REVISIÓN	OBJETIVO	HECHO POR	REVISADO POR	OBSERVACIONES

Elaborado por: _____ Fecha: ____/____/____ Autorizado por: _____ Fecha: ____/____/____

4.1.3.3 Recursos necesarios

Es importante realizar un listado del apoyo, de todas las facilidades otorgadas y los recursos necesarios para solicitarlos oportunamente a la dirección de la organización auditada.

4.1.3.4 Muestreo

Basado en la población (definida e indefinida) es fundamental definir la muestra necesaria que permita la evidencia suficiente y el instrumento indicado que obtenga la información necesaria para realizar la auditoría administrativa, por ejemplo:

POBLACIÓN	MUESTRA	INSTRUMENTO
Colaboradores operativos (42)	26	Cuestionario
Gerente administrativo (1)	1	Entrevista
Huéspedes(Indefinida)	100	Cédula de evaluación

El criterio que propongo es en base al total de la población (definida), auditar al menos al 60 %, así tenemos que:

40 COLABORADORES	60 %	24 Cuestionarios
8 GERENTES	60 %	5 Entrevistas

4.1.4 Contratación

Se debe realizar bajo la firma de un contrato donde ambas partes consideren lo necesario (incluidos los honorarios y responsabilidades).

CAPÍTULO 5. Levantamiento de información: instrumentos validados.

5.1 Levantamiento de información

Para la auditoría administrativa existen cuatro técnicas básicas, se propone una quinta técnica denominada revisión de elementos específicos que permita revisar y adaptarse a las necesidades de cada organización, lo que permite mayor amplitud y flexibilidad en la revisión, las técnicas en orden de aplicación son las siguientes:

Revisión documental

Observación

Cuestionarios

Entrevistas

Revisión de elementos específicos.

5.1.1 Revisión documental

5.1.1.1 Cédula de revisión documental

Empresa auditada: _____

Periodo de la auditoría administrativa: _____

Alcance: _____

Periodo de la revisión documental: _____

Enfoque: _____

Cédula de la revisión documental número: _____

No.	DOCUMENTO	FECHA	REALIZÓ	OBSERVACIONES
1	Anotar los documentos que en			
2	4.1.1.2 obtención de datos			
3	determinamos su existencia.			
4				
5				
6				
OBSERVACIONES GENERALES:				

Realizó: _____ Fecha: ____/____/____

Supervisó: _____ Fecha: ____/____/____

5.1.2 Observación

5.1.2.1 Cédula de observación o Ficha de campo

Empresa auditada: _____

Periodo de la auditoría administrativa: _____

Alcance: _____

Periodo de la observación: _____

Enfoque: _____

Puesto o lugar observado: _____

Departamento /lugar: _____

Cedula de observación número: _____

No.	HALLAZGO	EVIDENCIA	REALIZÓ	FECHA	HORA	OBSERVACIONES
OBSERVACIONES GENERALES:						

Realizó: _____

Fecha: ____/____/____

Supervisó: _____

Fecha: ____/____/____

5.1.2.2 Hoja de verificación

Empresa Auditada: _____ Periodo de la auditoría administrativa: _____
 Alcance: _____ Fecha de la verificación: ____/____/____
 Enfoque: _____ Puesto verificado: _____
 Departamento/lugar: _____ Hoja de verificación número: _____

No.	A S P E C T O	B	R	M	O B S E R V A C I O N E S
1	Definir los aspectos a verificar				Anotar las observaciones sobre los aspectos negativos y realizar las
2	y establecer la escala para evaluar.				sugerencias relativas a los problemas detectados.
3					
4					
5					
OBSERVACIONES GENERALES:					

Realizó: _____ Fecha: ____/____/____ Hora: ____:____ hrs

Supervisó: _____ Fecha: ____/____/____

5.1.3 Cuestionarios

Depende del enfoque es el tipo de cuestionario que se debe diseñar y aplicar a los puestos operativos y administrativos.

Empresa auditada: _____

Periodo de la auditoría administrativa: _____

Alcance: _____

Fecha de la aplicación del cuestionario: ____/____/____

Enfoque: _____

Aplicado por: _____ Cuestionario número: _____

DATOS DEL COLABORADOR

Paterno

Materno

Nombres (s)

Departamento

Puesto

Jefe inmediato

Antigüedad en la empresa

Antigüedad en el puesto

Puesto que le gustaría ocupar

Firma

INSTRUCCIONES: Por favor conteste las siguientes preguntas

En una auditoría procesal se diseñan un número de preguntas específicos para cada etapa de cada fase del proceso administrativo.

PLANEACIÓN

OBJETIVOS

- 1.-¿-----?
- 2.-¿-----?
- 3.-¿-----?
- 4.-¿-----?
- 5.-¿-----?

ESTRATEGIAS

- 1.-¿-----?
- 2.-¿-----?
- 3.-¿-----?
- 4.-¿-----?
- 5.-¿-----?

PREMISAS

- 1.-¿-----?
- 2.-¿-----?
- 3.-¿-----?
- 4.-¿-----?
- 5.-¿-----?

PROPÓSITOS

- 1.-¿-----?
- 2.-¿-----?
- 3.-¿-----?
- 4.-¿-----?
- 5.-¿-----?

Así sucesivamente, hasta completar todas las etapas de cada fase del enfoque adoptado del proceso administrativo.

Si el cuestionario es para una auditoría funcional se diseñan una serie de preguntas (él número de preguntas el auditor lo establece) relativas al departamento auditado, en mi opinión 20 preguntas son un buen número para cruzar información y obtener datos, información y respuestas objetivas, además permite una evaluación basada en puntos) relativas a cada departamento auditado.

Cuestionario para el departamento de _____

Empresa auditada: _____

Periodo de la auditoria administrativa: _____

Alcance: _____

Fecha de la aplicación del cuestionario: ____/____/____

Enfoque: _____

Aplicado por: _____ Cuestionario número: _____

DATOS DEL COLABORADOR

Paterno

Materno

Nombres (s)

Departamento

Puesto

Jefe inmediato

Antigüedad en la empresa

Antigüedad en el puesto

Puesto que le gustaría ocupar

Firma

INSTRUCCIONES: Por favor conteste las siguientes preguntas

DEPARTAMENTO

- 1.-¿-----?
- 2.-¿-----?
- 3.-¿-----?
- 4.-¿-----?
- 5.-¿-----?
- 6.-¿-----?
- 7.-¿-----?
- 8.-¿-----?

- 9.-¿-----?
- 10.-¿-----?
- 11.-¿-----?
- 12.-¿-----?
- 13.-¿-----?
- 14.-¿-----?
- 15.-¿-----?
- 16.-¿-----?
- 17.-¿-----?
- 18.-¿-----?
- 19.-¿-----?
- 20.-¿-----?

5.1.4 Entrevistas

Para realizar las entrevistas se deben definir dos parámetros; el primero, si la auditoría es procesal las preguntas se deben enfocar en la eficiencia en el uso de los recursos, realizar 20 preguntas para cada uno de ellos, el segundo, si es funcional las preguntas deben estar enfocadas en los objetivos, actividades y funciones de cada puesto, también recomendando 20 preguntas (esta entrevista es más corta), es fundamental en ambos casos realizar preguntas para cruzar información.

ENTREVISTA

Empresa auditada: _____

Periodo de la auditoría administrativa: _____

Alcance: _____

Fecha de la aplicación de la entrevista: ____/____/____

Enfoque: _____

Realizada por: _____ Entrevista número: _____

DATOS DEL ENTREVISTADO

_____	_____	_____
Paterno	Materno	Nombres (s)
_____	_____	_____
Departamento	Puesto	Jefe inmediato
_____		_____
Antigüedad en la empresa		Antigüedad en el puesto
_____		_____
Puesto que le gustaría ocupar		Firma

INSTRUCCIONES: Por favor conteste las siguientes preguntas

RECURSOS HUMANOS

- 1.-¿-----?
- 2.-¿-----?
- 3.-¿-----?
- 4.-¿-----?
- 5.-¿-----?
- 6.-¿-----?

7.-i	?
8.-i	?
9.-i	?
10.-i	?
11.-i	?
12.-i	?
13.-i	?
14.-i	?
15.-i	?
16.-i	?
17.-i	?
18.-i	?
19.-i	?
20.-i	?

RECURSOS MATERIALES

1.- i		?
2.- i		?
3.- i		?
	.	
	.	
	.	
	.	
	.	
20.- i		?

RECURSOS FINANCIEROS

-
- 1.-¿-----?
 - 2.-¿-----?
 - 3.-¿-----?
 -
 -
 -
 -
 -
 - 20.-¿-----?

RECURSOS TÉCNICOS

- 1.-¿-----?
- 2.-¿-----?
- 3.-¿-----?
-
-
-
-
-
- 20.-¿-----?

5.1.5 Instrumentos específicos

5.1.5.1 Cédula de evaluación del servicio

Es importante definir los aspectos de revisión, no deben ser muchos aspectos para facilitar la contestación por parte de los encuestados (sugiero 10 para facilitar la evaluación) y definir la escala (propongo bueno, regular y malo) para cuantificar resultados.

5.1.5.2 Otras cédulas

Propongo esta revisión de elementos específicos para detectar puntos de oportunidad y mejora, pueden ser; evaluación de las instalaciones, evaluación del servicio, evaluación del hospedaje, evaluación del servicio de venta, evaluación del desempeño laboral y otras.

CÉDULA DE EVALUACIÓN DEL _____

Empresa auditada: _____

Periodo de la auditoría administrativa: _____

Alcance: _____

Fecha de la evaluación del hospedaje: ____/____/____

Enfoque: _____

Realizada por: _____ Cédula número: _____

Buenas tardes, como parte de la mejora continua del hotel _____, se le solicita a usted evaluar el servicio de hospedaje (ejemplo), por su colaboración gracias.

S E R V I C I O	B	R	M
1.- Amabilidad			
2.- Cortesías			
3.- Amenidades			
4.- Limpieza de habitaciones			
5.- Fraseología			
6.- Atención al cliente			
7.- <i>Room Service</i>			
8.- Tecnología en Habitaciones			
9.- Comodidades dentro del hotel			
10.- Eficacia en el Check in- Check- out			

GRACIAS...!

CAPÍTULO 6. Análisis de la información: sistémico e integral.

6.1 Análisis

6.1.1 Análisis de la revisión documental

Cédula de análisis de la revisión documental

Empresa auditada: _____

Periodo de la auditoría administrativa: _____

Alcance: _____

Periodo de la revisión documental: _____

Enfoque: _____

Total de documentos revisados: _____ Cédula No. _____

No.	DOCUMENTO	SE CUMPLIÓ		A N Á L I S I S
		SI	NO	
1	Acta constitutiva			
2	Manuales administrativos			
3	Plantilla de personal			
4	Estadísticas de trabajo			
5	Análisis de puestos			

ANÁLISIS GENERAL:

Realizó: _____ Fecha: __/__/__

Autorizó: _____ Fecha: __/__/__

6.1.2 Análisis de las observaciones o fichas de campo

6.1.2.1 Análisis de las observaciones

Cédula de análisis de las observaciones

Empresa auditada: _____

Periodo de la auditoría administrativa: _____

Alcance: _____

Periodo de la observación: _____

Enfoque: _____

Total de puestos o lugares observados: _____

Departamentos /lugares: _____

Total de cédulas de observación : ____ Cédula de análisis numero: ____

No.	HALLAZGO POSITIVO	No.	HALLAZGO NEGATIVO

ANÁLISIS GENERAL:

Realizó: _____ Fecha: __/__/__

Autorizó: _____ Fecha: __/__/__

6.1.2.2 Análisis de las hojas de verificación

Cédula de análisis de las hojas de verificación

Empresa Auditada: _____

Periodo de la auditoría administrativa: _____

Alcance: _____

Periodo de la verificación: _____

Enfoque: _____

Total de hojas de verificación: _____ Total de puestos verificados: _____

Departamentos/lugares verificados: _____

Hoja de verificación número: _____

No.	ASPECTO	FRECUENCIA RELATIVA			FRECUENCIA ABSOLUTA			ANÁLISIS
		B	R	M	B	R	M	
1								

2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
TOTALES								
TOTAL								
ANÁLISIS GENERAL:								

Realizó: _____

Fecha: __/__/__

Autorizó: _____

Fecha: __/__/__

6.1.3 Análisis de los cuestionarios

Hoja de análisis del cuestionario de _____

Empresa auditada: _____

Periodo de la auditoría administrativa: _____

Alcance: _____

Periodo de aplicación de los cuestionarios: _____

Enfoque: _____

Total de cuestionarios aplicados: _____ Hoja de análisis No. __

No.	E T A P A	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		O B J E T I V O S										
1	¿-----?											

2	¿-----?											
3	¿-----?											
4	¿-----?											
5	¿-----?											
FRECUENCIA												
TOTALES												
TOTAL												
E S T R A T E G I A S		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	¿-----?											
2	¿-----?											
3	¿-----?											
4	¿-----?											
5	¿-----?											
FRECUENCIA												
TOTALES												
TOTAL												
P R E M I S A S		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	¿-----?											
2	¿-----?											
3	¿-----?											

4	¿-----?												
5	¿-----?												
FRECUENCIA													
TOTALES													
TOTAL													

Realizó: _____ Fecha: __/__/__

Autorizó: _____ Fecha: __/__/__

Si se tratara de una auditoría administrativa funcional sería:

Hoja de análisis del cuestionario al departamento de _____

Empresa auditada: _____

Periodo de la auditoria administrativa: _____

Alcance: _____

Periodo de aplicación de los cuestionarios: _____

Enfoque: _____

Total de cuestionarios aplicados: _____

No.	DEPARTAMENTO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	¿-----?											
2	¿-----?											

3	¿-----?												
4	¿-----?												
5	¿-----?												
6	¿-----?												
7	¿-----?												
8	¿-----?												
9	¿-----?												
10	¿-----?												
11	¿-----?												
12	¿-----?												
13	¿-----?												
14	¿-----?												
15	¿-----?												
16	¿-----?												
17	¿-----?												
18	¿-----?												
19	¿-----?												
20	¿-----?												
FRECUENCIA													
TOTALES													
TOTAL													

Realizó: _____ Fecha: __/__/__

Autorizó: _____ Fecha: __/__/__

6.1.4 Análisis de las entrevistas

Cédula de análisis de las entrevistas

Empresa auditada: _____

Periodo de la auditoría administrativa: _____

Alcance: _____

Periodo aplicación de las entrevistas: _____

Enfoque: _____

Total de entrevistas realizadas: _____ Cédula No. ____

RECURSOS HUMANOS	RECURSOS MATERIALES

RECURSOS FINANCIEROS	RECURSOS TÉCNICOS

Realizó: _____ Fecha: __/__/__

Autorizó: _____ Fecha: __/__/__

6.1.5 Análisis de los elementos específicos

Hoja de análisis de la revisión del elemento específico _____

Empresa auditada: _____

Periodo de la auditoría administrativa: _____

Alcance: _____

Periodo de la evaluación del XXXXXXXX: _____

Enfoque: _____

Total de cédulas de evaluación del XXXXXXXX: _____ Cédula No.: _____

No.	X X X X X X X	FRECUENCIA RELATIVA			FRECUENCIA ABSOLUTA			A N Á L I S I S
		B	R	M	B	R	M	
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
TOTALES								
TOTAL								
ANÁLISIS GENERAL:								

Realizó: _____ Fecha: __/____/____

Autorizó: _____ Fecha: __/____/____

CAPÍTULO 7. Evaluación de la información analizada: filtro de calidad.

7.1 Evaluación

7.1.1 Evaluación de la revisión documental

Cédula de evaluación de la revisión documental

Empresa auditada: _____

Periodo de la auditoría administrativa: _____

Alcance: _____

Periodo del análisis de la revisión documental: _____

Enfoque: _____

Total de cédulas de la revisión documental: _____ Cédula No. _____

No.	DOCUMENTO	RECOMENDACIONES
1		
2		
3		
4		
5		

Realizó: _____ Fecha: __/__/__

Autorizó: _____ Fecha: __/__/__

7.1.2 Evaluación de las observaciones

7.1.2.1 Evaluación de las observaciones o fichas de campo

Cédula de evaluación de las observaciones

Empresa auditada: _____

Periodo de la auditoría administrativa: _____

Alcance: _____

Periodo del análisis de la observación: _____

Enfoque: _____

Total de puestos o lugares observados: _____

Departamentos /lugares: _____

Total de cedulas de observación : ____ Cédula de evaluación numero: __

EVALUACIÓN GENERAL DE LAS OBSERVACIONES

Realizó: _____

Fecha: __/__/__

Autorizó: _____

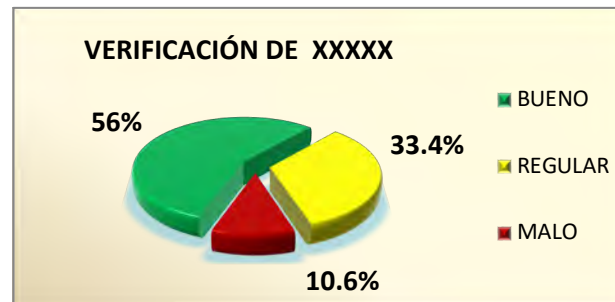
Fecha: __/__/__

7.1.2.2 Evaluación de las hojas de verificación

Empresa Auditada: _____ Periodo de la auditoría administrativa: _____
 Alcance: _____ Periodo del análisis de la verificación: _____
 Enfoque: _____ Total de hojas de verificación: _____ Total de puestos verificados: _____
 Total de los departamentos/lugares verificados: _____ Cédula No. _____

EVALUACIÓN GENERAL DE LA VERIFICACIÓN

Siendo las...



Realizó: _____ Fecha: __/__/__

Autorizó: _____ Fecha: __/__/__

7.1.3 Evaluación de los cuestionarios

7.1.3.1 Hoja de concentrado global procesal

Empresa auditada: _____

Periodo de la auditoría administrativa: _____

Alcance: _____

Periodo del análisis de los cuestionarios: _____

Enfoque: _____

Total de cuestionarios aplicados: ____ Hoja de concentrado global No. ____

FASE		PUNTOS				PORCENTAJE		E S C A L A
		ESTABLECIDOS		OBTENIDOS		ESTABLECIDO	OBTENIDO	
		FASE	ETAPA	FASE	ETAPA	FASE	FASE	FASE
PLANEACIÓN	ETAPAS	25		17		100%	68%	REGULAR
	Objetivos		3		3			
	Estrategias		2		1			
	Premisas		2		1			
	Propósitos		2		2			
	Investigación		3		2			
	Políticas		3		2			
	Programas		3		2			
	Presupuestos		3		1			
	Procedimientos		4		3			

ORGANIZACIÓN	ETAPAS	25		17		100%	68%	REGULAR
	División del trabajo		5		4			
	Coordinación		5		3			
	Jerarquización		5		2			
	Departamentalización		5		4			
	Descripción de funciones		5		4			

FASE		PUNTOS				PORCENTAJE		Escala
		ESTABLECIDOS		OBTENIDOS		ESTABLECIDO	OBTENIDO	
		FASE	ETAPA	FASE	ETAPA	FASE	FASE	FASE
DIRECCIÓN	ETAPAS	25		18		100%	72%	BIEN
	Toma de decisiones		5		4			
	Comunicación		5		3			
	Motivación		5		3			
	Liderazgo – Supervisión		5		4			
	Integración		5		4			

CONTROL	ETAPAS	25	7	19	5	100%	76%	BIEN
	Establecimiento de S							
	Medición de Resultados							
	Corrección							
	Retroalimentación							
TOTALES		100	100	71	71	100%	71%	BIEN

ESCALA DE EVALUACIÓN	
EXCELENTE	90 – 100
MUY BIEN	80 - 89.99
BIEN	70 - 79.99
REGULAR	60 - 69.99
DEFICIENTE	50 - 59.99
MAL	0-49.99

Realizó: _____ Fecha: __/__/__

Autorizó: _____ Fecha: __/__/__

7.1.3.2 Hoja de concentrado global funcional

Empresa auditada: _____

Periodo de la auditoría administrativa: _____

Alcance: _____

Periodo del análisis de los cuestionarios: _____

Enfoque: _____

Total de cuestionarios aplicados: ____ Hoja de concentrado global No. ____

DEPARTAMENTOS		PUNTOS		PORCENTAJE		ESCALA
		ESTABLECIDOS	OBTENIDOS	ESTABLECIDO	OBTENIDO	
1	Departamento de XXXXX	200	159	100 %	79.50%	BIEN
2	Departamento de XXXXX	200	157	100 %	78.50%	BIEN
3	Departamento de XXXXX	200	161	100 %	80.50%	MUY BIEN
4	Departamento de XXXXX	200	177	100 %	88.50%	MUY BIEN
TOTALES		800	654	100 %	81.75%	MUY BIEN

Realizó: _____ Fecha: __/__/__

Autorizó: _____ Fecha: __/__/__

7.1.4 Evaluación de las entrevistas

Cédula de evaluación de las entrevistas

Empresa auditada: _____

Periodo de la auditoría administrativa: _____

Alcance: _____

Periodo del análisis de las entrevistas: _____

Enfoque: _____

Total de entrevistas realizadas: _____ Cédula No. _____

EVALUACIÓN GENERAL DE LAS ENTREVISTAS

Realizó: _____ Fecha: __/__/__

Autorizó: _____ Fecha: __/__/__

7.1.5 Evaluación de los elementos específicos

Cédula de evaluación de _____

Empresa auditada: _____

Periodo de la auditoría administrativa: _____

Alcance: _____

Periodo del análisis de la evaluación del xxxxxx: _____

Enfoque: _____

Total de cédulas de evaluación del xxxxxx: _____ Cédula No.: _____

EVALUACIÓN GENERAL DEL SERVICIO DE HOSPEDAJE

Siendo las...



Realizó: _____ Fecha: __/__/__

Autorizó: _____ Fecha: __/__/__

Otro ejemplo sería para la evaluación del desempeño laboral

Cédula de evaluación de _____

Empresa auditada: _____

Periodo de la auditoría administrativa: _____

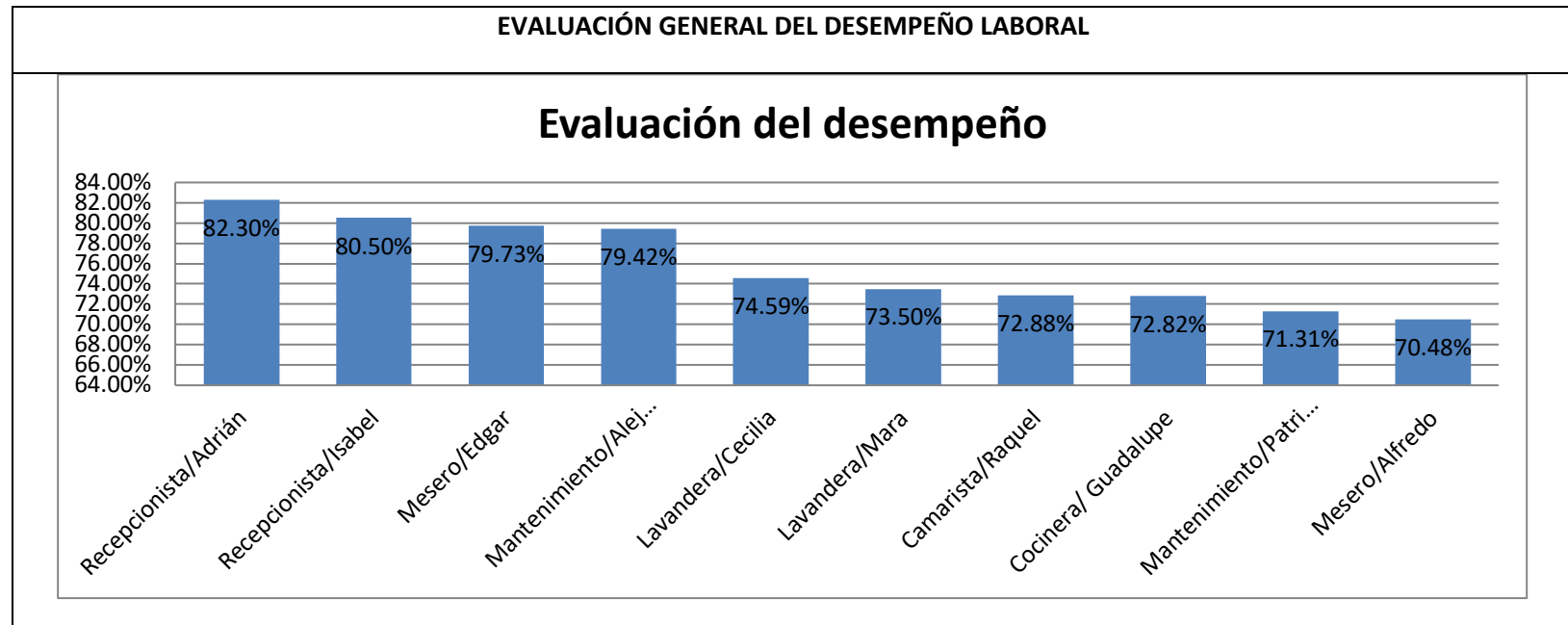
Alcance: _____

Periodo del análisis de la evaluación del desempeño: _____

Enfoque: _____

Total de personas evaluadas: _____

Cédula No.: _____



Realizó: _____ Fecha: __/__/__

Autorizó: _____ Fecha: __/__/__

TERCERA PARTE

INFORME Y RECOMENDACIONES

CAPÍTULO 8. Informe de la auditoría administrativa.

8.1 Informe

Es el documento formal donde se expresa la opinión, resultados y sugerencias por escrito del auditor administrativo.

8.1.1 Presentación del informe

Xalapa, Ver. A 13 de agosto del año XXXX

Lic. José Ramón Fernández
Director General de Azteca Deportes:

P R E S E N T E

Apreciable Licenciado:

En mi carácter de auditor general del despacho "XXXXX, S.C" y de acuerdo con lo pactado en el objeto del contrato que celebramos el día X de XXXXX del presente, se llevó a cabo la auditoría administrativa procesal en el periodo comprendido entre el X de junio y el XX de julio del año curso. Atendiendo a las razones expuestas por la Dirección General, relativas a X, X y X con motivo de las fallas de orden administrativo detectadas.

Los resultados de este trabajo están consignados en el informe final que acompaña a la presente, el cual le solicito tenga a bien revisar para poder comentarlo con usted en la fecha que asigne para este efecto.

Me despido de usted no sin antes recordarle que estamos para servirle.

A t e n t a m e n t e

Lic. Euriel Pérez Lima

Auditor General

8.1.2 Informe final de auditoría administrativa

Fecha:

Xalapa, Ver. A 13 de agosto del año XXXX

A:

Lic. José Ramón Fernández
Director General de Azteca Deportes:

Objetivo, Enfoque, Alcance y Periodo.

Fuimos contratados para realizar una auditoría administrativa **procesal total** en el periodo comprendido entre el **X de X** y el **X de X** del año **X**. Después de realizar la planeación, el levantamiento, el análisis y la evaluación correspondiente se tienen las bases suficientes para sustentar mi opinión relativa a la administración de **Azteca Deportes** de la ciudad de Xalapa, Ver.

CONLA

La auditoría administrativa fue realizada de acuerdo a las Normas Profesionales vigentes y al Código de Ética Profesional emitidos por la Comisión Nacional del Licenciado en Administración.

Metodología

El trabajo de auditoría administrativa fue planeado y el marco de trabajo se desarrolló en base a las técnicas y escalas de evaluación de auditoría administrativa vigentes. Se diseñaron y aplicaron los siguientes instrumentos de recolección de datos e información:

- 10 Cédulas de observación a los departamentos de...
- 7 Cédulas de verificación a los puestos de...
- 1 Cédula de revisión documental
- 8 Cuestionarios que se aplicaron a...
- 2 Entrevistas que se le realizaron a...

- 100 Cédulas de evaluación del servicio de hospedaje...
- 12 Cédulas de evaluación del desempeño...

Muestreo Estadístico

Durante el estudio general se determinó una muestra del 60% mismo que **se cumplió** debido a que efectivamente se aplicaron los 8 cuestionarios y las 2 entrevistas que se tenían planeadas.

Evaluaciones:

Evaluación de las observaciones

Evaluación de las verificaciones

Evaluación de la revisión documental

Evaluación de los cuestionarios

Evaluación de las entrevistas

Evaluación del servicio de hospedaje

Evaluación del desempeño laboral

Evaluación general:

Azteca Deportes de la ciudad de **Xalapa, Ver.** Administrativamente y en base al cumplimiento de las etapas de las fases del proceso administrativo y a la evaluación de las funciones gerenciales y al nivel de desempeño en general se encuentra en un estado de **regular**.

Anexos:

En base a lo anterior las recomendaciones, el programa de implantación, los recursos necesarios y el programa de seguimiento se anexan a este documento.

A t e n t a m e n t e

Lic. Euriel Pérez Lima .

Auditor General

8.1.3 Anexos al informe final de auditoría administrativa

Los resultados ampliados relativos a las evaluaciones son los siguientes:

Evaluación de las observaciones
Evaluación de las verificaciones
Evaluación de la revisión documental
Evaluación de los cuestionarios
Evaluación de las entrevistas
Evaluación del servicio de hospedaje
Evaluación del desempeño laboral

Además en el Anexo final al informe se debe agregar la siguiente información:

Las recomendaciones
El programa de implantación
Análisis de factibilidad
El Método de implantación
El programa de seguimiento
Los resultados esperados

A t e n t a m e n t e

Lic. Euriel Pérez Lima

Auditor General

CAPÍTULO 9. Las recomendaciones y su implementación.

9.1 Recomendaciones e implementación

Fecha:

Xalapa, Ver. A 13 de agosto del año XXXX

A:

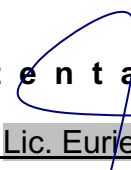
Lic. José Ramón Fernández

Director General Azteca Deportes

Como parte integrante de nuestro trabajo de auditoría administrativa **procesal total** y después de expresar mi opinión relativa a la administración del **Azteca Deportes** de la ciudad de **Xalapa, Ver.** Le sugiero las siguientes recomendaciones:

- 1.-
- 2.-
- 3.-
- 4.-
- 5.-

A t e n t a m e n t e



Lic. Euriel Pérez Lima

Auditor General

9.1.1 Programa de implementación

PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

Nombre de la empresa auditada: _____

Alcance: _____

Periodo del programa de implementación: _____

Método: _____

ESTE PROGRAMA DEBE ESTAR COMPLETO, PRESUPUESTADO Y AUTORIZADO ANTES DE EJECUTARSE.

No.	PROBLEMA	RECOMENDACIÓN	OBJETIVO	MÉTODO	PRESUPUESTO	AUTORIZADO		OBSERVACIONES
						SI	NO	
1								
2								
3								
4								
5								

Elaborado por: _____ Fecha: __/__/__ Presupuestado por: _____ Fecha: __/__/__ Autorizado por: _____ Fecha: __/__/__

9.1.2 Análisis de factibilidad

Una vez aprobado el programa de implementación, se deben presupuestar el total de los recursos necesarios para llevar a cabo las recomendaciones propuestas.

9.1.3 Métodos de implementación

En base a las necesidades de la organización se puede utilizar uno de los cuatro métodos para implementar las recomendaciones.

Método	Necesidad
Instantáneo	Soluciones inmediatas para problemas administrativos relativamente sencillos, este es el más utilizado.
Proyecto piloto	Ejecutar los cambios y sugerencias solo en una parte de la organización y en su totalidad hasta estar totalmente seguros de su efectividad.
En paralelo	Cuando se requiera sustituir un sistema antiguo por uno nuevo.
Parcial	Cambios efectivos y alargo plazo, en forma gradual y controlada, generalmente este es el mayor éxito.

CAPÍTULO 10. El seguimiento de las recomendaciones: nuevo inicio.

10.1 Seguimiento

10.1.1 Programa de seguimiento

ESTE PROGRAMA DEBE ESTAR COMPLETO Y AUTORIZADO

Nombre de la empresa auditada: _____

Alcance: _____

Periodo del programa de seguimiento: _____

Método: _____

PROGRAMA DE SEGUIMIENTO

No.	PROBLEMA DETERMINADO	RECOMENDACIÓN EJECUTADA	OBJETIVO CUMPLIDO		FECHA DE SEGUIMIENTO	OBSERVACIONES
			SI	NO		
1						
2						
3						
4						

Elaborado por: _____ Fecha: ____/____/____

Autorizado por: _____ Fecha: ____/____/____

10.1.2 Resultados esperados

Es fundamental mostrar los resultados que se desean alcanzar después de ejecutar las recomendaciones.

Fecha:

Xalapa, Ver. A 13 de agosto del año XXXX

A:

Lic. José Ramón Fernández

Director General Azteca Deportes

Los resultados esperados después de ejecutar las recomendaciones son los siguientes:

1.-

2.-

3.-

4.-

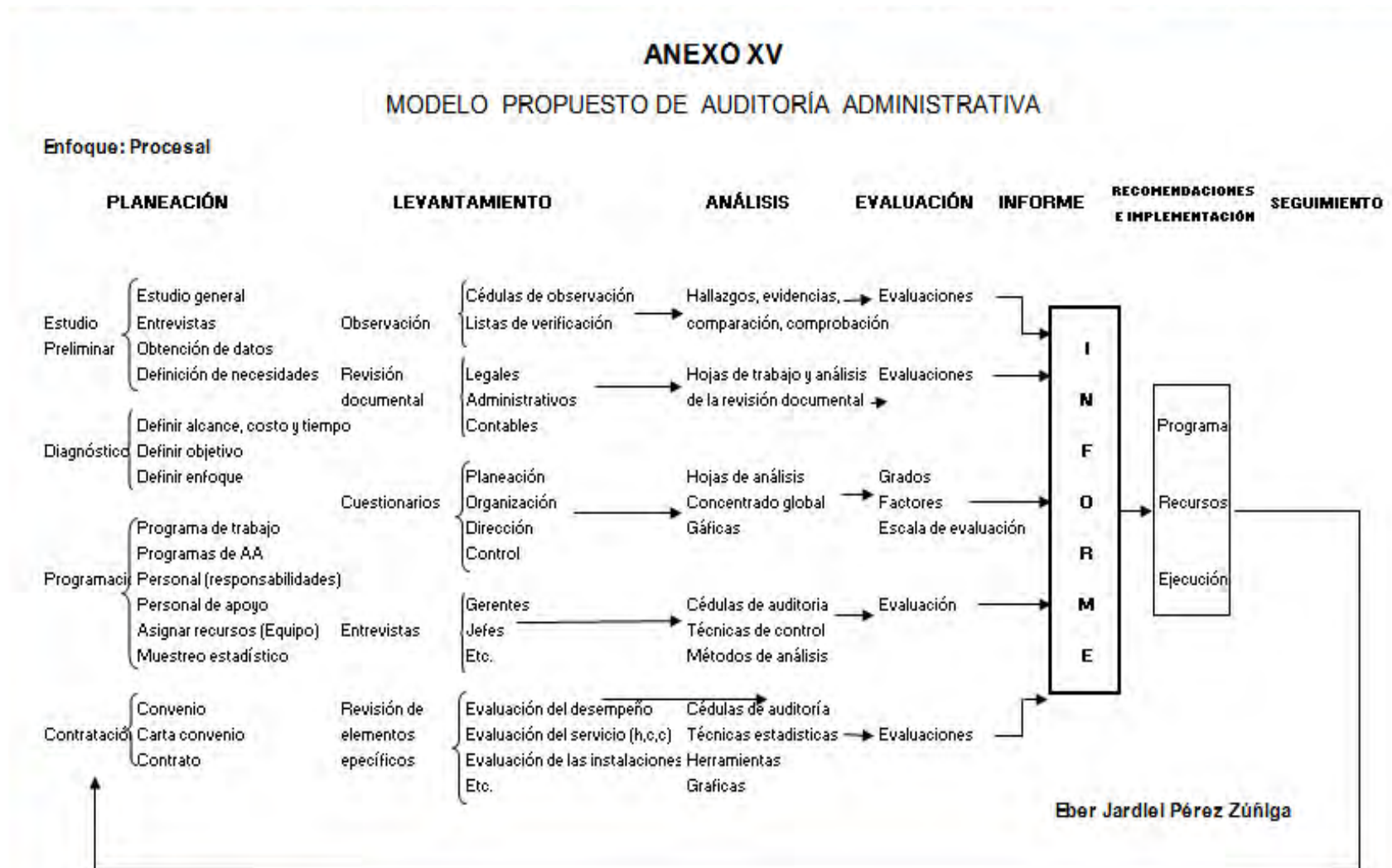
5.-

A t e n t a m e n t e

Lic. Euriel Pérez Lima

Auditor General

10.1.3 El inicio de una nueva auditoría administrativa



La teoría general de la administración es producto del conocimiento humano, es resultado histórico de integrar las contribuciones multidisciplinarias de conocimientos de diversos ámbitos que con el tiempo desarrollaron y divulgaron obras y teorías aplicadas en su campo de actividades, esto nunca se detiene, el mundo cambia y también la teoría administrativa, todo el tiempo se están revisando conceptos y realizando nuevos estudios que producirán nuevas teorías, enfoques y corrientes de pensamiento, la teoría administrativa está en una constante crítica y renovación.

Ninguna definición de administración es excluyente, cada autor propone y responde a los problemas empresariales de acuerdo a su época y entorno, puedo concluir que administración es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos para el logro de los objetivos. La administración sufrirá nuevas transformaciones, nuevas teorías se presentarán y se aplicarán y el cambio llegará con toda su fuerza al mundo organizacional, sin embargo, por el momento me quedo con el enfoque de que el éxito de las empresas depende del éxito de las personas y se reconoce que la manera en que la empresa trata y administra a las personas es el secreto del éxito y la competitividad.

La auditoría ha sido inherente a las actividades humanas, el primer enfoque fue: prevenir y detectar fraudes, errores y desfalcos y cerciorarse de la veracidad en la información, las primeras auditorías se enfocaban en lo contable y el auditor era un “revisor de cuentas”. En la actualidad “la necesidad” ha originado el empleo de “distintas auditorías” en las organizaciones y estas han propiciado la realización de auditorías en distintos ámbitos especializados.

Un cambio radical en nuestro país se presentó el 1 de enero de 2013, al quedar abrogadas las normas de Auditoría Generalmente Aceptadas en México, sin embargo, el uso de los estándares internacionales de auditoría a través de la adopción de las Normas internacionales de Auditoría fortalece la profesión a nivel mundial, garantizando ciertas competencias mínimas que aseguren la calidad de

sus servicios y contribuye al desarrollo de las organizaciones y de la economía mundial.

La auditoría administrativa ha sido considerada una herramienta de control (auditoría) o de evaluación (administración), por lo tanto, es una herramienta simultánea de diagnosticar, analizar, evaluar, informar y recomendar acerca de la administración de una organización, en su enfoque más amplio, es la técnica que tiene el objeto de evaluar la administración de una organización y solucionar sus problemas administrativos.

Diversos autores han propuesto una clasificación de la auditoría administrativa, cada uno su enfoque, alcance y campo de aplicación han propuesto propósitos, fines y objetivos. En la primera corriente el objetivo de la auditoría administrativa era en relación con la productividad, deficiencias e irregularidades (examen de la estructura de control), posteriormente en la verificación metódica de la aplicación de las fases del proceso administrativo (examen total de la estructura y comportamiento del organismo social) y actualmente en la medición cuantitativa de las deficiencias y como apoyo para el mejoramiento de las organizaciones.

En auditoría administrativa los autores de acuerdo a su tiempo y en su entorno empresarial han aportado valiosos esfuerzos para consolidarla, han propuesto; distintas técnicas, escalas, ponderaciones, grados de cumplimiento y fases en sus respectivas metodologías, cada una con sus ventajas y desventajas, en general coinciden en las fases de planeación, levantamiento, análisis o evaluación e informe.

En la actualidad la auditoría administrativa carece de una metodología apropiada y aceptada, de normas actualizadas, de técnicas estandarizadas, de procedimientos adecuados, de escalas realistas, objetivas y uniformes y de un modelo de informe estandarizado, para una homologación metodológica es necesaria una participación más activa del Colegio Nacional del Licenciado en Administración,

A.C. Certificar a los auditores, definir las técnicas de auditoría administrativa y estandarizar modelos de informes para una adecuada presentación y el Licenciado en Administración no necesariamente es el profesionalista más indicado para llevar a cabo las auditorías administrativas, sin embargo, el auditor que realice funciones de asesoría y consultoría administrativa deberá estar debidamente certificado por la Federación Nacional CONLA A.C. y de acuerdo a su Código de ética vigente, el reto más importante de la auditoría administrativa es romper el paradigma de la subjetividad.

En auditoría administrativa no existen fases ni etapas uniformes, técnicas e instrumentos adecuados, no se recopila, analiza y evalúa la información objetivamente y no se presenta un informe estandarizado. Se debe homologar el enfoque, alcance, metodología, pronunciar normas y guías que uniformen la práctica de esta auditoría, el modelo propuesto de siete fases es sencillo, práctico y objetivo y espero sirva para fortalecer la práctica de la auditoría administrativa y se le considere objetiva y obligatoria.

Fuentes de información

LIBROS:

Aceves, Víctor. (2004). *Dirección estratégica*. México: McGraw Hill.

Amador, Alfonso. (2008). *Auditoría Administrativa*. México: McGraw Hill.

Anaya, Carlos. (1968). *La Auditoría Administrativa: El Sentido Contable*. México.

Arens, Alvin. (1996). *AUDITORÍA: un enfoque integral*. México: Prentice Hall.

ACADEMIA MEXICANA DE AUDITORÍA INTEGRAL, AC. (2003). *Boletín 7*. México: AMDAID.A.C.

Bateman, Thomas. (2009). *Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: McGraw Hill.

Bernal, Cesar. (2007). *Introducción a la administración de las organizaciones*. México: Pearson.

_____. (2013). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. Colombia: Pearson.

Carrillo, Eduardo. (1996). *Manual del Auditor Administrativo*. México: PAC.

_____. (2009). *Manual del Auditor Administrativo*. México: PAC.

Castells, Manuel. (2000). *La era de la información*. Madrid: Alianza editorial.

Celaya, Roberto. (2007). *Nuevas tecnologías en la docencia contable: un enfoque humanista basado en competencias*. México: IMCP.

Cervantes, Salvador. (1986). *La dinámica de la auditoría administrativa*. México: ECASA.

Chiavenato, Idalberto. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill.

_____. (2007). *Gestión del talento humano, el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá: McGraw Hill.

COLEGIO NACIONAL DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN. (2004). *Código de Ética*. México: CENGAGE Learning.

_____. (2010). *Código de Ética*. México: ECAFSA.

- Coleman, Daniel. (2001). *Inteligencia emocional*. México: Kairós.
- Collins, James. (2007). *BUILT TO LAST*. New York: Norma.
- COMISIÓN DE AUDITORÍA OPERACIONAL. (2003). *Auditoría operacional*. México: IMCP.
- COMISIÓN DE ÉTICA PROFESIONAL. (2011). *Código de Ética profesional*. México: IMCP.
- OUTSOURCING: Prestación de servicios de personal y sus implicaciones en materia de seguridad social*. México: IMCP.
- Cornejo, Miguel. (1995). *Todos los secretos de la excelencia*. México: Grijalbo.
- _____. (1998). *Líderes del tercer milenio, la revolución de los valores*. México: Editorial Grad.
- Covey, Sthepen. (1990). *Los siete hábitos de las personas altamente efectivas*. México: Norma.
- Covey, Sean. (2006). *Los 7 hábitos de los adolescentes altamente efectivos*. México: De bolsillo.
- Daft, Richard. (2004). *Administración*. México: Thomson.
- _____. (2005). *Teoría y diseño organizacional*. México: Thomson.
- Del Río, Cristóbal. (1999). *El presupuesto*. México: ECAFSA.
- Díaz, José. (2011). *Calidad en el Servicio*. México: Arana Editores.
- Donald, Taylor. (2007). *Auditoría: Integración de conceptos y procedimientos*. México: Limusa Noriega Editores.
- Drucker, Peter. (1995). *La gerencia del futuro*. Bogotá: Norma.
- _____. (2000). *Retos de la gerencia para el siglo XXI*. Bogotá: Norma.
- Escalante, Edgardo. (2012). *Análisis y mejoramiento de la calidad*. México: LIMUSA.
- Fernández, José. (1973). *La auditoría administrativa*. México: Diana.
- _____. (1994). *La auditoría administrativa*. México: Diana.
- _____. (2006). *La auditoría administrativa*. México: Diana.

- Franklin, Enrique. (2001). *Auditoría administrativa*. México: McGraw Hill.
- _____. (2007). *Auditoría Administrativa: Gestión Estratégica del Cambio*. México: Pearson Prentice Hall.
- _____. (2013). *Auditoría Administrativa: Evaluación y Diagnóstico*. México: Pearson Educación de México.
- Gannon, Martin. (1997). *Administración por resultados*. México: CECSA.
- Gitman, Larry. (2001). *El futuro de los negocios*. México: Thomson.
- Gómez, Javier. (1984). *Organización Contable en la Industria Hotelera*, México: ECASA.
- González, Armando. (2002). *Auditoría administrativa: generalidades, auditoría de recursos humanos y gerencias alternas*. México: Trillas.
- González, Ignacio. (2008). *Auditoría administrativa*. México: Sicko.
- Hernández, Roberto. (2007). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Heffes, Gabriel. (2006). *Auditoría de los Estados Financieros*. México: Editorial Heffes and Levy.
- Hitt, Michael. (2006). *Administración*. México: Pearson Prentice Hall.
- Holmes, Arthur. (1999). *Auditoría*. México.
- Kauffman, Sergio. (2000). *Apuntes de auditoría administrativa*. México.
- Kell, Walter. (1995). *Auditoría Moderna*. México: CECSA.
- Klein, Alfred. y Grabinsky, N. (1958). *El análisis factorial: una guía para estudios de economía industrial*, México: Banco de México.
- Koontz, Harold. y Weihrich, H. (1998). *Administración una perspectiva global*. México: McGraw Hill.
- _____. (2002). *Elementos de administración enfoque Internacional*. México: McGraw Hill.
- Lambert, Ron. (2007). *Saque su mano de mi bolsillo*. EE.UU: Nelson, Inc.
- Leonard. William. (1971). *Auditoría Administrativa: Evaluación de los métodos y eficiencia administrativos*. U.S.A.: Prentice-Hall.

- López, Mario. (2000). *Auditoría al Desempeño*. México: IMCP.
- Mancillas, Eduardo. (2007). *La auditoría administrativa: un enfoque científico*. México: Trillas.
- Martínez, Fabián. (1994). *Planeación estratégica creativa*. México: PAC.
- _____. (2002). *El Contador Público y la Auditoría Administrativa*. México: PAC.
- _____. (2010). *El Contador Público y la Auditoría Administrativa*. México: PAC.
- Montaño, Francisco. (2004). *Auditoría administrativa: Herramienta estratégica de planeación y control*. México: Gasca Sicco.
- MENDEZ ASESORES DE NEGOCIOS. (2003). *Curso Práctico de Auditoría*. México.
- Mendívil, Víctor. (2010). *Práctica elemental de auditoría*. México: CENGAGE Learning.
- Molina, Víctor. (2002). *Auditoría Fiscal*. México: ISEF.
- Münch, Lourdes. (1995). *Fundamentos de administración*. México: Trillas.
- _____. (2002). *Más allá de la Excelencia y de la Calidad Total*. México: Trillas.
- _____. (2005). *Liderazgo y dirección: El liderazgo del siglo XXI*. México: Trillas.
- NATIONAL COMMISSION ON FRAUDULENT FINANCIAL. (2002). *Informe COSO*. EE.UU.
- Napolitano, Alberto. (2011). *Auditoría de estados financieros y su documentación*. México: IMCP.
- Nava, Víctor. (2013). *¿Qué es la calidad? Conceptos, gurús y modelos fundamentales*. México: LIMUSA.
- Norbeck, Edward. (1972). *Auditoría administrativa*. México: Editora técnica.
- Pacheco, Carlos. (2011). *La información financiera y administrativa*. México: IMCP.
- Parsons, Nicholas. (2008). *Por favor sea feliz en su trabajo*. México: Selector.

Perdomo, Abraham. (1998). *Planeación financiera: para épocas normas y de inflación*. México: ECAFSA.

_____. (2000). *Fundamentos de control interno*. México: Thomson.

Pfeffer, Jeffrey. (1998). *The Human Equation*. Boston: M.A. Harvard Business School Press.

Porter, Michael. (1996). *What is Strategy?*. Boston: Harvard Business.

Raluy, Antonio. (2002). *Diccionario Porrúa de la Lengua Española*. México: Porrúa.

Rebolledo, Rogelio. y Garizurieta, Miguel. (2012). *La administración y el desarrollo municipal*. México: Arana Editores.

Rivas, Luis. (2006). *¿Cómo hacer una tesis de maestría?*. México: Sociedad Cooperativa de Producción "Taller Abierto", S.C.L.

Robbins, Stephen. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.

_____. (2009). *Fundamentos de administración: Conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Pearson Prentice Hall.

Rodríguez, Joaquín. (1984). *Sinopsis de Auditoría Administrativa*. México: Trillas.

_____. (1994). *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*. México: ECASA.

_____. (1988). *Organización contable y administrativa de las empresas*. México: ECAFSA.

_____. (2005). *Sinopsis de Auditoría Administrativa*. México: Trillas.

_____. (2010). *Sinopsis de Auditoría Administrativa*. México: Trillas.

Rubio, Víctor. (1981). *Guía práctica de auditoría administrativa*. México: PAC.

_____. (2008). *Guía práctica de auditoría administrativa*. México: PAC.

Sánchez, Gabriel. (2007). *Auditoría de estados financieros: un caso práctico*. México: McGraw Hill.

Santillana, Juan. (1999). *Auditoría IV Auditoría interna: Administrativa, operacional y financiera*. México: ECAFSA.

_____. (2000). *MANUAL DEL AUDITOR: Auditoría Interna Integral Auditoría Gubernamental*. México: ECAFSA.

_____. (2009). *Auditoría interna integral*. México: CENGAGE Learning.

_____. (2009). *Auditoría interna integral administrativa, operativa y financiera*. México: Thomson Editores.

Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo. (2003). *Auditoría al desempeño*. México: IMCP.

Secretaría de Turismo. (1990). *Manual del puesto del auditor nocturno*. México: LIMUSA.

_____. (1992). *Manual del puesto del auditor de ingresos y cajas*. México: LIMUSA.

Slosse, Carlos. (1995). *AUDITORÍA: un nuevo enfoque empresarial*. Argentina: Ediciones Macchi.

Thierauf, Robert. (2004). *Auditoría administrativa con cuestionarios de trabajo*. México: LIMUSA.

Thompson, A. y Strickland, A. (1998). *Dirección y administración estratégica: conceptos, casos y lecturas*. Washington: Addison Wesley.

Weiss, Donald. (1994). *Como convertirse en un líder eficaz*. México: Aguilar.

Whetten, D. y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson.

White, Arthur. (1968). *Auditoría Administrativa: Un enfoque actual*.

William, Leonard. (1971). *Auditoría Administrativa*. New Jersey, U.S.A.: Prentice Hall.

Whittington, Ray. (2001). *AUDITORÍA: un enfoque integral*. Colombia: McGraw Hill.

REVISTAS:

Azcárraga, Beatriz. (2010). *Ganarle a la competencia por nocaut*. México: Check in. Año VIII. Octubre. Núm. 46.

Baz, Fernando. (2011). *Evaluación del desempeño como parte de la armonización contable*. México: Contaduría Pública. Año XL. Octubre. Núm. 470.

Castelán, Beatriz. (2011). *Entrevista con el Presidente de la Academia Mexicana de Auditoría Integral y al Desempeño, A.C.* México: Contaduría Pública. Año XL. Noviembre. Núm. 471.

Enríquez, Sylvia. (2012). *Todo el mundo cree que sabe.* México: Contaduría Pública. Año XL. Abril. Núm. 476.

Estévez, Rafael. (2012). *40 mejores prácticas corporativas, anexos al código.* México: Contaduría Pública. Año XL. Mayo. Núm. 477.

González, Jesús. (2012). *COSO: Metodología de mejores prácticas para el control interno.* México: Contaduría Pública. Año XLI. Diciembre. Núm. 484.

Jensen, Reidar. (2001). *Aspectos Axioteleológicos de la Planeación de una Investigación Científica.* México: Ciencia Administrativa.

_____. (2002). *La elección del tema de investigación: una propuesta metodológica.* México: Ciencia Administrativa.

_____. (2003). *La construcción de hipótesis.* México: Ciencia Administrativa.

López, Juan. (2012). *Haciendo realidad la planeación estratégica.* México: Contaduría Pública. Año XLI. Diciembre. Núm. 484.

Pérez, Gabriel. (2012). *Auditorías interna y externa Estrategia importante en la gestión.* México: Contaduría Pública. Año XL. Febrero. Núm. 474.

Macías, Roberto. (1964). *Auditoría administrativa.* México: El sentido contable actual. IPN.

Martínez, Bernardo. (2013). *Empresas prestadoras de servicios.* México: Contaduría Pública. Año XLI. Febrero. Núm. 486.

Montaño, Francisco. (2006). *Auditoría administrativa mercadológica: ¡Práctica!.* México: AH Adminístrate Hoy. Año XII. Enero. Núm. 141.

Morales, Oscar. (2004). *Coaching para el desarrollo del liderazgo.* México: AH Adminístrate Hoy. Año XI. Octubre. Núm. 126.

Navarro, Gabriel. (2012). *Asesoría estratégica de negocios: Enfoque de procesos.* México: Contaduría Pública. Año XLI. Diciembre. Núm. 484.

Notas fiscales. (2012). *Indicadores financieros.* México: Notas fiscales. Año XVII. Enero. Núm. 194.

Reyes, Benjamín. (2013). *En busca de una metodología homologada*. México: Contaduría Pública. Año XLI. Abril. Núm. 488.

Roura, Willebaldo. (2011). *Certificación de la Contaduría Pública en México*. México: Contaduría Pública. Año XL. Diciembre. Núm. 472.

LEGISGRAFÍA:

Constitución Política de los Estados Unidos mexicanos 2015

Código Fiscal de la Federación 2015

Constitución Política del Estado de Veracruz 2015

Código Financiero para el Estado de Veracruz 2015

TESIS:

Aguirre, Cesar. (2009). *Propuesta de una Auditoría Administrativa Procesal-Funcional para el Hotel Villa las Margaritas Caxa de la ciudad de Xalapa, Ver.* Centro Superior de Estudios Turísticos Xalapa. México.

Ávalos, Geraldine. (2009). *Auditoría administrativa aplicada a la "Casa del Catador"*. Universidad Veracruzana. México.

Buenfil, Cesar. (2006). *Práctica de una Auditoría Administrativa Procesal al Italian Coffee Company*. Centro Superior de Estudios Turísticos Xalapa. México.

Camacho, Cesar. (1991). *Estudio de la Auditoría Administrativa vista por varios autores*. Universidad Nacional Autónoma de México. México.

Carmona, Xochitl. (2005). *Realización de una Auditoría Administrativa Funcional al Hotel Misión Xalapa*. Centro Superior de Estudios Turísticos Xalapa. México.

Castro, Fabián. (2004). *Realización de una Auditoría Administrativa al Hotel Posada Xallapan*. Centro Superior de Estudios Turísticos Xalapa. México.

Cortés, Genaro. (1986). *La importancia del control interno para efectos de la auditoría administrativa*. Universidad Veracruzana. México.

D' Azaola, Manuel. (1964). *La revisión del proceso administrativo*. Universidad Nacional Autónoma de México. México.

Fortunato, Josefa. (2011). *Análisis del impacto de la política fiscal en México*. Universidad Veracruzana. México.

García, Perla. (2010). *Empresa integradora aplicando la técnica de razones financieras*. Universidad Veracruzana. México.

González, Rafael. (2008). *Empresa Control y evaluación de la economía del sector público para mejorar la eficiencia del gasto público*. Universidad Veracruzana, México.

González, María. (2008). *La auditoría administrativa en el sector público*. Universidad Veracruzana. México.

Herrador, Felisa. (2005). *Análisis de los factores administrativos y tecnológicos en las bibliotecas de la zona sur-sureste de México, para la implementación de un Sistema Integral de Información Bibliotecario (SIIB)*. Universidad Veracruzana. México.

Hernández, Abril. (2011). *La auditoría administrativa en la estructura organizativa de las empresas*. Universidad Veracruzana. México.

Jaimes, Wendy. (2005). *Propuesta de Organización del Hotel Uxmal de la ciudad de Cancún Quintana Roo a través de una Auditoría Administrativa*. Centro Superior de Estudios Turísticos Xalapa. México.

Jiménez, Christian. (2005). *Propuesta para la Reorganización del Hotel Virreynal a través de una Auditoría Administrativa*. Centro Superior de Estudios Turísticos Xalapa. México.

López, María. (2010). *Uso de medios electrónicos para cubrir las obligaciones fiscales federales*. Universidad Veracruzana. México.

Machado, Fermín. (2005). *La aplicación de las finanzas públicas modernas como instrumento para el cambio socioeconómico de México*. Universidad Veracruzana. México.

Morales, Adalberto. (2006). *Propuesta para la realización de una auditoría administrativa al Hotel Paraje Coyopolan*. Centro Superior de Estudios Turísticos Xalapa. Centro Superior de Estudios Turísticos Xalapa. México.

Ramírez, Daniel. (2009). *Auditoría Administrativa: Modelarte*. Universidad Veracruzana. México.

Sequeda, Abril. (2008). *Análisis e interpretación de Estados financieros aplicado al "Grupo Gigante SAB de CV y Subsidiarias*. Universidad Veracruzana. México.

Ticante, Perla. (2008). *Realización de una Auditoría Administrativa Procesal en Hotel Radisson Casa Grande Monterrey Valle, en Monterrey Nuevo León*. Centro Superior de Estudios Turísticos Xalapa. México.

Vallejo, Isabel. (2003). *Propuesta de una guía práctica de auditoría administrativa procesal para personas con función de administradores en los hoteles de Xalapa, Veracruz*. Centro Superior de Estudios Turísticos Xalapa. México.

Vásquez, Sughey. (2007). *Propuesta para la elaboración de una guía práctica de auditoría administrativa como parte del desarrollo gerencial en el ramo hotelero de la ciudad de Xalapa Veracruz*. Centro Superior de Estudios Turísticos Xalapa. México.

Vázquez, Daniel. (2009). *Evaluación de la gestión de la deuda pública en México (1980-2008)*. Universidad Veracruzana. México.

Vega, Irene. (2008). *Análisis y Estudio de los impuestos Estatales y Municipales del Estado de Veracruz*. Universidad Veracruzana. México.

Velásquez, Alfonso. (2008). *Ingresos Públicos, impuestos y cultura fiscal en México*. Universidad Veracruzana. México.

Vera, Fanny. (2005). *Auditoría Administrativa Procesal al Hotel Howard Johnson Plaza de las Convenciones en Jalapa, Veracruz*. Centro Superior de Estudios Turísticos Xalapa. México.

Villanueva, Héctor. (2003). *Auditoría administrativa aplicada a un Departamento de Titulación para egresados de la licenciatura de la Universidad Veracruzana*. Universidad Veracruzana. México.

TESINAS:

Alarcón, Maribel. (2012). *Auditoría administrativa aplicada a la empresa Triturados Río Seco, S.A de C.V.* Universidad Veracruzana. México.

Barradas, Esperanza. (2012). *Auditoría administrativa aplicada a una empresa purificadora y embotelladora de agua*. Universidad Veracruzana. México.

Blanco, Gerson. (2012). *Asesoría del Licenciado en Administración para mejorar el desempeño de las pymes mediante la auditoría administrativa*. Universidad Veracruzana, México.

Cano, Isay. (2008). *Propuesta de diseño metodológico de una auditoría administrativa para ser aplicada por el área Auditoría, Quejas y Responsabilidades en la delegación Veracruz Norte del IMSS*. Universidad Veracruzana. México.

Durán, Beatriz. (2008). *Auditoría administrativa aplicada al Banco Grupo Financiero Inbursa*. Universidad Veracruzana. México.

Mendoza, Wendolyn. (2010). *Auditoría administrativa aplicada a Delipan, S.A. de C.V. (Sucursal Atenas Veracruzana, Xalapa, Ver.)*. Universidad Veracruzana. México.

Márquez, Jesús. (2009). *Auditoría administrativa aplicada a la empresa D'IGLU*. Universidad Veracruzana México.

Ramírez, Anel. (2012). *Auditoría administrativa a "Mole Xiqueño"*. Universidad Veracruzana. México.

MONOGRAFÍAS:

Hernández, Lorena. (2008). *La auditoría administrativa como una herramienta de control en las empresas*. Universidad Veracruzana. México.

Landa, Melisa. (2010). *Aspectos relevantes de la auditoría administrativa para el Licenciado en Contaduría*. Universidad Veracruzana. México.

Moreno, Manuel. (2008). *Auditoría administrativa: instrumento fundamental para el control*. Universidad Veracruzana. México.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS:

http://www.amcpdf.org.mx/excelencia/revista146_abril-2012.pdf

<http://www.amdaid.org>

<http://www.conla.org.mx>

<http://www.conla.org.mx/certificación.html>

<http://www.cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/24153/1>

http://www.deloitte.com/view/es_gt/gt/servicios/auditoria

http://www.imai.org.mx/index.php?opción=com_contenet&view=art

<http://www.imcp.org.mx/quienes-somos/historia>

http://www.imcp.org.mx/wp-content/uploads/2013/01/NIA_200.pdf

<http://www.ifac.org/es/about-ifac>

<http://www.ifac.org/sites/default/files/downloads/AuditorAsa>

<http://posadas.com>

<http://www.sat.gob.mx>

<http://www.sisman.utm.edu.ec/libros>

**PRÁCTICA DE AUDITORIA
ADMINISTRATIVA
UN ENFOQUE INTEGRAL**



**RED IBEROAMERICANA
DE ACADEMIAS DE
INVESTIGACIÓN**

ISBN: 978-607-99621-7-3



PRÁCTICA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA UN ENFOQUE INTEGRAL

Este libro presenta un análisis de las metodologías que se han estado aplicando en auditorías administrativas en los últimos 40 años en nuestro país con la intención de proponer un modelo propio, se divide en tres partes; en la primera parte; se desarrolla el tema de la administración a través de un análisis cronológico de etapas históricas hasta la actual era conceptual, se describe la evolución de la ciencia administrativa, se comparan y contrastan las teorías, enfoques y nuevos enfoques, se explican los aspectos más importantes de la auditoría y se fundamenta su homologación internacional, se realiza un estudio sobre la actuación profesional del auditor administrativo y su campo de desarrollo, se comparan y relacionan las metodologías que se han aplicado en auditoría administrativa en nuestro país a lo largo del tiempo, se describen los enfoques, se enumeran las fases, se distinguen las técnicas e instrumentos, así como los criterios de análisis y las escalas de evaluación, se juzgan las formas de presentar los resultados y se aprecian las propuestas de seguimiento. Además, se propone una homologación metodológica para fundamentar la uniformidad de su práctica profesional en las organizaciones.

En la segunda parte; se presenta el modelo en cada una de sus fases; se inicia con la fase de planeación que comprende las etapas de estudio preliminar, diagnóstico, programación y contratación. Continúa la fase de levantamiento de información con la propuesta de las cinco técnicas para auditoría administrativa: revisión documental, observación, cuestionarios, entrevistas y revisión de elementos específicos. Se ejemplifican las cédulas de auditoría diseñadas para facilitar el análisis de la información obtenida, se proyectan todas las cédulas de evaluación y se definen las escalas para cuantificar los resultados que serán presentados en el informe.

En la tercera parte; se presenta una muestra del informe que comprende; la presentación, el informe final de auditoría administrativa y los anexos al informe final, además se presenta el programa de implantación, el análisis de factibilidad y la selección del método de implementación, finalmente se presenta el seguimiento con su programa, los resultados esperados y el inicio de una nueva auditoría.

Esperando que esta propuesta sea útil, brinde una nueva visión en auditoría administrativa, cumpla con las expectativas que ha generado y sea aplicada en un futuro en beneficio de las organizaciones.

