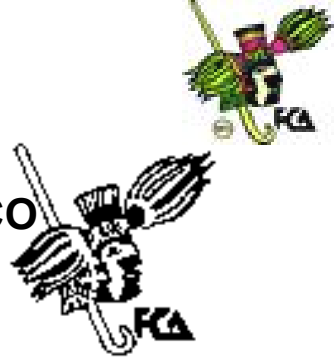




# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

## FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



**AUTOR:      MARÍA EVELIA GARCÍA ORTÍZ**  
**EDITH CANDELAS RAMÍREZ**

<b>Administración VI</b>		Clave:	1750
Plan:	2005	Créditos:	8
Licenciatura:	Administración	Semestre:	7º
Área:	Administración Avanzada	Hrs. Asesoría:	2
Requisitos: Seriación antecedente: Administración I		Hrs. Por semana:	4
Tipo de asignatura:	Obligatoria (x)	Optativa ( )	

### Objetivo particular

Al finalizar el curso, el alumno comprenderá los principios de la auditoría administrativa, su metodología y los diversos enfoques para realizarla.

### Temario oficial (horas sugeridas 64)

1. Generalidades del control interno (6 hrs.)
2. Auditorías y auditoría administrativa (10 hrs.)
3. El licenciado en administración y la auditoría administrativa (4 hrs.)
4. Diferentes enfoques de la auditoría administrativa (10 hrs.)
5. Metodología para realizar una auditoría administrativa (18 hrs.)
6. Técnicas de evaluación (16 hrs.)

### Introducción

En esta asignatura, el estudiante investigará lo relativo a auditoría administrativa.

En el **tema 1** investigará el marco de referencia dentro del cual se establece el control interno como elemento fundamental de la administración, cualquiera que sea su tipo o conformación.



En el **tema 2** estudiará las variables dentro del cual se establecen las auditorías y la auditoría administrativa, así como un panorama de todos los tipos, sus aspectos funcionales y normativas.

En el **tema 3** se aplicará el perfil del Licenciado en Administración como auditor administrativo, sus funciones y el contenido que debe imprimir a todas y cada una de sus acciones.

En el **tema 4** aprenderás que diversos autores como William P Leonard, Jorge Álvarez Anguiano, José Antonio Fernández Arena, Víctor Rubio Ragazzoni y Francisco Montaña Sánchez, han presentado su enfoque y metodología para realizar la auditoría administrativa. Cada uno de ellos ha expuesto su definición de auditoría administrativa, de acuerdo con sus conocimientos y experiencias tanto académicas como profesionales, dándole énfasis a alguna de las etapas de la metodología o resaltando la importancia de algún aspecto en particular.

En el **tema 5** aprenderás que la metodología para realizar la auditoría administrativa parte al igual que todos los estudios administrativos que lleva a cabo un administrador de la planeación del estudio, primero realizarás la investigación preliminar, y con la información que recabes determinarás el área a investigar, los detalles a estudiar, el tiempo en que se llevará a cabo la auditoría y el costo de realizarla para terminar esta etapa con la evaluación del control interno. Después se abordará el tema de obtención de información y la evaluación cuantitativa, para que, posteriormente aprendas como se elabora el informe final y como dar seguimiento a la auditoría.

El **tema 6** es el último de esta materia y en él aprenderás a diseñar y aplicar indicadores de gestión, conocerás diferentes métodos para elaborar escalas que te permitan diseñar cuestionarios, cédulas de observación y listas de chequeo de manera sistemática y, a los cuales, les aplicarás los indicadores de gestión.



También en este tema se incluye el análisis factorial como un método de evaluar la eficiencia que el auditor puede aplicar en la empresa auditada y, por último, se tratará el tema de diagnóstico de la productividad, el cual tiene gran relevancia en las organizaciones actuales debido a la competencia a nivel internacional por abarcar y permanecer en el mercado.



## **TEMA 1. GENERALIDADES DEL CONTROL INTERNO**

### **Objetivo particular**

Al culminar el aprendizaje del tema, lograrás analizar la concepción del control interno, sus objetivos, etapas y tipos. Así mismo, conocerás la cultura del control interno que tiene una empresa.

### **Temario detallado**

- 1.1. Concepto e importancia del control interno
- 1.2. Objetivo y alcance del control interno
  - 1.2.1. Objetivos de autorización
  - 1.2.2. Objetivo de procesamiento y de clasificación de transacciones
  - 1.2.3. Objetivo de salvaguarda física
  - 1.2.4. Objetivos de verificación y evaluación
- 1.3. Etapas del control interno
- 1.4. Tipos de control
- 1.5. Supervisión del control

### **Introducción**

Este tema proporciona al alumno un plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa pública, privada o mixta para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, y promover la eficiencia de sus operaciones. Su importancia se aprecia ubicándolo desde el punto de vista básico de la acción de administrar hacia el interior de la propia organización (de allí el concepto de interno). No se puede desarrollar una planeación sin control, no puede haber un proceso de organizar sin control, no puede haber una obtención de recursos humanos, materiales y financieros sin control o ínter coordinados; y obviamente, no se puede administrar sin control.



En materia de auditoría, en cualquiera de sus tipos, el control interno viene a ser un aspecto de vital importancia, ya que dependiendo de la calidad de éste en la entidad sujeta a auditoría, el auditor determinará el grado de confianza que va a depositar en él y en la propia entidad; así mismo, le servirá para decidir la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría a aplicar. A mayor control, menos pruebas de auditoría. A menor control, más pruebas de auditoría.

### 1.1. Concepto e importancia del control interno<sup>1</sup>

El **control interno** comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se **adoptan** en un negocio para salvaguardar sus activos, **verificar** la razonabilidad y **confiabilidad** de su **información financiera**, promover la eficiencia operacional y provocar la adherencia a las políticas preescritas por la administración. (Ver los elementos del control interno en el anexo 1)

Todas las empresas públicas, privadas y mixtas, ya sean comerciales, industriales, financieras o de servicios deben de contar con instrumentos de control administrativo, tales como un buen sistema de contabilidad, apoyado por un catalogo de cuentas eficiente y práctico, deben contar, además, con un sistema de control interno, para confiar en los conceptos, cifra, informes y reportes de los estados financieros.

Un buen sistema de control interno es importante, desde el punto de vista de la integridad física y numérica de bienes, valores y activos de la empresa, tales como el efectivo en caja y bancos, mercancías, cuentas y documentos por cobrar , equipos de oficina, reparto, maquinaria y otros. Es decir, un sistema eficiente y práctico de control interno, dificulta la colusión de empleados, fraudes, robos, etcétera.

---

<sup>1</sup> Control Interno por Objetivos y Ciclos de Transacciones y el Muestreo Estadístico en Auditoría. Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C., 1998, pp. 10-13.



## **1.2. Objetivo y alcance del control interno**

Establecer los **pronunciamientos** y señalar los **procedimientos** relativos al estudio y evaluación del control interno en función al cumplimiento de sus objetivos, que debe servir de base para establecer la relación entre la calidad del control interno y el alcance, oportunidad y naturaleza de las pruebas de auditoría.

### **1.2.1. Objetivos de autorización**

Todas las operaciones deben realizarse de acuerdo con autorizaciones generales o especificaciones de la administración.

### **1.2.2. Objetivo de procesamiento y de clasificación de transacciones**

Todas las operaciones deben registrarse para permitir la preparación de estados financieros de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados o de cualquier otro criterio aplicable a dichos estados y para mantener en archivos apropiados datos relativos a los activos sujetos a custodia.

### **1.2.3. Objetivo de salvaguarda física**

El acceso a los activos sólo debe permitirse de acuerdo a autorizaciones de la administración

### **1.2.4. Objetivos de verificación y evaluación**

Los datos registrados relativos a los activos sujetos a custodia deben compararse con los activos existentes a intervalos razonablemente y tomar las medidas apropiadas respecto a las diferencias que existen.

Así mismo, deben existir controles relativos a la verificación y evaluación periódica de los saldos que se informan en los estados financieros, ya que este objetivo complementa en forma importante a los mencionados anteriormente.



### 1.3. Etapas del control interno<sup>2</sup>

Los elementos administrativos del control interno, por razón evidente, son los mismos que los del proceso administrativo. Ver **figura 1.1**.

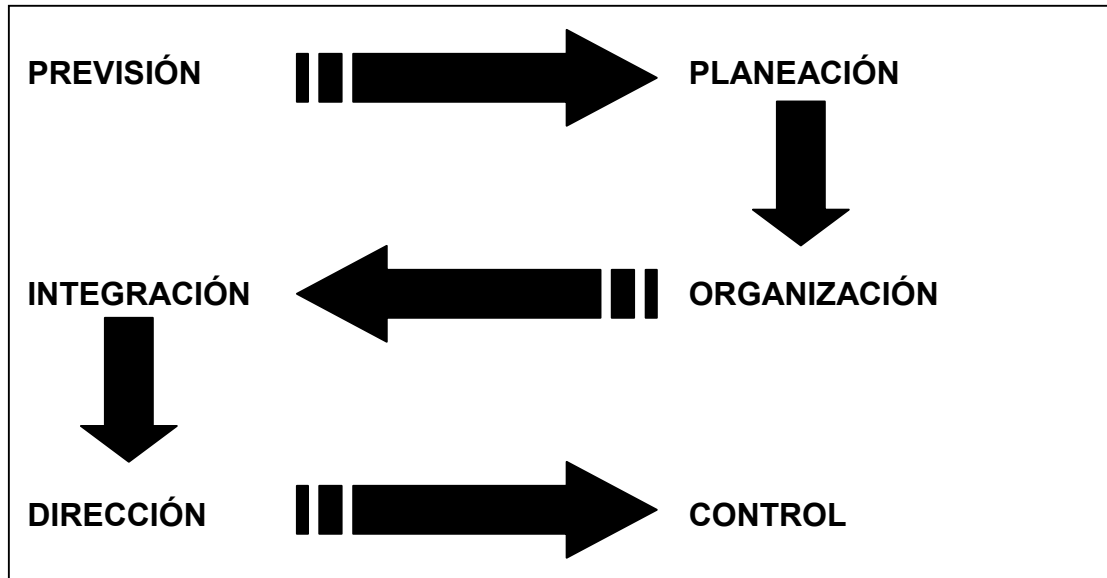


Figura 1.1. Etapas del proceso administrativo

#### ➤ **Previsión**

¿Qué puede o debe controlarse?

- ❖ Objetivos. Fijar los fines y metas del control.
- ❖ Investigaciones. Analizar las causas de la deficiencia de lo que se va a controlar.
- ❖ Alternativas. Opciones del control.

#### ➤ **Planeación**

¿Qué se va a controlar?

- ❖ Políticas. Normas genéricas que orientan la acción del control.
- ❖ Procedimientos. Secuencia cronológica del control.
- ❖ Programas. Secuencia y tiempo de las actividades del control.
- ❖ Pronósticos. Criterios sobre la operación futura del control.
- ❖ Presupuestos. Medición numérica del control o estándares.

<sup>2</sup> Francisco Montaña, *Auditoría administrativa, herramienta estratégica de planeación y control*, pp. 25-26.



### ➤ **Organización**

¿Como se va a controlar?

- ❖ Funciones. División de las actividades del control.
- ❖ Jerarquías. Grado de autoridad, estrategia o preferencia del control.
- ❖ Obligaciones. Deberes asignados a los responsables del control.

### ➤ **Integración**

¿Con quién y con qué se va a controlar?

- ❖ Selección. Buscar, seleccionar y reclutar a los responsables del control.
- ❖ Introducción. Identificar al ingresado con las necesidades del control.
- ❖ Capacitación. Adiestrar, capacitar y desarrollar a los encargados del control.
- ❖ Integración de cosas. Adecuar las cosas a las necesidades del control.

## **Dirección**

Ver que opere el control

- ❖ Autoridad. Facultad de decidir y mandar sobre la función del control.
- ❖ Comunicación. Proceso de información sobre la función de control.
- ❖ Supervisión. Vigilar lo ordenado respecto del control.

### ➤ **Control**

¿Cómo se controló?

- ❖ Establecimiento del control para evaluar sistemáticamente.
- ❖ Operación del control para medir los resultados reales contra los previstos.
- ❖ Interpretación de resultados para conocer las causas que producen desviaciones.
- ❖ Retroalimentación para decidir sobre las medidas de corrección.

## **1.4. Tipos de control<sup>3</sup>**

**Controles preventivos:** buscan prever o evitar problemas mediante presupuestos, programas, calendarios, etcétera.

---

<sup>3</sup> O.p. Cit. p. 27





**Controles concurrentes o simultáneos:** buscan desviaciones durante el proceso de las actividades.

**Controles de alternativa:** buscan identificar opciones para seguir con el proceso.

**Controles de retroalimentación:** buscan evaluar los resultados para decidir una acción.

Por ejemplo, el control de vigencia de pólizas de seguros es un mecanismo para vigilar que no se presente el caso de una protección mediante el seguro que por haber transcurrido el plazo de vigencia ya no cubre el o los riesgos que protegía, o que la suma asegurada no es adecuada o que los riesgos no estén actualizados, entre otros aspectos que deben ser controlados.

El empleado encargado de las pólizas de seguros es el responsable de llevar el control de vigencia de las pólizas de seguros y de elaborar un reporte mensual de éste control para enviarlo a la gerencia o dirección de la administración de la seguridad de la empresa.

En este caso, la auditoría debe revisar: los registros del control, los reportes, las pólizas, el procedimiento para renovar y actualizar los seguros, las normas y políticas de la empresa en materia de seguros, los sistemas y personal de la supervisión, la capacidad del personal, lugar de existencia física de las pólizas, etcétera.

### **1.5. Supervisión del control<sup>4</sup>**

Como se ha dicho, no es suficiente el diseño de una buena organización, sino también la vigilancia constante, para que el personal desarrolle los procedimientos a su cargo de acuerdo con los planes de la organización. La **supervisión** se

---

<sup>4</sup> Juan Ramón Santillana González, *Establecimiento de Sistemas de Control Interno. Función Contraloría*, pp. 12-13.



ejerce en diferentes niveles, por distintos funcionarios y empleados, y en forma directa e indirecta, ejemplo:

- ❖ Gerente general.
- ❖ Contralor.
- ❖ Comisarios o consejo de vigilancia.
- ❖ Auditores internos.
- ❖ Auditores externos.

Una buena planeación y sistematización de procedimientos y un buen diseño de registros, formas e informes, permite la supervisión casi automática de los diversos aspectos de control interno.

En entidades de mayor importancia, la supervisión de éste tipo de control requiere de un auditor interno o de una unidad administrativa de auditoría interna que actúe como vigilante constante del cumplimiento de la entidad con los otros elementos de control: organización, procesamientos y personal. Por tanto, la función de auditoría que vigila la existencia constante del control interno es a su vez un elemento muy importante de éste.

Cuando no es posible sostener un grupo de auditoría interna, un buen plan de organización debe asignar a algunos funcionarios las atribuciones más importantes de dicha auditoría para que efectúen reconocimientos periódicos del sistema integral de control interno de la entidad.

### **Bibliografía del tema 1**

INSTITUTO Mexicano de Contadores Públicos A.C., *Control Interno por Objetivos y Ciclos de Transacciones y el Muestreo Estadístico en Auditoría*. México 1998, 257 pp.

MONTAÑO, Francisco, *Auditoría administrativa, herramienta estratégica de planeación y control*, México, Gasca Sicco, 2004, 383 pp.



SANTILLANA GONZÁLEZ, Juan Ramón, *Establecimiento de Sistemas de Control Interno. Función Contraloría*, México, ECAFSA, 1997, 322 pp.

### **Actividades de aprendizaje**

- A.1.1** Elabora un mapa conceptual del tema.
- A.1.2** Elabora un cuadro sinóptico de los diferentes tipos de control y ponga ejemplos.
- A.1.3** Realiza una lectura y analiza el capítulo 1 de Control Interno del libro *Establecimiento de sistemas de control interno*, de Juan Ramón Santillana González, ECAFSA. Presente por escrito sus comentarios.
- A.1.4** Entrevista a un gerente de cualquier empresa con la finalidad de conocer cuál es la importancia del control interno para él. Argumenta por escrito tu trabajo.
- A.1.5** Elabora un cuadro comparativo del proceso administrativo del control interno. Presenta por escrito tu trabajo.

### **Cuestionario de autoevaluación**

1. Definir el concepto de control interno.
2. ¿Cuál es el objetivo y alcance del control interno?
3. ¿Qué son los objetivos de salvaguarda física?
4. Menciona las etapas de control interno.
5. Menciona los tipos de control interno.
6. ¿Qué son los objetivos de autorización?
7. Menciona los cuatro elementos del control interno
8. Menciona los diferentes niveles de vigilancia en la supervisión del control interno.
9. ¿Qué son los objetivos de verificación y evolución?
10. ¿Cuáles son los elementos del área de personal que intervienen en el control interno?



## Examen de autoevaluación

Indica si las siguientes aseveraciones son verdaderas (V) o falsas (F).

1. El control es la etapa que cierra el proceso administrativo e inicia el proceso del nuevo ciclo.	<b>V</b>	<b>F</b>
2. El control permite evaluar si lo que se previó, planeó, organizó, integró y dirigió se realizó bien.	<b>V</b>	<b>F</b>
3. El control opera en todas las etapas del proceso administrativo.	<b>V</b>	<b>F</b>
4. El control ayuda de manera importante a la auditoría administrativa.	<b>V</b>	<b>F</b>
5. El control permite evaluar desviaciones, causas de problemas, posibles soluciones y mejorar resultados.	<b>V</b>	<b>F</b>
6. Entrenamiento quiere decir mejores programas y será el personal más apto.	<b>V</b>	<b>F</b>
7. La moralidad del personal es la base de la estructura del control interno.	<b>V</b>	<b>F</b>
8. Un buen sistema de control son los registros y formas.	<b>V</b>	<b>F</b>
9. La dirección debe asumir la responsabilidad política de la empresa.	<b>V</b>	<b>F</b>
10. La división de labores define la independencia de las funciones de operación.	<b>V</b>	<b>F</b>



## **TEMA 2. AUDITORIAS Y AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

### **Objetivo particular**

El alumno analizará el marco de las auditorías y la auditoría administrativa, su naturaleza, concepto y tipología y sus principales actividades.

### **Temario detallado**

- 2.1. Concepto de auditoría
- 2.2. Clasificación
  - 2.2.1. Tipos: interna y externa
  - 2.2.2. Naturaleza: total y parcial
  - 2.2.3. Clases: auditoría financiera, auditoría interna, auditoría de operaciones, auditoría administrativa, auditoría fiscal, auditoría de resultados de programas y auditoría de la legalidad
- 2.3. Concepto de auditoría administrativa
- 2.4. Antecedentes y propósitos
- 2.5. Objetivos y alcance
- 2.6. Limitaciones
- 2.7. Etapas de la auditoría administrativa
  - 2.7.1. Planeación
  - 2.7.2. Obtención de información
  - 2.7.3. Evaluación
  - 2.7.4. Informe
  - 2.7.5. Seguimiento

### **Introducción**

Este tema proporciona al alumno el marco de referencia dentro del cual se establecen las auditorías y la auditoría administrativa. Se brinda un panorama de todos los tipos de auditorías, considerando los aspectos funcionales y normativos indispensables para su correcta aplicación. También se sientan las bases metodológicas que garantizan que la auditoría administrativa se inscriba en una



línea de actuación seria y coherente, para lo cual se proponen las etapas de planeación, obtención de información, evaluación, informe y seguimiento.

Todo organismo social, cualquiera que sea su tipo, requiere de una revisión y evaluación para determinar los puntos que entrañan un peligro potencial o por el contrario, hacer resaltar las posibles oportunidades, reducir costos, eliminar desperdicios y pérdidas innecesarias, observar los desempeños y evaluar la eficacia de los controles, revisar planes generales y objetivos de la empresa.

## **2.1. Concepto de auditoría<sup>5</sup>**

Examen metódico y ordenado de la contabilidad de una empresa mediante la comprobación de las operaciones registradas y la investigación de todos aquellos hechos que puedan tener relación con los mismos, a fin de determinar su corrección.

## **2.2. Clasificación**

### **2.2.1. Tipos: interna y externa**

Interna: es aquella realizada por los empleados de una empresa que dependen de la administración de la misma.

Externa: es aquella que es efectuada por una persona independiente o firma de contadores públicos, es decir, el auditor no es un empleado del cliente. Su relación con la administración es estrictamente profesional.

### **2.2.2. Naturaleza: total y parcial**

Total: es aplicable a todo el organismo social. Su finalidad primordial es un examen de eficiencia administrativa que se efectúa a toda la empresa. Ejemplo: Grupo Banamex-Accival.

---

<sup>5</sup> Benjamín Téllez Trejo, *Auditoría un enfoque practico*, pp. 44-47.



Parcial: sólo a una parte del organismo social. Se concreta un área exclusivamente, o aun departamento, procedimiento, función etcétera. Ejemplo: Departamento de nómina grupo Banamex Accival.

**2.2.3. Clases: auditoría financiera, auditoría interna, auditoría de operaciones, auditoría administrativa, auditoría fiscal, auditoría de resultados de programas y auditoría de la legalidad**

CLASE	DEFINICIÓN
<b>Auditoría financiera</b>	Es el examen de los estados financieros elaborados por un contador público sobre libros de contabilidad, registros, documentación complementaria y transacciones de la entidad examinada para determinar si los estados financieros presentan razonablemente la situación financiera y los resultados de sus operaciones de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.
<b>Auditoría interna</b>	La auditoría interna es una función consultiva, pues quienes la llevan a cabo crean y evalúan procedimientos financieros y operativos, registran los registros financieros y contables, tanto los métodos como sus temas de operación, evalúan el sistema de control interno existente, sumarían periódicamente los resultados de una investigación continua, emiten recomendaciones para mejorar los procesos e informan a la alta gerencia acerca de los resultados de sus hallazgos.
<b>Auditoría de operaciones</b>	Se ocupa de la calidad de las operaciones y procedimientos, para lo cual revisa los registros de dichas operaciones, inclusive contables, y analiza la eficiencia y eficacia, así como los costos de las actividades y de problemas operativos. Revisa la manera en que se



	<p>realizan las actividades de una función o de una unidad para evaluar si las operaciones y procedimientos se han efectuado de acuerdo con las normas establecidas en las empresas, es decir, compara los resultados contra las normas.</p>
<b>Auditoría administrativa</b>	<p>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 de sus recursos humanos y materiales.</p>
<b>Auditoría fiscal</b>	<p>Consiste en verificar el correcto y oportuno pago de los diferentes impuestos y obligaciones fiscales de los contribuyentes, desde el punto de vista fisco, Secretaria de Hacienda y Crédito Público, direcciones o tesorerías de hacienda estatales o tesorerías municipales.</p>
<b>Auditoría de resultados de programas</b>	<p>Esta auditoría es la eficacia y congruencia alcanzadas en el logro de los objetivos y las metas establecidas en relación con el avance del ejercicio presupuestal. El análisis de la eficacia se obtendrá revisando que realmente se alcanzarán las metas establecidas en el tiempo, lugar, cantidad y calidad requeridas. La congruencia se determinará al examinar la relación lógica que exista entre el logro de los objetivos y las metas de los programas y el avance del ejercicio presupuestal.</p>
<b>Auditoría de la legalidad</b>	<p>Este tipo de auditoría tiene como finalidad revisar si la dependencia o entidad, en el desarrollo de sus actividades, ha observado el cumplimiento de las disposiciones legales que sean aplicables (leyes, reglamentos, decretos, circulares, etc.)</p>

**Cuadro 2.1. Clases de auditoría**





### 2.3. Concepto de auditoría administrativa

La auditoría administrativa es la técnica de control administrativo que examina sistemática e integralmente el grado de eficiencia en la aplicación del proceso administrativo a las distintas funciones de una entidad, así como la manera en que esta eficiencia influye en la efectividad de las mismas.

### 2.4. Antecedentes y propósitos<sup>6</sup>

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

El maestro Joaquín Rodríguez Valencia señala:

“El padre de la administración, Henry Fayol, mencionó en una entrevista (que le hizo la *Cronique Social* de Francia) en 1925, que el mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias, es estudiar el mecanismo administrativo para determinar si la planeación, la organización, el mando, la coordinación y el control están siendo atendidos”, es decir, si la empresa está bien administrada.

El Doctor James Mckinsey en los años de 1935 a 1940 llegó a la conclusión de que la empresa debe periódicamente hacer una auditoría, que consistiría en una evaluación de la empresa en todos sus aspectos, a la vista de un medio ambiente empresarial.

En México, un antecedente sobre la auditoría administrativa lo tenemos en el libro *El Análisis Factorial* – guía para estudios de economía industrial – elaborado por Nathan Grabinsky y Alfred W. Klein, publicado por el Departamento de Investigaciones Industriales del banco de México, S.A. en 1959.

---

<sup>6</sup> Joaquín Rodríguez Valencia, *Sipnosis de auditoría administrativa*, pp. 56-60.



En 1961, un ingeniero asesor en administración de nombre William P. Leonard recoge todas las corrientes en material de auditoría administrativa, más las suyas, y conforma un libro denominado *The Management Audit* (La Auditoría Administrativa), que es editado en 1962 en los Estados Unidos de Norteamérica. Es a partir de ese año, en que los estudiosos e investigadores de esta rama de especialización de la auditoría consideran como el nacimiento formal y estructurado de la auditoría administrativa.

La filosofía impresa por Leonard se centra en que las estructuras administrativas siempre habrán de estar en alerta permanente, para percibir los cambios que se dan en los negocios, la economía, la política y disposiciones gubernamentales, y en la sociedad en general y adecuar la administración a ellos. Efecto que se captará por medio de un ordenado y riguroso proceso de evaluación, que incluye la medición de la calidad de las decisiones, denominado auditoría administrativa.

La obra de Leonard abarca un repaso a los elementos básicos de la administración por él vista (planeación, organización, coordinación, dirección y control); evaluación de los métodos y eficiencia administrativa y ejecutiva; conceptos fundamentales de la auditoría administrativa; preparación, iniciación, recopilación, análisis e interpretación de información; y preparación, presentación y seguimiento del informe de auditoría administrativa.

Es a partir de la obra de Leonard cuando la auditoría administrativa entra en un proceso de asimilación, aceptación y desarrollo, primero en los Estados Unidos de Norteamérica, posteriormente en México, durante la década de 1970, en la que instituciones, investigadores y practicantes de la auditoría han intervenido y coadyuvado en su evolución.



El propósito de la auditoría administrativa radica en el hecho de que proporciona a los directivos de una organización un panorama sobre la forma como está siendo administrada por los diferentes niveles jerárquicos y operativos, señalando aciertos y desviaciones de aquellas áreas cuyos problemas administrativos detectados, exijan una mayor o pronta atención.

## 2.5. Objetivos y alcances

El **objetivo** primordial de la auditoría administrativa es **verificar la organización** de una empresa, de un departamento, de una sección, etcétera, con el fin de:

- ❖ Eliminar desperdicios y pérdidas.
- ❖ Mejorar los procedimientos y sistemas administrativos.
- ❖ Vigilar que se cumplan los planes y objetivos de la empresa.
- ❖ Estudiar nuevas ideas, innovaciones de equipo y realización de utilidades.
- ❖ Utilizar mejor los recursos de que se dispone tanto físicos como humanos.

Su **alcance**, está dado por el **ámbito de aplicaciones** de la auditoría administrativa, es decir, en donde se puede aplicar. En este sentido puede aplicarse en: toda la empresa, un departamento, una función o en una subfunción de la misma.

## 2.6. Limitaciones

Como factores limitantes en el desarrollo de la auditoría administrativa, tenemos aquellas actividades que por su naturaleza no permitan evaluaciones objetivas.

## 2.7. Etapas de la auditoría administrativa<sup>7</sup>

Las etapas de auditoría administrativa tienen como propósito servir como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistemática, unifiquen criterios y delimiten la

---

<sup>7</sup> Eduardo J. Mancillas Pérez, *La auditoría administrativa*, pp. 38-42.



profundidad con que se revisarán y aplicarán las técnicas de análisis administrativo, para garantizar el manejo oportuno y objetivo de los resultados. Para utilizarla de manera lógica y accesible se ha dividido por etapas, en cada una de las cuales se brindan los criterios y lineamientos que deberán observarse para su realización. Las etapas que integran la metodología son:

### **2.7.1. Planeación**

La planeación de la auditoría es la función donde se define el desarrollo secuencial de las actividades encaminadas dentro de los programas, así como la determinación del tiempo requerido para el desarrollo de cada una de sus etapas.

### **2.7.2. Obtención de información**

En esta etapa se da comienzo la auditoría, puesto que se inicia con la ejecución de los programas para obtener la información necesaria, es donde se aplican las técnicas de investigación (encuestas de opinión, cuestionarios y observaciones directas) para la captación y análisis de la información.

### **2.7.3. Evaluación**

Terminada la obtención de información, el auditor procederá a:

- ❖ Concentración de los datos obtenidos en la investigación.
- ❖ Clasificación de los datos.
- ❖ Evaluación de resultados.
- ❖ Determinación de la solución.

### **2.7.4. Informe**

Los informes rendidos por el auditor deben hacerse por escrito, ya que de esta forma queda constancia de su labor, requiere que su presentación cause el impacto de profesionalismo, calidad y confianza.



### **2.7.5. Seguimiento**

Se integran las observaciones y recomendaciones, para lo cual se precisa un objetivo, lineamientos generales y acciones específicas para examinar el grado de avance en la implementación de los cambios sugeridos y sentar las bases para la auditoría de seguimiento.

### **Bibliografía del tema 2**

TÈLLEZ Trejo, Benjamín, *Auditoría, un enfoque práctico*, México, Thompson, 2004, 445 pp.

RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín, *Sipnosis de auditoría administrativa*, México, Trillas, 1999, 297 pp.

MANCILLAS Pérez, Eduardo J, *La auditoría administrativa*, México, Trillas, 2001, 124 pp.

### **Actividades de aprendizaje**

- A.2.1** Elabora un mapa conceptual del tema.
- A.2.2** Elabora un cuadro sinóptico con las diferentes clases de auditoría y explíquelas brevemente.
- A.2.3** Realiza la lectura y analiza el capítulo 2 “Conceptos generales sobre la auditoría administrativa”, de Eduardo J. Mancillas Pérez, *La auditoría administrativa, un enfoque científico*, Trillas. Presente por escrito sus comentarios.
- A.2.4** Elabora un cuadro comparativo de ventajas y desventajas de la auditoría interna y auditoría externa.
- A.2.5** Entrevista a un gerente con la finalidad de conocer si sabe qué es una auditoría administrativa y cada cuándo hay que hacerla. Argumenta por escrito tu trabajo y anexa la guía de entrevista que elabores.
- A.2.6** Investiga en Internet cinco empresas para conocer cada cuándo realizan una auditoría administrativa. Presenta por escrito tus conclusiones.



### Cuestionario de autoevaluación

1. Defina el concepto de auditoría y auditoría administrativa.
2. ¿Cuál es el objetivo de la auditoría administrativa?
3. ¿Qué es la auditoría de operaciones? Ponga ejemplos.
4. Menciona las etapas de la auditoría administrativa.
5. ¿En qué radica la importancia de la auditoría administrativa?
6. ¿Qué es la auditoría de la legalidad?
7. ¿Qué es la obtención de información en una auditoría?
8. ¿Qué es la auditoría fiscal?
9. ¿Cuáles son los tipos de auditoría?
10. ¿Qué es una auditoría parcial?

### Examen de autoevaluación

Indica si las siguientes aseveraciones son verdaderas (V) o falsas (F).

1. Los tipos de auditoría pueden ser Interna, Externa y Mixto	<b>V</b>	<b>F</b>
2. Una auditoría administrativa siempre debe ser total	<b>V</b>	<b>F</b>
3. Existen las auditorías ambientales	<b>V</b>	<b>F</b>
4. El William P. Leonard, primera persona en realizar una auditoría administrativa	<b>V</b>	<b>F</b>
5. En México, un antecedente sobre la auditoría administrativa lo tenemos en el libro <i>El Análisis Factorial</i>	<b>V</b>	<b>F</b>
6. Las áreas funcionales de la empresa son: Recursos Humanos, Finanzas, Mercadotecnia, Producción y Sistemas	<b>V</b>	<b>F</b>
7. Son cinco las etapas de la auditoría administrativa	<b>V</b>	<b>F</b>
8. Auditoría externa es igual a solicitar un trabajo de consultoría integral	<b>V</b>	<b>F</b>
9. El informe de auditoría administrativa es la primera etapa	<b>V</b>	<b>F</b>
10. La obtención de información puede ser entrevistas o cuestionarios	<b>V</b>	<b>F</b>



## **TEMA 3. EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

### **Objetivo particular**

El alumno identificará las características que debe reunir el licenciado en administración como auditor administrativo, y comprenderá la importancia del comportamiento ético de un auditor.

### **Temario detallado**

- 3.1. El perfil del licenciado en Administración como auditor administrativo
- 3.2. Auditoría administrativa interna y auditoría administrativa externa, conceptualización de ambas
- 3.3. Auditoría administrativa interna
  - 3.3.1. Ubicación en un organismo social
  - 3.3.2. Ventajas y desventajas de la auditoría administrativa interna
- 3.4. Auditoría administrativa externa
  - 3.4.1. Ventajas y desventajas de la auditoría administrativa externa
- 3.5. Diferencia entre auditor interno y auditor externo
  - 3.5.1. El auditor como analista, consultor, asesor, contralor y comisario
- 3.6. Código de ética profesional en relación a la auditoría administrativa

### **Introducción**

Este tema proporciona al alumno el marco de referencia dentro del cual se establece el perfil del licenciado en Administración como auditor administrativo, las características del servicio en sus distintas modalidades, la estructura, funciones y contenido ético que debe observar, además de los aspectos normativos y contractuales inherentes a su ejecución.

Así mismo, se identifican las variantes de estructura del equipo auditor, sus funciones y el contenido que deben imprimir a todas y cada una de sus acciones. El ejercicio de una auditoría en una organización puede asignarse a auditores internos, auditores externos o a un equipo combinado entre ambos, atendiendo a



necesidades específicas en cada caso. Cada alternativa reviste una serie de ventajas y desventajas, por lo que es conveniente analizar con detenimiento cuál de ellas representa la más viable en términos de costo–beneficio.

Finalmente, el papel del auditor en la implementación de una auditoría administrativa es primordial, ya que sus conocimientos, experiencia, habilidades y destrezas, responsabilidad profesional y ética, así como estructura de pensamiento son fundamentales para lograr el éxito esperado.

### **3.1. El perfil del licenciado en Administración como auditor administrativo**

Las características de un auditor constituye uno de los tópicos de mayor importancia en el proceso de instrumentar una auditoría administrativa, en virtud de que es en quien recae la responsabilidad de conceptualizarla, practicarla y lograr los resultados necesarios. La calidad y el nivel de ejecución de la auditoría dependen en gran medida del profesionalismo y sensibilidad del auditor, implica la conjunción de conocimientos, habilidades, destrezas y experiencia necesarios para que realice su trabajo con esmero y competencia.

A continuación se citan algunas normas de ética profesional que deben ser consideradas.<sup>8</sup>

- ❖ Capacidad
- ❖ Independencia
- ❖ Equidad
- ❖ Selección de clientes
- ❖ Secreto profesional
- ❖ Honorarios
- ❖ Difusión de servicios

---

<sup>8</sup> Víctor M. Rubio Ragazzoni, *Guía práctica de auditoría administrativa*, pp. 6-7.





<b>Norma</b>	<b>Definición</b>
<b>Capacidad</b>	El auditor, al hacerse cargo de algún trabajo, debe estar consciente de que tiene la capacidad para desempeñarlo eficazmente.
<b>Independencia</b>	El auditor durante el desarrollo de su trabajo, deberá estar consciente de que actúa con entera libertad, sin influencia de cualquier persona conectada con la empresa.
<b>Equidad</b>	El auditor debe tener presente que sus consejos sean emitidos con equidad y protejan los intereses morales y materiales de la comunidad, del trabajador, y de la firma que lo contrata.
<b>Selección de clientes</b>	El auditor rechazará aquellas proposiciones de trabajo cuya finalidad se oponga a los lineamientos morales y honestos que debe ostentar en su actuación profesional.
<b>Secreto profesional</b>	El auditor está obligado a no divulgar, por ningún motivo, datos en el desempeño de su trabajo.
<b>Honorarios</b>	Los honorarios que determinen deben estar estimados en relación directa de la importancia, responsabilidad, calidad y justa valoración del servicio.
<b>Difusión de servicios</b>	Un buen trabajo, saturado de calidad y eficiencia, es el mejor medio para difusión, puesto que un cliente satisfecho tendrá ocasiones de hablar en pro de la utilidad de los servicios recibidos.

**Cuadro 3.1. Normas de ética profesional que se deben considerar**



### ➤ **Características del auditor<sup>9</sup>**

Dentro de las principales características que debe reunir un auditor consideramos las siguientes:

**Imaginación:** un auditor con imaginación está en posibilidades de idear sistemas y procedimientos y proporcionar soluciones eficaces con mayor rendimiento a favor de las empresas.

**Inteligencia:** un auditor dotado de talento podrá razonar y apreciar con mayor facilidad los problemas y discernir sobre ellos con acierto, encontrando soluciones adecuadas.

**Criterio:** el auditor, con esta cualidad, está en condiciones de atacar los problemas a fin de encontrar soluciones sencillas y prácticas.

**Iniciativa:** es la acción oportuna y razonada de formar planes y tomar decisiones con rapidez y eficacia.

**Responsabilidad:** sus opiniones deberán ser imparciales e independientes y tratarán de conciliar intereses morales, materiales y económicos de las partes que de alguna manera resulten afectadas con sus consejos.

**Trato:** la forma de tratar a las personas es un factor determinante para obtener éxito en los trabajos de auditoría.

### **3.2. Auditoría administrativa interna y auditoría administrativa externa, conceptualización de ambas**

La **auditoría interna** surge cuando las operaciones de una empresa crecen en volumen y se tornan más complejas, es una actividad independiente dentro de una organización para revisar y evaluar las operaciones como un servicio a la gerencia.

---

<sup>9</sup> *Ibidem*, pp. 9-10



El término **auditoría interna** se refiere a una revisión y avalúo de las operaciones mediante la intervención de funcionarios y empleados (auditores internos) de la propia empresa.

Al auditor interno le interesan todos los aspectos de la empresa en las cuales puede ser útil a la gerencia. Esto implica investigar no sólo los registros contables y financieros, sino otras materias que le proporcionen una comprensión amplia de las operaciones sujetas a su revisión.

Las **actividades** de un auditor interno varían de acuerdo con la índole de la empresa y los criterios gerenciales. Revisar y evaluar la solidez y efectividad de los sistemas y procedimientos de contabilidad y financieros.

Las **responsabilidades** del auditor interno deben fijarse claramente por la gerencia, tendrá la autoridad necesaria para revisar todos los registros y documentos de la empresa y evaluar políticas, planes, sistemas y procedimientos.

Finalmente, **las labores** de la auditoría interna, basadas en una planeación adecuada de las actividades, con una estructura organizacional apropiada y con personal calificado dirigido convenientemente requiere de medios para asegurarse si los objetivos en todos los niveles se han cumplido satisfactoriamente.

La **auditoría externa**<sup>10</sup> Se utiliza cuando la empresa no cuenta con los recursos suficientes para sostener un programa interno y cuando se requiere una opinión de carácter independiente.

Esta consultoría administrativa es una función muy importante, ha sido un servicio especializado, y los directivos de las empresas han solicitado los servicios de especialistas en diversas áreas como consecuencia del crecimiento de las empresas, por la gran complejidad de sus operaciones, los cambios en los

---

<sup>10</sup> Joaquín Rodríguez, *Auditoría administrativa*, pp.107-110.



sistemas, métodos y procedimientos, nuevas formas de distribuir los artículos, la competencia, etcétera.

Actualmente no es fácil encontrar profesionales con la capacidad y con la experiencia necesaria en todas las técnicas requeridas, para ofrecer a las empresas una asistencia eficiente y de calidad, aunque el desarrollo de cursos y estudios de especialización en actividades de acción del Licenciado en Administración, cursos de posgrado, maestrías y la coordinación con profesionales de otras áreas han dado como resultado que muchos licenciados en Administración se encuentren plenamente capacitados para ofrecer la Consultoría Administrativa a quien lo solicite.

Para efectuar la consultoría administrativa hay que tener en cuenta tres aspectos principales:

1. Un proyecto que incluye el propósito y los recursos humanos, materiales y técnicos.
2. El tiempo requerido.
3. El dinero de que se dispone.

El proyecto implicará una responsabilidad compartida entre el cliente y el Licenciado en Administración Consultor.

Una relación adecuada implicará una estrecha colaboración entre el consultor y la empresa para la resolución de los problemas en los que el consultor intervenga.

Uno de los factores más importantes para el trabajo del Consultor, y del cual depende su éxito, es que el personal participante esté preparado para prestar el servicio que se compromete a dar. El procedimiento para la **elaboración del proyecto** es:

- a) **Establecimiento del objetivo**; el Consultor deberá colaborar con la empresa para su formulación.



- b) La **planeación** de las operaciones representa la determinación de los recursos requeridos, elaboración de un programa en función de los objetivos y tiempo de duración.
- c) La “**carta propuesta**” es el documento formal mediante el cual el consultor propone los términos en que prestará sus servicios a la empresa o cliente:

A continuación los puntos:

- ♦ Antecedentes y definición del problema, de acuerdo con el estudio preliminar.
- ♦ Objetivos y beneficios esperados del servicio.
- ♦ Programación y alcance del trabajo del Consultor.
- ♦ La colaboración o participación del personal de la empresa.
- ♦ Honorario y la forma en que se cobrarán los servicios.

Finalmente, se prepara un informe final, donde se mencionan las conclusiones, recomendaciones, etcétera y que será discutido primero con los funcionarios involucrados, así mismo se evaluarán los resultados obtenidos y, en función de esto se procederá a desarrollar las recomendaciones dadas por el Consultor, para llegar a producirse los beneficios para la empresa

El informe final es aquella que es efectuada por una persona independiente, su relación con la administración es estrictamente profesional. Los **objetivos inmediatos** son: juzgar si los datos que presenta la administración en los estados financieros son correctos y emitir una opinión profesional e independiente respecto de la condición financiera y resultados de operación de la empresa auditada, desde luego, también se deben corregir los errores y detectar los fraudes.

Así mismo, el auditor externo como profesional independiente y sobre la base de sus conocimientos y experiencias, se encuentra en condiciones de brindar ayuda en diversos aspectos de la administración de empresas.



### **3.3. Auditoría administrativa interna**

#### **3.3.1. Ubicación en un organismo social**

Cuando una organización, ya sea de naturaleza mercantil o civil, llega a crecer al grado en que sus promotores se ven imposibilitados para manejarla directamente, se hace necesario delegar su administración en personas u organismos que desempeñen esa función. Ésta es la función del auditor, y su actividad privativa, la auditoría.

En las empresas cuya magnitud lo justifica, existe un departamento de auditoría interna, que generalmente depende de la dirección general, y que debe contar con personal capacitado.

El auditor interno visitará las distintas dependencias de la empresa, sus sucursales o compañías subsidiarias, si las hay, para examinar y juzgar acerca de la administración de la empresa, en cuanto a normas de trabajo, control de calidad de los bienes y servicios que produzca, procedimientos de distribución y mercadeo, etc., y sugerir, en su caso, la forma de mejorar su eficiencia.

#### **3.3.2. Ventajas y desventajas de la auditoría administrativa interna<sup>11</sup>**

Como parte de la organización, el auditor interno es seleccionado por el cuerpo directivo, atendiendo a su conocimiento de la misión, objetivos, funciones, clientes y entorno, tomando en cuenta sus conocimientos, habilidades, destreza, experiencia y estructura de pensamiento.

Para asegurar la efectividad de su intervención, se deben ponderar las posibles ventajas y desventajas de asignarlo a esta tarea, por lo que a continuación se refieren las más relevantes:

---

<sup>11</sup> Enrique Benjamín Franklin, *Auditoría administrativa*, México, p. 32.



<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
✓ Conocimiento profundo de la organización.	× Exceso de confianza en cuanto al empleo de recursos y tiempo de respuesta.
✓ Tener conciencia de la dinámica organizacional.	× Presión de compromiso de no afectar a sus compañeros o no afectarse en lo personal.
✓ Poder identificarse con el personal.	× Buscar el “lucimiento personal”.
✓ Compartir la cultura prevaleciente.	× Tener preferencia por un área del estudio, unidad administrativa o persona.
✓ Que encontrará menos resistencia al cambio.	× Conferir más importancia a los medios que a los fines del estudio.
✓ Aceptación de los participantes.	
✓ Percepción de sentirse apoyado.	

### **3.4. Auditoría administrativa externa**

#### **3.4.1. Ventajas y desventajas de la auditoría administrativa externa**

La auditoría externa trata de fiscalizar las operaciones de la empresa para informar a sus socios o accionistas, o bien a personas o instituciones, oficinas de impuestos y público en general, es indispensable acudir auditores externos o independientes, es decir, personas que no están sujetas a obedecer a los funcionarios de la empresa y puedan, en consecuencia, emitir juicios, dictámenes u opiniones imparciales acerca del resultado de la revisión practicada.

Con el fin de disponer de elementos de decisión que conformen un criterio de selección, se enlistan las ventajas y desventajas más sobresalientes que deben revisarse al contratar a un auditor externo:



<b>Ventajas:<sup>12</sup></b>	<b>Desventajas</b>
✓ Disponer del apoyo de un equipo de trabajo especializado en la materia.	✗ Presión por parte del personal originada por su temor a lo desconocido o a la pérdida de su empleo.
✓ Independencia de criterio para formular observaciones.	✗ Deficiente conocimiento de la cultura organizacional.
✓ Tranquilidad de que puede señalar cualquier anomalía sin el temor de perjudicar a persona alguna.	✗ Que no trata a los clientes de la organización, por lo que no percibe sus expectativas.
✓ Contar con el respeto de la organización.	✗ Rigidez excesiva al formular sus observaciones.
✓ Rápido acceso a los niveles de decisión.	
✓ Velocidad de respuesta.	
✓ Contar con una visión imparcial de su organización.	
✓ Experiencias análogas en el campo de trabajo.	

---

<sup>12</sup>*Ibidem*, p. 33.





### 3.5. Diferencia entre auditor interno y auditor externo <sup>13</sup>

<b>Auditor Interno</b>	<b>Auditor Externo</b>	<b>Diferencias</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Revisar y evaluar la solidez y efectividad de los sistemas y procedimientos de contabilidad y financieros, así como en general los procedimientos administrativos implantados.</li><li>2. Determinar si se está cumpliendo con los planes políticas y procedimientos establecidos</li><li>3. Cerciorarse si los activos se encuentran contabilizados debidamente y resguardados de pérdidas de toda clase.</li><li>4. Comprobar la eficiencia y confiabilidad del sistema de información a la gerencia.</li><li>5. Recomendar mejoras en los procedimientos administrativos.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Estudio e instalación de sistemas de información tanto de índole financiera como de otras áreas administrativas.</li><li>2. Planeación financiera que incluye puntos relativos a proyecciones y presupuestos.</li><li>3. Estudios relacionados con la fusión de compañías.</li><li>4. Evaluación de puestos y de funciones en áreas de contabilidad, finanzas y otros departamentos en el aspecto administrativo.</li><li>5. Organización o reorganización de la estructura administrativa, bien sea en forma integral o en determinadas actividades de una empresa.</li><li>6. Evaluación de sistemas y procedimientos administrativos.</li></ol>	<p>El auditor interno, se refiere a una revisión y evaluación de las operaciones, mediante la intervención de funcionarios y empleados de la propia empresa.</p> <p>El auditor externo es un profesional especialista que con base en sus conocimientos y experiencia, se encuentra en condiciones de brindar un servicio integral en el área de consultoría administrativa.</p>

<sup>13</sup> Joaquín Gómez Morfin, *El Control en la administración de empresas*, pp.200-206.



### 3.5.1. El auditor como analista, consultor, asesor, contralor y comisario

<b>ROL</b>	<b>ACCIÓN</b>
<b>Analista</b>	El encargado de este puesto tiene la responsabilidad de ayudar al auditor supervisor en la recopilación de información necesaria, cuando se trata de empresas pequeñas, puede coordinar actividades de planeación y desarrollo del trabajo asignado.
<b>Consultor</b>	Es la persona que tiene la responsabilidad propiamente dicha de la auditoría administrativa. Es el encargado de elaborar el “plan de auditoría” y de autorizar los procedimientos y programas. Es indispensable que el consultor sea un profesional de la administración, con suficiente experiencia y capacidad.
<b>Asesor</b>	Es aquel profesional a quien después de dominar las técnicas de la auditoría administrativa, se le clasifica y se le especializa por áreas de trabajo, de acuerdo con las funciones administrativas más requeridas.
<b>Contralor</b>	Como responsable de la auditoría es necesario que sea poseedor de una gran experiencia en la materia, la cual puede derivarse de su formación académica, profesional, o ambas, así como de su trayectoria y orientación personal. El asumir la dirección de una auditoría administrativa conlleva no solo la responsabilidad de tener la capacidad de respuesta en cuanto a los resultados que se esperan, sino la de mantener un nivel de comportamiento acorde con las necesidades de todos y cada uno de los participantes.
<b>Comisario</b>	Es la persona que tiene a su cargo una sociedad por acciones, designado por los accionistas para vigilar las operaciones de ella. Su presencia debe constituir una base de confianza y tranquilidad cifrada en su capacidad para comunicar su visión, respaldo moral y liderazgo, traducida en el logro de avances, coordinación de esfuerzos, espíritu de lucha, creatividad y actitud constructiva.

**Cuadro 3.2. El auditor y sus diferentes roles**



### 3.6. Código de ética profesional en relación a la auditoría administrativa

“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”<sup>14</sup>

En virtud de lo anterior, para que su cobertura encamine las tareas a logros específicos, debe de establecer el marco para la consecución de los siguientes objetivos:

**De control:** destinados a orientar los esfuerzos en la aplicación de la auditoría y poder evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.

**De productividad:** encauzar las acciones de la auditoría para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.

**De organización:** determinar que el curso de la auditoría apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.

**De servicio:** representan la manera en que la auditoría puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.

**De calidad:** disponen que la auditoría tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbito, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.

---

<sup>14</sup> Código de Ética CONLA, pp. 27-29.



**De cambio:** transforman a la auditoría en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.

**De aprendizaje:** permiten que la auditoría se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.

**De toma de decisiones:** traducen la puesta en práctica y resultados de la auditoría en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización.

En el Capítulo VIII; El Auditor, Código de ética del Licenciado en Administración

Artículo 68. De acuerdo con su perfil, particularmente su dominio del proceso administrativo, el Licenciado en Administración es en quien debe recaer en forma exclusiva la ejecución y validación de una auditoría administrativa.

Artículo 59. Por su preparación el Licenciado en Administración puede coordinar la implementación de todo tipo de estudios, administrativo, evaluación o diagnóstico integral y auditorías de calidad, funcionales, integrales y de evaluación de desempeño. Así mismo, podrá formar parte de los equipos encargados de la aplicación de auditorías ambientales, legales, de sistemas, tecnológicas, operacionales y financieras.

Artículo 60. Para quienes las acciones del Licenciado en Administración se consideren congruentes y aceptables, al suscribir la realización de una auditoría deberá observar las siguientes normas generales de auditoría:

1. Tener independencia de criterio, esto es, que no estará limitado por influencias internas o externas, o de cualquier otra índole.
2. Poseer una adecuada formación y capacidad profesional para aplicar las técnicas requeridas en la auditoría.



3. Mantenerse actualizado en los conocimientos inherentes al desarrollo y la aplicación de las auditorías.
4. Tener el debido cuidado y la diligencia profesional al efectuar las auditorías, y elaborar los informes correspondientes.
5. Informar a las instancias competentes, sobre cualquier limitación en la ejecución de la auditoría.
6. La labor deberá ser cuidadosamente planificada, supervisada y soportada por documentos de trabajo, debidamente sustentados.
7. Obtener evidencias suficientes, competentes y relevantes, que permitan tener una base sólida y razonable para emitir opiniones.
8. Mantenerse alerta a situaciones que impliquen un posible fraude, abuso o actos ilícitos.
9. Los informes se elaborarán por escrito y serán revisados, en borrador, por los auditados y por aquellos funcionarios que solicitaron la auditoría.
10. Los informes serán imparciales, objetivos, oportunos y presentados puntualmente.
11. Los informes presentarán los datos en forma veraz, exacta y razonable; describirán los hallazgos de manera convincente, clara, sencilla, concisa y completa.
12. Los informes deben incluir una mención especial, sobre los logros obtenidos, enfatizando en las fortalezas y debilidades.
13. Las observaciones, sugerencias y recomendaciones deben de constituirse en una fuente de cambio que permita generar conocimiento y nuevas ideas para aprender.
14. Las sugerencias y recomendaciones deberán ser concretas, pertinentes y viables de implementar.
15. El observar las normas permite que las auditorías aporten elementos completos y consistentes para respaldar los hallazgos, validar evidencias y emitir observaciones y sugerencias defendibles, así como orden y disciplina en el trabajo.



### **Bibliografía del tema 3**

Código de Ética, CONLA, México ECAFSA, Thomson Learning, 2000, pp.

FRANKLIN, Enrique Benjamín, *Auditoría administrativa*, México, Mc Graw Hill, 2000, 568 pp.

GÓMEZ MORFIN, Joaquín, *El Control en la administración de empresas*, México, Edit Diana, 1999, 245 pp.

RODRÍGUEZ, Joaquín, *Sinopsis de Auditoría Administrativa*, México, Trillas, 1999, 334 pp.

RUBIO RAGAZZONI, Víctor M., *Guía práctica de auditoría administrativa*, México, 2004, 195 pp.

### **Actividades de aprendizaje**

**A.3.1** Elabora un mapa conceptual del tema.

**A.3.2** Elabora un cuadro sinóptico de auditoría administrativa interna y externa; además de presentar ejemplos de ambas.

**A.3.3** Analiza el capítulo VIII referente al Auditor del Código de Ética de los Licenciados en Administración. Presenta tus comentarios por escrito.

**A.3.4** Entrevista a un gerente de cualquier empresa con la finalidad de conocer, para él, cuál es la importancia del Código de Ética de los Licenciados en Administración. Argumenta por escrito tu trabajo.

**A.3.5** Elabora un cuadro sinóptico donde expliques cuál es el perfil del Licenciado en Administración como auditor administrativo. Presenta por escrito tu trabajo.

### **Cuestionario de autoevaluación**

1. ¿Qué es el código de Ética de los Licenciados en Administración?
2. Menciona brevemente qué es la auditoría interna
3. ¿Cuáles son los aspectos que se deben de tomar en cuenta antes de efectuar una consultoría administrativa
4. Mencione tres desventajas de la auditoría externa
5. ¿Que diferencia hay entre auditor interno y externo?



6. ¿En qué fecha se festeja a los Licenciados en Administración?
7. Menciona tres normas de ética profesional del auditor administrativo.
8. Menciona tres características del auditor.
9. Brevemente menciona que es la auditoría externa.
10. Menciona tres ventajas de la auditoría interna.

### Examen de autoevaluación

Indica si las siguientes aseveraciones son verdaderas (V) o falsas (F).

1. El auditor está obligado a no divulgar, por ningún motivo, hechos o datos en el desempeño de su trabajo.	V	F
2. El auditor, al hacerse cargo de algún trabajo, debe estar consciente de que tiene la capacidad para desempeñarlo eficazmente.	V	F
3. Un auditor debe poseer inteligencia y criterio.	V	F
4. La auditoría puede ser interna y externa.	V	F
5. Existen diferencias entre un auditor interno y externo.	V	F
6. Un comisario es una persona que vigila los intereses de los accionistas.	V	F
7. La auditoría administrativa constituye una herramienta para impulsar el crecimiento de las organizaciones	V	F
8. El artículo 59 del código de ética establece que el Lic. en administración tiene a su cargo la ejecución y validación de una auditoría administrativa	V	F
9. Para realizar una auditoría administrativa debes conocer las áreas funcionales de la empresa.	V	F
10. El proceso administrativo y la auditoría administrativa están relacionados.	V	F



## TEMA 4. DIFERENTES ENFOQUES DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

### Objetivo particular

Al culminar el aprendizaje del tema, el alumno aprenderá diversos enfoques para llevar a cabo la auditoría administrativa en las empresas.

### Temario detallado

- 4.1. Enfoques de autores principales (William P Leonard, Jorge Álvarez Anguiano, José Antonio Fernández Arena, Víctor Rubio Ragazzoni y Francisco Montaña Sánchez).
  - 4.1.1. Conceptos y aportaciones.
  - 4.1.2. Propuesta de estos enfoques.
  - 4.1.3. Crítica de estos enfoques.

### Introducción

En este tema aprenderás lo que diversos autores han escrito sobre auditoría administrativa, cada uno de ellos ha expuesto su definición de auditoría administrativa, de acuerdo con sus conocimientos y experiencias tanto académicas como profesionales, dándole énfasis a alguna de las etapas de la metodología o resaltando la importancia de algún aspecto en particular.

Los contenidos de este tema te permitirán conocer los enfoques de William P. Leonard, Jorge Álvarez Anguiano, José Antonio Fernández Arena, Víctor Rubio Ragazzoni y Francisco Montaña Sánchez.

En el desarrollo del tema conocerás los conceptos y aportaciones que cada uno de ellos hace a la auditoría administrativa, el contenido de las etapas de la metodología que diseñan estos autores para llevar a cabo la auditoría administrativa, así como la reflexión sobre los enfoques.





Recuerda que lo importante es que una vez que aprendas los diversos enfoques tú como administrador y colocándote en el papel de auditor administrativo elabores tu propia crítica sobre las aportaciones de estos autores, elijas uno o en el mejor de los casos el día de mañana desarrolles tú propio enfoque para realizar la auditoría administrativa.

#### 4.1. Enfoques de autores principales ( William P Leonard, Jorge Álvarez Anguiano, José Antonio Fernández Arena, Víctor Rubio Ragazzoni y Francisco Montaña Sánchez)

Después de haber visto que el origen y la base de la auditoría administrativa es el control interno y que en las organizaciones se llevan a cabo diversos tipos de auditoría como la contable, la financiera, la de calidad y la administrativa, entre otras, además de aprender el papel y la responsabilidad que tiene el Licenciado en Administración al realizar su función de auditor administrativo, a continuación, aprenderás las definiciones y la metodología que diversos autores han propuesto en relación a la auditoría administrativa.

##### 4.1.1. Conceptos y aportaciones

AUTOR	CONCEPTO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	APORTACIÓN
William P. Leonard	"Examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución, o cualquier parte de un organismo, en cuanto a los planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas" <sup>15</sup>	La auditoría es un apoyo a la administración de las organizaciones, porque auxilia a determinadas áreas que requieren una mayor eficiencia y eficacia, es decir efectividad en la realización de sus funciones, llevando a cabo una revisión y consideración de la organización, con el fin de precisar: <ul style="list-style-type: none"><li>❖ pérdidas y deficiencias</li><li>❖ menores métodos</li><li>❖ mejores formas de control</li><li>❖ operaciones más eficientes y mejor uso de los recursos físicos y humanos</li></ul>

<sup>15</sup> Joaquín Rodríguez Valencia, *op. cit.* p. 69.



Jorge Álvarez Anguiano	“Es la evaluación de la eficiencia, por medio de la revisión y evaluación metódica de los componentes de una empresa.” <sup>16</sup>	El estudio de la auditoría administrativa lo realiza a través de las funciones de la empresa que son: finanzas, personal, producción, mercadotecnia.
José Antonio Fernández Arena	“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.” <sup>17</sup>	El auditar consiste en “escuchar, implica la necesidad de investigar y buscar causas y efectos. Con respecto a la administración, pretende evaluar las actividades de acuerdo con los principios de su disciplina. Esta revisión se debe basar en el método científico.” <sup>18</sup>
Víctor Rubio Ragazzoni	“la función de auditoría consiste en realizar el análisis y dictamen de las actividades que lleva a cabo una unidad administrativa para verificar que se ajusten los objetivos y políticas establecidas, así como para comprobar la utilización racional de los recursos técnicos, materiales y financieros, y el aprovechamiento del personal en el desarrollo operacional, y evaluar las medidas de control que aseguran los resultados esperados” <sup>19</sup>	El autor aporta la parte táctica de la auditoría, porque su metodología (la cual vas a ver desarrollada más adelante) la detalla paso a paso, para que una persona que no tenga experiencia en realizarla tenga una guía práctica para llevar a cabo auditorías. Con su metodología puedes llevar a cabo la auditoría en cualquier organización. Para que mediante su análisis y dictamen verifique la efectividad con que se realizan las funciones de una empresa.
Francisco Montaña Sánchez	“Es la investigación y análisis de la administración y sus administradores, proceso administrativo de las operaciones, sea integral o parcial, de una empresa, mediante el uso de procedimientos científicos para 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.” <sup>20</sup>	El maestro Montaña enfoca la realización de la auditoría administrativo desde un punto de vista científico, haciendo uso de procedimientos estandarizados que permitan evaluar la aplicación del proceso administrativo en las empresas, así como los resultados obtenidos, y los controles preventivos paralelos y concurrentes que se hayan implantado en la empresa

**Cuadro 4.1.1. Conceptos y aportaciones**

<sup>16</sup> Jorge Álvarez Anguiano, *Auditoría Administrativa* (apuntes), p 11.

<sup>17</sup> José Antonio Fernández Arenas. *La Auditoría administrativa*, Diana México, 1975. p. 14

<sup>18</sup> *Idem.*

<sup>19</sup> Víctor M Rubio Ragazzoni. y Jorge Hernández Fuentes, *Guía práctica de auditoría administrativa*, p. 195.

<sup>20</sup> Francisco Arturo Montaña Sánchez, *Auditoría administrativa*, p. 435pp



#### 4.1.2. Propuesta de estos enfoques

##### ➤ William P Leonard

La metodología que propone es:

1. Examen	2. Evaluación	3. Presentación	4. Vigilancia
❖ Áreas a estudiar.	❖ Proceso de evaluación, factores a evaluar.	❖ Discusión verbal de aspectos importantes.	❖ Revisión de las instalaciones.
❖ Detalles a estudiar.	❖ Análisis y científico, interpretación y síntesis.	❖ Informe escrito y recomendaciones .	❖ Ayuda para diseñar formas y procedimientos.
		❖ Informe final a la dirección.	❖ Completar cualquier aspecto inconcluso.
			❖ Comentar el informe con la dirección general

Su enfoque está encaminado a examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas de la empresa.

##### ➤ Jorge Álvarez Anguiano

La metodología que establece es la siguiente:

1. Planeación
  - ❖ Investigación preliminar.
  - ❖ Entrevistas previas.
  - ❖ Definición del área a investigar.
  - ❖ Determinación de los detalles a estudiar.
  
2. Examen
  - ❖ Obtención de la información.
  - ❖ Ordenar y depurar la información.
  - ❖ Analizar la información evaluando.



- ❖ Investigar las causas de las deficiencias.
  - ❖ Buscar soluciones.
  - ❖ Discusión de posibles mejoras.
3. Evaluación
- ❖ Ponderación de funciones.
  - ❖ Determinación de los factores a evaluar.
  - ❖ Asignación de puntos a evaluar.
  - ❖ Determinación de grados.
4. Informe de la auditoría
- ❖ Alcance de la auditoría.
  - ❖ Apreciación crítica de los aspectos fundamentales.
  - ❖ Evaluación de la empresa.
  - ❖ Recomendaciones tendientes a la eliminación de errores y el mejoramiento de los aspectos que se consideren pertinentes.
  - ❖ Anexos.
5. Discusión de los problemas con los supervisores
6. Control de las recomendaciones

El estudio de la auditoría administrativa según este autor se realiza a través de las funciones de la empresa.



➤ **José Antonio Fernández Arena**

Nos presenta en su libro *Auditoría Administrativa* la siguiente metodología:<sup>21</sup>

1. Determinación del área de estudio	2. Evaluación	3. Presentación	4. Supervisión
♦ Áreas a revisar	♦ Proceso para evaluar	♦ Discusión oral de aspectos relevantes	♦ Ayuda de diseño de formas
♦ Aspectos a estudiar	♦ Análisis científico e interpretación	♦ Informe escrito de hallazgos y recomendaciones	♦ Completar asuntos sin terminar
♦	♦	♦ Informe final a la dirección	♦ Examen del informe con la dirección
♦	♦	♦	♦ Supervisión periódica de lo implantado

El autor enfoca su estudio hacia los objetivos de servicio principalmente, a los institucionales sin dejar pasar por alto el servicio de los clientes y empleados.

➤ **Víctor Rubio Ragazzoni**

En su libro *Guía práctica de auditoría administrativa*<sup>22</sup>, establece la siguiente metodología:

**Primera etapa**

1. Planeación
  - ❖ Definición del estudio a desarrollar.
  - ❖ Diagnóstico administrativo.
  - ❖ Elaboración del programa de diagnóstico.
  - ❖ Aprobación del programa.
  - ❖ Desarrollo del diagnóstico.

<sup>21</sup> J P Fernández Arena, o. p. cit., p. 118.

<sup>22</sup> Víctor M. Rubio Ragazzoni, o. p. cit., pp. 13-15.



2. Definición del objetivo.
3. Alcance específico de la auditoría.
4. Determinación del personal necesario.
5. Programación del tiempo estimado.
6. Determinación de las técnicas y herramientas a utilizar.
7. Aprobación del programa de auditoría.

### **Segunda etapa**

1. Examen
  - a) Entrevista con los responsables.
  - b) Aplicación de las técnicas de auditoría administrativa.
  - c) Captación de la documentación necesaria.
  - d) Revisión, complementación y depuración de la información captada.
  - e) Captación de opiniones y sugerencias.

### **Tercera etapa**

1. Evaluación.
  - a) Análisis y evaluación de la información captada.
  - b) Jerarquización de observaciones.
  - c) Planteamiento de las recomendaciones.
  - d) Discusión de las observaciones.

### **Cuarta etapa**

1. Presentación
  - a) Elaboración del informe final.
  - b) Presentación del informe final al director general y subdirector de auditoría.



- c) Presentación del informe final a los responsables de la unidad auditada.

➤ **Francisco Montaña Sánchez**

Él nos marca las siguientes etapas de la auditoría, sus fases y pasos que se señalan en el **cuadro 4.2**.

ETAPA		FASE	PASOS
<b>Previsión</b>	Definición del objetivo de la auditoría	Estudio previo	Entrevistas previas, obtención de datos generales
	Definición del objetivo	Diagnóstico	Definición del alcance, tiempo y costo. Definición del enfoque
<b>Planeación</b>		Planeación de auditoría	Políticas, programas, presupuestos, procedimientos y pronósticos
<b>Organización</b>		Organización de auditoría	Funciones, jerarquías y obligaciones
<b>Integración</b>		Recursos	Personal y equipos
<b>Dirección</b>	Realización de la auditoría mediante sus técnicas	Investigación u obtención de datos análisis medición, evaluación, diagnóstico y conclusiones.	Entrevistas, revisión de documentos y registros. Recopilación de datos. Tabulación y verificación de la información, análisis
	Informe de la auditoría	Informe	Elaboración y presentación del informe. Recomendaciones
<b>Control</b>	Seguimiento – ejecución	Ejecución de las recomendaciones	Implantación y recomendaciones. Programa, recursos y evaluación

**Cuadro 4.2. Etapas, fases y pasos de la auditoría**



#### 4.1.3. Crítica de estos enfoques

Una vez que has leído y aprendido los diferentes enfoques y su metodología que han aportado los autores que hemos visto en este tema, podemos concluir que sus definiciones tienen variantes en cuanto, al señalar o hacer énfasis en los detalles a estudiar, al realizar una auditoría administrativa, por ejemplo **W. P. Leonard** se enfoca hacia las áreas funcionales, en tanto que, el maestro **Álvarez Anguiano** nos habla de examinar y evaluar la eficiencia, por otra parte, **Rubio Ragazzoni** se enfoca a la revisión de las actividades. Esto no quiere decir que un autor examine un elemento de la administración en tanto que otro solo examine otra parte de ella, sino que las variaciones que encontramos son de la forma no del fondo. En el fondo todos a través de su metodología examinan y evalúan como se está llevando a cabo la administración de la empresa, partiendo de los objetivos y metas establecidas, examinan las funciones y procedimientos que llevan a cabo cada una de las áreas funcionales de la organización, con qué grado de eficacia y eficiencia llevan a cabo sus funciones, para así poder alcanzar la misión y los objetivos para los cuales fue creada la empresa.

Ahora que estás en séptimo semestre y después de haber estudiado los diferentes enfoques de auditoría administrativa, estás en posibilidad de aplicar tu propio criterio sobre cuál metodología eliges para llevar a cabo la auditoría administrativa.

#### Bibliografía del tema 4

ALVAREZ Anguiano, Jorge, *Auditoría Administrativa*, apuntes FCA UNAM, México, 2004.

FERNÁNDEZ Arena, José Antonio, *La Auditoría Administrativa*, Diana, México, 1975, 227 pp.

MONTAÑO Sánchez, Francisco Arturo, *Auditoría Administrativa*, Gasca Sicco, México, 2004, 435 pp.

RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín, *Sinopsis de Auditoría Administrativa*, México. Trillas, 1999, 344 pp.





RUBIO Ragazzoni, Víctor M. y HERNÁNDEZ Fuentes Jorge, *Guía práctica de Auditoría administrativa*, México, PAC, 2005. 195 pp.

### **Actividades de aprendizaje**

- A.4.1** Elabora un cuadro sinóptico que contenga el nombre del autor, la definición y su metodología, de cada uno de los autores que abordamos en este tema.
- A.4.2** Analiza cada una de las definiciones de auditoría administrativa vistas en este tema:
- ❖ Escribe los términos comunes entre ellas.
  - ❖ Escribe con tus palabras qué es la auditoría administrativa.
- A.4.3** Realiza un escrito de media página del porqué es importante seguir una metodología para llevar a cabo la auditoría administrativa.
- A.4.4** Analiza cada una de las metodologías que plantean los autores, elige una metodología y fundamenta en media página el porqué aplicarías esa metodología para realizar tú la auditoría administrativa.

### **Cuestionario de autoevaluación**

1. Escribe el nombre de tres autores de auditoría administrativa.
2. W. P. Leonard ¿cómo define la auditoría?
3. Según Víctor M. Rubio Ragazzoni, ¿en qué consiste la función de auditoría?
4. Según el maestro Álvarez Anguiano, ¿qué es la auditoría administrativa?
5. Según al autor Fernández Arena, ¿en qué método se debe basar la auditoría administrativa?
6. ¿Por qué es importante realizar auditorías administrativas siguiendo una metodología?
7. Menciona las etapas de la metodología que propone el maestro Álvarez Anguiano.
8. Menciona las etapas de la metodología que propone M Rubio Ragazzoni.
9. ¿En cuántas etapas José Antonio Fernández Arena divide su metodología para llevar a cabo la auditoría administrativa?
10. Menciona las etapas que plantea W. P. Leonard para llevar a cabo la auditoría administrativa.



## Examen de autoevaluación

Indica si las siguientes aseveraciones son verdaderas (V) o falsas (F)

1. Para W. P. Leonard la auditoría es un apoyo a la administración de las organizaciones, porque auxilia a determinadas áreas que requieren efectividad en la realización de sus funciones.	V	F
2. El maestro Álvarez Anguiano realiza el estudio de la auditoría administrativa a través de las funciones de la empresa.	V	F
3. José Antonio Fernández Arena afirma que auditar consiste en “escuchar”, lo cual implica la necesidad de investigar y buscar causas y efectos.	V	F
4. El autor Víctor Rubio Ragazzoni basa la auditoría en el estudio de las áreas funcionales.	V	F
5. Existe una sola metodología para realizar auditorías administrativas.	V	F
6. La metodología que propone el autor W. P. Leonard describe la etapa de planeación.	V	F
7. La cuarta etapa de la metodología de Víctor Rubio Ragazzoni es la de presentación.	V	F
8. Las etapas para realizar la auditoría administrativa que propone Álvarez Anguiano incluye la discusión de los problemas con los superiores.	V	F
9. La metodología que propone José Antonio Fernández Arena consta de diez etapas.	V	F
10. La elección de la metodología para realizar la auditoría administrativa depende del auditor.	V	F



## **TEMA 5. METODOLOGÍA PARA REALIZAR UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

### **Objetivo particular**

Al culminar el aprendizaje del tema, el alumno conocerá la metodología para realizar la auditoría administrativa y la aplicará en un caso práctico en una empresa real.

### **Temario detallado**

- 5.1. Planeación de la auditoría
  - 5.1.1. Investigación preliminar
  - 5.1.2. Entrevistas previas
  - 5.1.3. Determinación del área a estudiar
  - 5.1.4. Determinación de los detalles a estudiar
  - 5.1.5. Determinación del tiempo a invertir
  - 5.1.6. Evaluación del control interno
- 5.2. Obtención de la información
  - 5.2.1. Entrevistas y cuestionarios
  - 5.2.2. Observación directa
  - 5.2.3. Otras técnicas para obtener información
- 5.3. Evaluación cuantitativa
  - 5.3.1. Ponderación de funciones
  - 5.3.2. Factores a evaluar
  - 5.3.3. Determinación de puntos entre los factores a evaluar
  - 5.3.4. Determinación de grados
- 5.4. Informe
  - 5.4.1. General
  - 5.4.2. Ejecutivo
  - 5.4.3. Aspectos relevantes
- 5.5. Seguimiento
  - 5.5.1. Lineamientos generales
  - 5.5.2. Acciones específicas



## **Introducción**

La metodología para realizar la auditoría administrativa, tiene sus bases en la metodología para realizar estudios administrativos que aprendiste en el tercer semestre, en la asignatura de Administración III, y que has aplicado en diferentes estudios administrativos en las materias que hasta ahora has cursado. Como podrás ver, lo que varía, en el desarrollo de este tema, es el objeto de estudio y algunos pasos.

El primer tema trata de la planeación de la auditoría administrativa, etapa en la que el auditor realiza la investigación preliminar, ésta le permitirá contar con información para determinar el área y los detalles a estudiar, así como elaborar el presupuesto y cronograma de actividades, siendo estos últimos la base del proyecto de la auditoría que llevarás a cabo.

Una vez efectuado lo anterior, en la segunda etapa obtendrás la información mediante la aplicación de las diversas técnicas que se explicarán en este tema como: la entrevista, la encuesta y la observación.

Después de haber obtenido tanto la información documental como la de campo, deberás analizarla y sistematizarla, para llevar a cabo la siguiente etapa que es la evaluación cuantitativa, la cual consiste en ponderar las funciones, determinar los factores y los grados a evaluar.

Tomando como base los resultados que arrojó la evaluación cuantitativa, podrás elaborar las conclusiones y recomendaciones, así como las observaciones que harás a la empresa, procediendo a elaborar el informe final de la auditoría. Este informe lo deberás presentar a las autoridades de la empresa para su discusión y en su caso para diseñar el programa de implantación de las recomendaciones sugeridas.



En todo sistema, proceso o cambio organizacional que se implante, se debe llevar a cabo un seguimiento, última etapa de la metodología para realizar la auditoría administrativa. Finalmente, aprenderás que es necesario controlar y en su caso verificar que los cambios que se implanten como resultado de la auditoría administrativa se estén realizando en forma eficaz y eficientemente, de acuerdo con lo expuesto en el informe final.

## **5.1. Planeación de la auditoría**

La primera etapa para realizar la auditoría administrativa es la etapa de la planeación, en esta etapa el auditor obtiene información que le permitirá definir el objetivo, el alcance, el programa de trabajo, el costo, los detalles a estudiar, entre otros aspectos de la auditoría, para ello, lo primero que necesitará el auditor es información general del área o empresa a auditar, ésta la obtendrá por medio de la investigación preliminar.

### **5.1.1. Investigación preliminar**

Es la investigación preliminar un **reconocimiento general** del área o de la empresa a auditar, para determinar la situación administrativa y los estudios requeridos. Esto implica tanto la revisión de la literatura relacionada con el problema como el contacto directo con la realidad a estudiar. La investigación preliminar puede provocar una reformulación de la auditoría en términos más objetivos, dar una idea de la magnitud de la tarea propuesta, indicar algunos de los problemas que podrían surgir durante el estudio y proporcionar nuevos aspectos a considerar.

Por medio de la investigación preliminar conoceremos la **ubicación, naturaleza y extensión de la auditoría**, así como los conocimientos y habilidades que requieren los auditores que la llevarán a cabo, el tiempo, así como el personal y recursos materiales y financieros necesarios para realizarla.



Durante la investigación preliminar, deberemos **recopilar** los documentos necesarios para realizar la planeación de la auditoría, como son los manuales administrativos, como el manual de organización, el manual de calidad, manual o catálogo de puestos, manual de procesos, entre otros, así como documentos de carácter técnico con que cuente la empresa.

### **5.1.2. Entrevistas previas**

Antes de dar inicio a la auditoría, con el propósito de contar con información de primera mano. El auditor se entrevistará, con el cliente, si la auditoría es externa, o con los jefes de área, si los auditores forman parte de la empresa. En estas entrevistas el auditor **complementará** los **datos** de la **investigación** preliminar, acerca de las áreas que integran la organización, como están estructuradas, el personal con que cuentan, sus funciones, los procesos que llevan a cabo, su problemática, entre otros puntos a considerar, con esta información el auditor podrá **elaborar un diagnóstico** que le permita contar con elementos suficientes para determinar el área y los detalles a estudiar.

### **5.1.3. Determinación del área a estudiar**

Una vez recabada la información preliminar y realizado el diagnóstico administrativo, el auditor está en posibilidad de determinar el área a estudiar,

“puede ser desde luego, toda la empresa o bien puede concretarse a la revisión de una función específica, o bien un departamento o sección, lo ideal es que la revisión abarque toda la empresa, con el objeto de formarnos una idea más clara de los problemas desde su origen. Existen revisiones que comprenden una o más áreas. En estos caso, es conveniente examinar, además, aquellas funciones que tengan una relación directa con las demás áreas auditadas.

Hay varios criterios para determinar el área: existen casos en los cuales se toma como base para la auditoría el proceso administrativo; en otras, la revisión se hace con base en las funciones de la empresa; o en los niveles jerárquicos y, por último, combinaciones de los anteriores.”<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Joaquín Rodríguez Valencia, *o.p. cit.* j pp. 170-171



#### **5.1.4. Determinación de los detalles a estudiar**

Una vez definida el área a estudiar, con base en el diagnóstico y su experiencia profesional, el auditor determinará los detalles a estudiar definiendo cuáles son los **factores** de mayor **importancia** que hay que examinar, por ejemplo, si se va hacer una revisión del control interno, de los procesos, y/o de las áreas funcionales, cuestionándose por qué es necesario estudiar cada uno de estos elementos, también es importante considerar las **causas** que dieron origen a la auditoría en el momento de determinar los detalles a estudiar. Una vez definido el alcance, las áreas y los detalles a estudiar, de la auditoría se define el tiempo para llevarla a cabo.

#### **5.1.5. Determinación del tiempo a invertir**

Dependiendo del objetivo que se haya determinado para la auditoría y del alcance de la misma se procederá a elaborar el programa de trabajo, mediante la elaboración de un cronograma, el cual deberá incluir todas y cada una de las actividades que llevará a cabo el auditor, el responsable de cada una de las actividades, el responsable de la auditoría, así como asignar a cada una de las actividades, el tiempo estimado en el que se van a realizar cada una. El cronograma, además de determinar el tiempo del proyecto, nos permitirá darle seguimiento a la auditoría, mediante el registro de los tiempos reales de cada una de las actividades.

#### **5.1.6. Evaluación del control interno**

Como ya aprendiste al inicio de esta materia el concepto, la importancia, el proceso y la evaluación del control interno, en este momento es cuando vas a aplicar esos conocimientos, para realizar la auditoría administrativa es necesario considerar:

- ❖ El establecimiento del control para evaluar sistemáticamente.
- ❖ La operación del control para medir los resultados reales contra los previstos.



- ❖ La interpretación de resultados para conocer las causas que producen desviaciones.
- ❖ Y, por último la retroalimentación para decidir sobre las medidas de corrección.

En este caso, la auditoría debe revisar: los registros del control, los reportes, el procedimiento para renovar y actualizar los seguros, las normas y políticas de la empresa en materia de seguros, los sistemas y personal de la supervisión, la capacidad del personal, lugar de existencia física de las pólizas, etc.

## **5.2. Obtención de la información**

Una vez definido el objetivo, alcance, el tiempo, el presupuesto, y determinado el personal que llevará a cabo la auditoría administrativa, hemos terminado la etapa de planeación, y lo que prosigue es dar paso a la etapa de obtención de información, en esta etapa el auditor levantará información con el objeto de examinar y evaluar como se está aplicando el proceso administrativo, si se han alcanzado, como y en que medida los objetivos, las políticas, los diferentes procesos que se llevan a cabo en la empresa, entre otros detalles a estudiar.

La información que se levante, debe ser suficiente, confiable, válida y sistemática, de tal manera que le permita al auditor, llegar a conclusiones y elaborar recomendaciones con bases sólidas.

A continuación se explicarán las diferentes técnicas que el auditor puede aplicar en la obtención de información.

### **5.2.1. Entrevistas y cuestionarios**

Las entrevistas y los cuestionarios son técnicas que nos permiten recopilar información de campo.





Entrevistas: “consiste en reunirse con una o varias personas y cuestionarlas orientadamente para obtener información.”<sup>24</sup> Para ello el auditor elaborará una guía de entrevista, la cual contendrá preguntas básicas sobre la información que se desea obtener de determinada área u puesto de la empresa, la base del diseño de cada entrevista dependerá del objetivo que el auditor quiera alcanzar y la información que desea obtener.

Cuestionarios: “se emplean para obtener información deseada en forma homogénea. Están constituidos por series de preguntas, escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulos y temáticas”<sup>25</sup>

### **5.2.2. Observación directa**

El auditor al levantar la información debe tener especial cuidado en lo que se refiere a los hallazgos que puede recopilar a través de la observación. Estos datos los debemos sistematizar, es decir, registrar, si no pueden perder su validez, el registro de la observación lo podemos llevar a cabo, por ejemplo, en una auditoría de instalaciones por medio de lista de chequeo o *check list*, en donde escribiremos mediante una lista, el nombre de cada una de los elementos a auditar de las instalaciones de la empresa para ir “palomeando” el estado físico en que se encuentran las instalaciones.

También el auditor puede registrar las observaciones mediante unas tarjetas “cédulas”, en donde asientan las observaciones y hallazgos que va levantando.

### **5.2.3. Otras técnicas para obtener información**

El auditor puede obtener información acerca de la empresa o área auditada mediante la utilización del intranet, ese sistema de información mediante la utilización de redes de web con que cuentan algunas empresas, donde el auditor

---

<sup>24</sup> Benjamín Franklin, *o.p. cit.*, p 67

<sup>25</sup> *Ibid.* p. 68.



puede acceder a información sobre: la operación de la empresa, capital mano, proveedores, clientes, acreedores, servicio al cliente, entre otros.

### **5.3. Evaluación cuantitativa**

El auditor cuando diseña las entrevistas, los cuestionarios, las cédula o las listas de checado, que aplicará para levantar la información, predetermina indicadores que le permitan llevar a cabo una evaluación, ya no sólo cualitativa sino cuantitativamente. A continuación se explicará la ponderación de funciones, mediante la cual, tú como auditor podrás llevar a cabo la evaluación cuantitativa de las evidencias y hallazgos encontrados.

#### **5.3.1. Ponderación de funciones**

La ponderación de funciones es "...es la asignación que se hace a cada una de ellas de un valor que técnicamente se conoce como peso, a fin de establecer su importancia relativa en su influencia en la eficiencia de la empresa.

No todas las funciones tienen la misma importancia en las empresas. La ponderación de funciones establece la relación existente y la importancia de cada una de ellas. Por lo anterior, entendemos como peso la importancia que una función tiene, en relación con las demás de la empresa, expresada en un porcentaje.

No se trata de establecer la importancia que en absoluto pueda tener cada función; sino la relación que guarde respecto a las demás, al ser comparadas con ellas. El peso o importancia que se asigne a una función sobre las demás, vale exclusivamente para una empresa y puede ser diferente en otras. Por ejemplo, la ponderación de funciones puede ser:

Ventas	40 %
Finanzas	25 %
Producción	20 %
Personal	15 % <sup>26</sup>



### 5.3.2. Factores a evaluar

“Dentro de cada función habrá diversos factores por evaluar, y para su determinación habrá que tomar en cuenta la naturaleza, importancia y condiciones de cada empresa. Así encontramos factores que apenas si tienen importancia en una función y que pueden ser preponderantes en otra. Algunos factores básicos a evaluar son:

1. Objetivos y planes
2. Políticas y prácticas
3. Estructura orgánica
4. Sistemas y procedimientos
5. Métodos de control
6. Medios de operación
7. Potencial humano y elementos físicos empleados”<sup>27</sup>

### 5.3.3. Determinación de puntos entre los factores a evaluar

Los pesos señalados para las funciones podrían servir directamente para medir la eficiencia de cada una de ellas. Pero con el objeto de dar mayor amplitud al juicio de los auditores administrativos y mayor flexibilidad a la auditoría, sugiero la utilización de puntos.

Entendemos por punto, una unidad sin valor y arbitrariamente escogida que sirve para medir con mayor precisión la importancia de los factores o categorías por evaluar, de cada función específica de la empresa.

Cuando decimos que un factor o categoría tiene más puntos que otro, queremos dar a entender que es más importante para la obtención de la eficiencia en su función y en qué proporción vale más.

---

<sup>26</sup> Joaquín Rodríguez Valencia, pp. 150-160.

<sup>27</sup> *Ibidem*, p 150.



La cantidad de puntos que se asigna a cada factor o categorías a evaluarse, y el que corresponda a cada función, generalmente varía de una empresa a otra, ya que estos factores tienen una influencia diferente en cada empresa. Por ejemplo los puntos a evaluarse serían:

1. Ventas 40% de importancia  $(40 \times 10) = 400$  puntos
2. Finanzas 25 % de importancia  $(25 \times 10) = 250$  puntos
3. Producción 20% de importancia  $(20 \times 10) = 200$  puntos
4. Personal 15 % de importancia  $(15 \times 10) = 150$  puntos

#### **5.3.4. Determinación de grados**

“Los factores o categorías evaluar propuestos anteriormente corresponden a aspectos cualitativos y su representación numérica variará de acuerdo a una escala de valores, cuya validez irá de acuerdo con la investigación realizada y el criterio utilizado en la determinación de grados.

Entendemos por grado, cada uno de los números convencionales representativos de una escala de valores. Se puede aceptar que ciertos grados correspondan a un estado de eficiencia, y que los grados superiores corresponden a una elevada eficiencia en la forma de operar una función.

Con el fin de preparar la mecánica de los datos de la auditoría par cada una de las preguntas formuladas, se propone la escala siguiente:

APRECIACIÓN	GRADOS DE CUMPLIMINETO	
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



El valor de cada grupo servirá para ponderar los puntos asignados a cada factor, según su realización más o menos mala o buena. <sup>28</sup>

## 5.4. Informe

Al finalizar la auditoría administrativa el auditor tiene que elaborar un informe, en el cual se plasme el objetivo de la auditoría, el alcance, la metodología que se aplicó, recursos empleados en el transcurso de la misma, los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones, propuesta y en su caso programa de implantación entre otros elementos.

La clasificación que propone el maestro Benjamín Franklin para el informe de auditoría es la siguiente:

### 5.4.1. General

El informe general incluye<sup>29</sup>:

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

**Introducción.** Breve descripción de por qué surgió la necesidad de aplicar la auditoría, mecanismos de coordinación y participación empleados para su desarrollo, duración de la revisión, así como el propósito y explicación general de su contenido.

**Antecedentes.** Exposición histórica de la organización, es decir, los cambios, y sucesos de mayor relevancia que ha afrontado en forma total o parcial y que influyeron en la decisión de llevar a cabo la auditoría.

**Técnicas empleadas.** Instrumentos y métodos utilizados para la obtención de resultados en función del objetivo.

---

<sup>28</sup> *Ibidem*, p 161.

<sup>29</sup> Benjamín Franklin, *op cit*, pp. 83-84.



**Diagnóstico.** Definición de las causas y consecuencias del estudio, mismas que justifican los cambios o modificaciones posibles.

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

**Estrategia de implantación.** Explicación de los pasos o etapas previstas para obtener y aplicar los resultados.

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

**Conclusiones y recomendaciones.** Concentrado de los logros obtenidos, problemas detectados, soluciones instrumentadas y pautas sugeridas para la consecución real de las propuestas.

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

#### **5.4.2. Ejecutivo**

El informe ejecutivo contiene:

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

**Período de revisión.** Tiempo que comprendió el examen.

**Objetivos.** Propósitos que se pretenden lograr con la auditoría.

**Alcance.** Profundidad con la que se examinó la organización.



**Metodología.** Explicación de las técnicas y procedimientos utilizados con el fin de captar y analizar la evidencia necesaria para cumplir con los objetivos de la auditoría.

**Síntesis.** Relación de los resultados y logros obtenidos con los recursos asignados.

**Conclusiones.** Concentrado de aspectos prioritarios, acciones llevadas a cabo y propuestas de atracción.

#### **5.4.3. Aspectos relevantes**

Este rubro se incluye en el informe con el objeto de contemplar los aspectos que reflejan los obstáculos, deficiencias o desviaciones captadas durante la auditoría, así como la fundamentación de cada observación así como sus causas y efectos, consecuencias de las observaciones. Algunas de estas observaciones relevantes son: falta de concordancia entre misión, objetivos, metas, estrategias, políticas y programas en relación con las condiciones establecidas, y / o la inobservancia del marco normativo aplicable

#### **5.5. Seguimiento**

“Las observaciones que se producen como resultado de la auditoría deben sujetarse a un estricto seguimiento, ya que no solo se orientan a corregir las fallas detectadas, sino también a evitar su recurrencia, el seguimiento aporta elementos de crecimiento a la organización lo que hace posible:

- ❖ Verificar que las acciones realizadas como resultado de las observaciones, se lleven a la práctica en los términos y fechas establecidos conjuntamente con el responsable del área función, proceso, programa, proyecto o recurso revisado, a fin de alcanzar los resultados esperados.
- ❖ Facilitar al titular de la organización la toma de decisiones



- ❖ Constatar las acciones que se llevaron a cabo para instrumentar las recomendaciones, y al finalizar la revisión, rendir un nuevo informe referente al grado y forma como estas se atendieron”<sup>30</sup>

#### **5.5.1. Lineamientos generales**

A continuación se mencionarán los lineamientos que se seguirán en la implantación y seguimiento de las recomendaciones:

- ❖ Definir las áreas en que se comprobará la implantación de los cambios propuestos por el auditor, tomando como referencia el informe de la auditoría y las sugerencias o comentarios del titular de la organización.
- ❖ Considerar la participación de especialistas, cuando se estime que la aplicación de las recomendaciones así lo requiere.
- ❖ Realizar, con la amplitud necesaria las pruebas adecuadas para obtener evidencia que fundamente la adopción de las sugerencias del auditor.
- ❖ Establecer los mecanismos necesarios para mantener un adecuado control del cumplimiento de estas propuestas en los términos y fechas establecidos.
- ❖ Brindar el apoyo a las áreas involucradas durante el proceso de seguimiento e instrumentación de tales recomendaciones.
- ❖ Evaluar los resultados y logros alcanzados como producto de las modificaciones efectuadas de acuerdo con dichas propuestas

#### **5.5.2. Acciones específicas**

Para examinar el grado de avance en la puesta en práctica de los cambios sugeridos y sentar bases para una auditoría de seguimiento, se requiere que el auditor verifique como se efectúa, lo cual puede visualizar desde dos perspectivas: Las recomendaciones se han implantado conforme al programa y si tal implantación se ha realizado fuera de éste.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> *Ibidem*, p.86.

<sup>31</sup> *Ibidem*, pp.85-90.





## **Bibliografía del tema 5**

FRANKLIN F., Enrique Benjamín, *Auditoría Administrativa*. México, Mc. Graw Hill, 2002, 490pp.

RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín, *Sinopsis de Auditoría Administrativa*, México. Trillas, 1999, 344pp

## **Actividades de aprendizaje**

- A.5.1** Selecciona un área de una organización mediana o grande, o una empresa pequeña donde se te permita llevar a cabo una auditoría y elabora una guía de entrevista para llevar a cabo la investigación preliminar para realizar la auditoría.
- A.5.2** Con la información anterior, determina: el objetivo, el alcance y la metodología (para elegir la metodología te puedes basar en los autores que aprendiste en el tema anterior), para llevar a cabo la auditoría en esa organización que elegiste.
- A.5.3** Elabora la planeación de la auditoría mediante la utilización de un cronograma de actividades.
- A.5.4** Elabora un presupuesto para llevar a cabo la auditoría administrativa.
- A.5.5** Presenta una síntesis de una cuartilla donde evalúas el control interno con que cuenta la empresa donde vas a realizar la auditoría administrativa.
- A.5.6** Diseña la entrevista, cuestionario, lista de checado y/o cédula de observación, que vayas a utilizar para recopilar la información durante la auditoría.
- A.5.7** En una página explica que es la evaluación cuantitativa en una auditoría.
- A.5.8** Elabora un formato para el informe general.
- A.5.9** Elabora un formato para el informe ejecutivo.
- A.5.10** Explica en media página por que es importante el seguimiento de la auditoría



### **Cuestionario de autoevaluación**

1. Define qué es la investigación preliminar para realizar la auditoría administrativa.
2. ¿Qué técnica puedes utilizar para planear la auditoría administrativa?
3. Escribe el nombre de dos técnicas que utiliza el auditor para levantar información de campo.
4. Para recabar información en una auditoría, el auditor ¿qué técnica de instalaciones utiliza?
5. ¿Por qué el auditor debe llevar a cabo una evaluación cuantitativa?
6. ¿En qué consiste la ponderación de funciones?
7. Escribe qué contiene el informe general.
8. Menciona qué contiene el informe ejecutivo.
9. ¿En qué consiste el seguimiento de la auditoría?
10. Dos acciones específicas que debe seguir el auditor en cuanto al seguimiento de la auditoría son:



## Examen de autoevaluación

Indica si las siguientes aseveraciones son verdaderas (V) o falsas (F)

1. En la investigación preliminar obtenemos toda la información de la auditoría administrativa.	V	F
2. El organigrama es una técnica de planeación.	V	F
3. Al planear la auditoría administrativa es necesario tomar en cuenta los recursos a utilizar.	V	F
4. Las entrevistas, los cuestionarios, las cédulas, y las listas de chequeo son técnicas para levantar información durante la auditoría administrativa.	V	F
5. En la ponderación de funciones se toman como base las áreas funcionales.	V	F
6. En la auditoría administrativa el examen y la evaluación solo son de carácter cualitativos.	V	F
7. La determinación de grados nos sirve para evaluar a la empresa en forma cuantitativa.	V	F
8. Existen dos tipos de informes que el auditor debe presentar a su cliente.	V	F
9. El seguimiento solamente tiene como objetivo el vigilar el cumplimiento de las recomendaciones.	V	F
10. Existen dos tipos de acciones específicas que debe llevar a cabo durante la implantación de las recomendaciones y el seguimiento.	V	F



## TEMA 6. TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA

### Objetivo particular

El alumno conocerá y aplicará en un caso práctico de auditoría administrativa las técnicas de evaluación de la eficiencia.

### Temario detallado

- 6.1. Indicadores de gestión
  - 6.1.1. Conceptos
  - 6.1.2. Principios
  - 6.1.3. Metodología
- 6.2. Escalas de evaluación
  - 6.2.1. Conceptos
  - 6.2.2. Principios
  - 6.2.3. Metodología
- 6.3. Análisis Factorial
  - 6.3.1. Conceptos
  - 6.3.2. Principios
  - 6.3.3. Metodología
- 6.4. Diagnóstico de la productividad
  - 6.4.1. Conceptos
  - 6.4.2. Principios
  - 6.4.3. Metodología

### Introducción

En el mundo actual las organizaciones buscan mayor eficiencia y eficacia, con el objeto de permanecer en el mercado, la competencia a nivel internacional se deja sentir aún en las organizaciones pequeñas, es por esto que el administrador debe conocer y aplicar las diversas técnicas de evaluación de la eficiencia como son: los indicadores de gestión, las escalas de evaluación, el análisis factorial y el diagnóstico de la productividad.



En este tema aprenderás a definir indicadores y escalas que te permitan evaluar la eficiencia de la empresa, también aprenderás la técnica del análisis factorial como una herramienta para evaluar la productividad, también conocerás en que consiste el diagnóstico de productividad. La aplicación de estas técnicas, traen consigo un aumento en la productividad, lo que redundará en un alto índice de competitividad por las empresas que las aplican y ponen en práctica, es decir, implementan las medidas correctivas para elevar el nivel de productividad que requieren las organizaciones mexicanas para competir en un mundo globalizado.

### **6.1. Indicadores de gestión**

Con el objeto de que la auditoría administrativa arroje hallazgos y evidencias que se puedan **cuantificar**, y con esto **evaluar sistemáticamente**, es indispensable en la etapa de recopilación de información determinar que indicadores se van a utilizar, para que una vez determinados, diseñemos las escalas a utilizar, y con base en ambos, diseñemos cada una de las preguntas del cuestionario a aplicar, o de la lista de chequeo o de la cédula para levantar información según sea el caso. A continuación definiremos que es un indicador:

#### **6.1.1. Conceptos**

Indicador es el nombre genérico que reciben las diferentes razones aritméticas que se utilizan como instrumento de medición de la eficiencia y eficacia administrativa, es decir, la efectividad de la administración. “Los indicadores de ejecución son utilizados para apoyar la evaluación cuantitativa de los hallazgos que se obtienen en una auditoría”<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> *Ibidem*, p.98.



Para poder ubicarlos en función de su campo de aplicación y utilidad, se clasifican en indicadores de<sup>33</sup>:

❖ Rentabilidad	❖ Producción
❖ Liquidez	❖ Abastecimientos
❖ Financiamiento	❖ Fuerza laboral
❖ Ventas	

Cabe aclarar que esta clasificación no es única, depende del auditor, el giro y tamaño de la empresa, así como de lo que se requiera evaluar. Así se determinarán que indicadores utilizar y en su caso elaborar su propia clasificación.

### 6.1.2. Principios

Los indicadores como todo instrumento de evaluación deben de apegarse a los principios de<sup>34</sup>:

**Confiabilidad.** La confiabilidad de un instrumento de medición (indicador) se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados.

**Validez.** La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento (indicador) realmente mide la variable que pretende medir.

- ❖ **Validez de contenido**, se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido, de lo que se mide, es el grado en que la medición representa al concepto medido.
- ❖ **Validez de criterio**, establece la validez de un instrumento de medición comparándola con algún criterio externo. Este criterio es un estándar con el que se juzga la validez del instrumento. Entre más se relacionan los resultados del instrumento de medición con el criterio, la validez del criterio será mayor.

<sup>33</sup> *Ibidem*, p 98.

<sup>34</sup> Roberto Hernández Sampieri, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar, *Metodología de la Investigación*, pp.501, 235-238.



- ❖ **Validez de Constructo.** Es probablemente la más importante, se refiere al grado en que una medición se relaciona consistentemente con otras mediciones, de acuerdo con hipótesis derivadas teóricamente y que conciernen a los conceptos que están siendo medidos. Un constructo es una variable medida.

### 6.1.3. Metodología

Hay dos opciones para determinar los indicadores a utilizar en una auditoría administrativa:

1. Elegir un indicador ya desarrollado y disponible el cual se adapte a los requerimientos de la auditoría a realizar.
2. Construir un nuevo indicador, una opción es seguir los siguientes pasos:
  - a) Listar las variables que se pretenden medir u observar en la auditoría.
  - b) Revisar su definición conceptual y comprender su significado.
  - c) Revisar cómo han sido definidas operacionalmente las variables, esto es, como se ha medido cada variable, ello implica comparar los distintos instrumentos o maneras utilizadas para medir las variables.
  - d) Elegir el indicador o indicadores que hayan sido favorecidos por la comparación, y adaptarlos al contexto de la auditoría<sup>35</sup>

#### Ejemplo:

<b>Variable</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Indicador</b>
Coordinación entre organizaciones, compradoras y proveedoras, desde el punto de vista de las primeras.	Grado percibido mutuo de esfuerzo invertido para no provocar problemas a la otra parte al interferir en sus deberes y responsabilidades.	# de quejas del almacenista del servicio prestado por los proveedores # de operaciones realizadas con ese proveedor

<sup>35</sup> *Ibidem*, pp. 244-245.



## 6.2. Escalas de evaluación

Una vez determinados los indicadores que utilizaremos como instrumentos de medición de la eficacia y la eficiencia administrativas, se procederá a definir las escalas que nos permitirán diseñar un instrumento que contenga información sistematizada. A continuación veremos su definición y principios:

### 6.2.1 Conceptos

Las escalas son un tipo de instrumentos para medir las variables que tenemos en cada uno de los indicadores a utilizar en la auditoría administrativa, las escalas nos permitirán diseñar los cuestionarios, las listas de chequeo, y las cédulas de forma tal que arrojen evidencias sistematizadas y objetivas para ser evaluadas.

### 6.2.2. Principios

- a) Se puede adoptar un tipo de escala o hacer una mezcla de los diferentes tipos de escala.
- b) La escala debe de reflejar las variables a evaluar en los indicadores.
- c) La escala debe tener tantas opciones como profundidad se requiera en la pregunta. Por ejemplo, si estamos llevando a cabo la auditoria de instalaciones, y auditamos los extinguidores para incendios la escala tendrá ocho opciones:

Limpio	Sucio
Oxidado	Sin oxidar
Cargado	No cargado
Manguera en buen estado	Manguera en mal estado

En tanto si auditamos focos la escala sería de menor profundidad: ya que sólo tenemos dos opciones

Prenden los focos	No prenden los focos
-------------------	----------------------





### 6.2.3. Metodología

Los métodos más conocidos para medir por escalas las variables que se manejan en los indicadores son<sup>36</sup>: el método de escalamiento Likert, el diferencial semántico y la escala de Geuttman.

**Escalamiento tipo Likert.** Este método consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la opinión de los sujetos, es decir se presenta cada afirmación y se pide al entrevistado que externé su opinión eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico, así, el entrevistado obtiene una puntuación respecto a la afirmación, y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación, a todas las afirmaciones.

En una auditoría de calidad en el servicio el ejemplo sería<sup>37</sup>:

1. **El personal de la Dirección General de Impuestos Nacionales es grosero al atender al público.**
  - a) **Muy de acuerdo.**
  - b) **De acuerdo.**
  - c) **Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.**
  - d) **En desacuerdo.**
  - e) **Muy en desacuerdo.**

**Diferencial semántico.** La aplicación del diferencial semántico puede ser autoadministrada o mediante entrevista. En la entrevista es conveniente mostrar una tarjeta a la persona entrevistada, que incluya los adjetivos bipolares y sus categorías respectivas<sup>38</sup>. Siguiendo el ejemplo anterior:

---

<sup>36</sup> Roberto Hernández Sampieri, *o.p. cit.*, p. 256.

<sup>37</sup> *Ibidem*, p 259.

<sup>38</sup> *Ibidem*, p.269.



El servicio postventa que ofrece la empresa es:

Excelente\_\_\_\_\_ muy bueno\_\_\_\_\_ bueno\_\_\_\_\_ malo\_\_\_\_\_ muy malo\_\_\_\_\_

**Escala de Geuttman.** Este método para medir actitudes se basa en el principio de que algunos ítems indican en mayor medida la fuerza o intensidad de la actitud. La escala está constituida por afirmaciones, las cuales poseen las mismas características que en el caso de Likert. Pero es escalograma garantiza que la escala mide una dimensión única, es decir, cada afirmación mide la misma dimensión de la misma variable, a este a propiedad se le conoce como unidimensionalidad.

Por ejemplo, si pretendiéramos medir la actitud hacia la calidad en el trabajo dentro del nivel gerencial, la afirmación: “la calidad debe vivirse en todas las actividades del trabajo y en el hogar” es más intensa que la afirmación: “La calidad debe vivirse sólo en las actividades más importantes del trabajo.”<sup>39</sup>

### 6.3. Análisis Factorial

Otro de los métodos para evaluar la eficiencia y la eficacia con que operan las organizaciones es el método del análisis factorial.

#### 6.3.1. Conceptos

El método de análisis factorial “consiste en examinar y evaluar los factores que intervienen e influyen en la administración de un organismo social y que son:

1. Medio ambiente, conjunto de influencias externas que actúan sobre la operación de la empresa.
2. Política y dirección, orientación y manejo de la empresa mediante la dirección y vigilancia de sus actividades.
3. Productos y procesos, selección y diseño de los bienes que se han de producir y de los métodos usados en la fabricación de los mismos.

---

<sup>39</sup>*Ibidem*, p. 270.



4. Financiamiento, manejo de los aspectos monetarios y crediticios.
5. Medios de producción, como inmuebles, equipo, maquinaria, herramienta e instalaciones de servicios.
6. Fuerza de trabajo, personal ocupado en la empresa.
7. Suministros, materias primas, materiales auxiliares y servicios.
8. Actividad productora, transformación de los materiales en productos que puedan comercializarse.
9. Mercado, orientación y manejo de la venta y la distribución de los productos.
10. Contabilidad y estadística, comprende el registro e información de los hechos y operaciones económicas y financieras de la empresa.”<sup>40</sup>

### **3.3.2. Principios**

El análisis factorial se debe realizar a partir del rendimiento y la productividad del conjunto de operaciones de la empresa. Los factores a evaluar pueden variar de acuerdo con el giro de la empresa. La objetividad del auditor es indispensable al evaluar cada factor. Es importante considerar el enfoque holístico de las organizaciones en el sentido de que un factor influye en los resultados de otro.

### **6.3.3. Metodología**

1. Planeación de la investigación.
  - ❖ Definir la materia, objeto de la investigación.
  - ❖ Definir el propósito final de la investigación.
  - ❖ Determinar el tiempo disponible para la investigación.
  - ❖ Planear las fases y el volumen de trabajo.
  - ❖ Determinar los medios de investigación e información y la facilidad para obtenerlos.
  - ❖ Obtener la autorización necesaria para la orientación y el programa a que se sujetará la investigación.

---

<sup>40</sup> *Idem.*



2. Análisis del tema objeto de la investigación
  - ❖ Determinación de los factores pertinente al tema y a su operación.
  - ❖ Averiguar las funciones de cada factor.
  - ❖ Determinar la información mínima necesaria.
  - ❖ Recopilar la información.
  - ❖ Verificarla.
  - ❖ Asegurarse de qué está completa.
  
3. Examen de cada uno de los factores
  - ❖ Hasta qué grado concuerda la operación de los factores.
  - ❖ Qué tendencia se registra en el campo de cada factor.
  - ❖ Qué evolución ocurre en los campos relacionados.
  - ❖ Cuáles elementos del factor están estimulando la operación.
  - ❖ Cuáles elementos del factor ejercen una influencia limitadora.
  - ❖ Qué objetivos deberán lograrse en el campo de cada factor.
  - ❖ De qué medios se dispone para alcanzar estos objetivos.
  
4. Cambios de hallazgos para diagnosticar sobre el total de las operaciones
  - ❖Cuál parece ser la capacidad óptima de acuerdo con los objetivos de operación.
  - ❖Cuál es la ejecución total real.
  - ❖Cuáles son los factores indicadores.
  - ❖Qué factores deben estudiarse con mayor detalle.
  - ❖Qué objetivos pueden alcanzarse con el empleo de los medios disponibles.
  - ❖Examinar el total de los hallazgos encontrados, en cooperación con otros especialistas.



5. Presentación del informe.
  - ❖ Prepara documentos para la discusión y diagramas para su presentación.
  - ❖ Señalar claramente que hallazgos y diagnósticos están sujetos al juicio de las personas responsables de la ejecución de las operaciones que se investigan.
  - ❖ Exponer el desarrollo de los hallazgos.
  - ❖ Obtener el acuerdo de las diferentes opiniones, sobre cada uno de los pasos, antes de avanzar al siguiente.
  - ❖ Estimular las decisiones.
  - ❖ No perder de vista el hecho de que la decisión es prerrogativa de las personas responsables de la dirección.

#### **6.4. Diagnóstico de la productividad**

El diagnóstico de la productividad nos permite conocer la efectividad con que se están utilizando los recursos involucrados en nuestra empresa, y las cantidades físicas de productos que producimos con los recursos involucrados.

La competencia a nivel mundial hace que el tema de la productividad sea la base y meta actual en las organizaciones. Para lograr aumentar los índices de productividad es indispensable primero saber el grado o índice de productividad con que cuenta nuestra empresa, para ello, es necesario llevar a cabo un diagnóstico de la productividad, pero ¿cómo conceptualizar la productividad?:

##### **6.4.1. Conceptos**

El establecer una definición concreta de productividad, limitaría el concepto en sí, el concepto clásico esta expresado en la siguiente fórmula:

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{producto medio en cantidades físicas}}{\text{Insumo medido en cantidades físicas}}$$



<b>PRODUCTIVIDAD TOTAL</b>	=	<b>Producto total</b>
		<hr/>
		<b>Insumo total</b>

<b>PRODUCTIVIDAD PARCIAL</b>	=	<b>Producto total</b>
		<hr/>
		<b>Un insumo determinado</b>

<b>PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO</b>	=	<b>Cantidades físicas del producto</b>
		<hr/>
		<b>Horas hombre trabajadas</b>

Un incremento de la productividad se puede lograr de dos maneras:

1. Aumentando las cantidades físicas.
2. Reduciendo el insumo físico.

#### **6.4.2. Principios**

Todo progreso y mejora o alcance en la productividad, puede apreciarse únicamente mediante la comparación del antes y después. La ejecución de una función puede valuarse comparándola con algún nivel normativo.

La comparación entre lo ocurrido antes y después, o bien entre el resultado real del desempeño de la función, y una norma expresada en los mismos términos, y en idénticas unidades, permite una medición impersonal y precisa que puede usarse como base para informes o aseveraciones.

La calidad puede variar mientras la cantidad de insumos y salidas permanece constante.

Los elementos externos pueden causar un crecimiento o disminución en la productividad, por lo cual, el sistema en estudio, puede no ser directamente responsable. Y pueden hacer falta unidades precisas de medición.



### 6.4.3. Metodología

El objetivo principal del método consiste en definir las causas de una baja productividad, y conociéndolas, establecer las bases para aumentarla.

- ❖ Variables de la productividad.
- ❖ Mano de obra.
- ❖ Capital.
- ❖ La administración.

#### ➤ **Etapas del diagnóstico de productividad**

1. **Localización de funciones.** Se hará uso de la definición de la función y del organigrama de la empresa.
2. **Recopilación de datos.** Deberá ser hecha directamente con los responsables de las funciones mediante cuestionarios que investiguen la eficiencia de los elementos y sus componentes.
3. **Análisis factorial.** Para el análisis de los factores recopilados en los cuestionarios, se valorarán los componentes en existentes e inexistentes. Los elementos existentes se estimarán en grados de satisfacción: bueno regular o malo, a criterio de los responsables de la función. Los elementos satisfactorios valen un punto, los regulares medio punto, y los malos un cuarto de punto. Los elementos inexistentes no tienen valor.
4. **Análisis Causal.** Para ello se enlistan las funciones, indicando al lado de cada función si ésta origina limitaciones a la productividad, y se determinan los porcentajes en que cada función limita a la función estudiada.
5. **Matriz de limitación y causa.** Se elabora una matriz de limitaciones de las funciones y sus causas.
6. **Red de limitaciones.** Uno de los problemas de un diagnóstico no es tan sólo conocer y clasificar las causas y los efectos, así como su origen, lo más difícil es la interpretación integral y condiciones que



privan en la empresa, las cuales afectan directamente o indirectamente a la productividad. De la red de limitaciones podemos distinguir:

- ❖ Si una función se limita a sí misma.
- ❖ Dos funciones se limitan mutuamente.
- ❖ Formación de círculo vicioso de limitaciones entre todas las funciones de la empresa.

7. **Fijación de metas.** Después de haber determinado los síntomas y sus causas y de haber representado gráficamente las limitaciones entre las funciones, ya se tienen las bases para definir las metas tanto cualitativa como cuantitativamente, con el fin de eliminar las causas que ha originado la falta de armonía en la operación de las funciones, por ejemplo la causa de un bajo volumen de ventas puede eliminarse mediante el adiestramiento de vendedores, y no con un aumento en la fuerza de ventas o un aumento en la comisión.
8. **Planeación de acciones.** La determinación de metas debe ser acompañada por una planeación detallada de las acciones a efectuar y que culmina con el cumplimiento de la meta fijada. Se debe elaborar un programa que incluya, entre otros elementos, el tiempo, responsabilidad, lugar, colaboración, alternativas control y las acciones paralelas es decir otros planes y programas que se tengan que llevar a cabo para alcanzar las metas.

### **Bibliografía del tema 6**

FRANKLIN F., Enrique Benjamín, *Auditoría Administrativa*. México, Mc Graw Hill, 2002, 490 pp.

HERNÁNDEZ Sampieri Roberto, FERNÁNDEZ Collado Carlos y BAPTISTA Lucio Pilar, *Metodología de la Investigación*, Mc Graw Hill México, 2004, 501 pp.

### **Actividades de aprendizaje**

**A.6.1** Elabora un cuadro sinóptico del tema.





- A.6.2** Elabora los indicadores de gestión que aplicarás en la auditoría que planeaste.
- A.6.3** Diseña las escalas para cada uno de los indicadores realizados en la actividad anterior.
- A.6.4** Diseña el cuestionario y la lista de chequeo para llevar a cabo la auditoría administrativa, aplicando las escalas de la actividad anterior.
- A.6.5** Recaba la información tomando como base la empresa que vas a auditar, da un ejemplo para cada uno de los factores a evaluar mencionados en el análisis factorial
- A.6.6** Realiza en media página una respuesta a la siguiente pregunta ¿En el México actual por que es importante la productividad de las empresas?
- A.6.7** Explica en el foro de discusión la importancia de que tú como ser humano seas productivo.
- A.6.8** Elabora un programa para llevar a cabo un diagnóstico de la productividad

### **Cuestionario de autoevaluación**

1. Define qué es un indicador de gestión.
2. ¿Cómo se clasifican los indicadores?
3. Menciona dos principios de los indicadores.
4. Define las opciones para determinar un indicador.
5. Menciona qué es una escala.
6. Escribe el nombre de dos métodos para definir escalas.
7. En qué consiste el determinar escalas de diferencial semántica.
8. Define qué es el análisis factorial.
9. ¿Qué se entiende por productividad?
10. Escribe las variables de la productividad.



## Examen de autoevaluación

Indica si las siguientes aseveraciones son verdaderas (V) o falsas (F).

1. Los indicadores de gestión nos permiten una evaluación cuantitativa de los hallazgos de la auditoría.	V	F
2. Los indicadores nos permiten evaluar cualitativamente a la empresa.	V	F
3. Las escalas facilitan la sistematización de la información recopilada.	V	F
4. Las escalas se definen con base en los indicadores.	V	F
5. El análisis factorial es un método para llevar a cabo una auditoría administrativa.	V	F
6. En el análisis factorial se señalan los factores que debes evaluar en la empresa.	V	F
7. Existe una sola razón aritmética para evaluar la productividad.	V	F
8. Al diagnóstico de la productividad se le llama también auditoría de la productividad.	V	F
9. En la metodología para llevar a cabo el diagnóstico de la productividad se fijan metas para eliminar las causas de la baja productividad.	V	F
10. Se debe elaborar un programa para alcanzar las metas fijadas en el diagnóstico de la productividad.	V	F



### **Bibliografía básica**

ALVAREZ Anguiano, Jorge, *Auditoría Administrativa*, apuntes FCA UNAM, México, 2004.

CARRILLO Bueno, Eduardo, *Manual del Auditor Administrativo*, editorial PAC, S.A. de C. V.

FERNÁNDEZ Arena, José Antonio, *La Auditoría Administrativa*, Diana México, 1975, 227 pp.

FRANKLIN F., Enrique Benjamín, *Auditoría Administrativa*. México, Mc. Graw Hill, 2002, 490 pp.

MANCILLAS Pérez, Eduardo J, *La Auditoría Administrativa*, México. Trillas, 2001.

MONTAÑO Sánchez, Francisco Arturo, *Auditoría Administrativa*, Gasca Sicco, México, 2004. 435pp.

RUBIO Ragazzoni, Víctor M y HERNÁNDEZ Fuentes, Jorge, *Guía Práctica de Auditoría Administrativa*, México, PAC, 2005. 195 pp.

SANTILLANA González, Juan Ramón, “Auditoría Interna Integral ”, 2ª ed, editorial Thomson, México 2002, 415 pp.

### **Bibliografía complementaria**

COOPERS & Lybran, *Los nuevos conceptos del Control Interno*, (Informe COSO), editorial Díaz de Santos, España, traducido por Instituto de Auditores de España, 420 pp.

GÓMEZ Morfin, Joaquín, *El control en la administración de empresas*, 4ª impresión, editorial Diana, México 1997, 245 pp.

### **REFERENCIAS HEMEROGRÁFICAS:**

Conferencia, *Creación de conciencia en los negocios*. Expositor Lic. Nicolás Sotres Pérez. Director financiero del grupo Esto.

FACULTAD Contaduría y Administración, *Emprendedores*, México

\_\_\_\_\_, “Videos PAPYME”, México



### **Bibliografía adicional**

CONLA, *Código de Ética*, México. ECAFSA, Thompson Learning, 2000

HERNÁNDEZ Sampieri Roberto, FERNÁNDEZ Collado Carlos y BAPTISTA Lucio Pilar., *Metodología de la Investigación*, Mc Graw Hill México 2004, 501 pp.

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS, *Control Interno por Objetivos y Ciclos de Transacciones y el Muestreo Estadístico en Auditoría*, 1988.

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín, *Sinopsis de Auditoría Administrativa*, México. Trillas, 1999, 344pp

RUÍZ de Velasco, *Auditoría Administrativa*, México. Editorial Banca y Comercio, 2002.

SANTILLANA González, Juan Ramón, *Establecimiento de Sistemas de Control Interno*, Función Contraloría, ECAFSA. , México 1977.

TREJO Téllez, Benjamín, *Auditoría un enfoque práctico*, México Thompson.



## RESPUESTAS A LOS CUESTIONARIOS DE AUTOEVALUACIÓN

### ADMINISTRACION VI

#### Tema 1

1. El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificando la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y promover la eficiencia operacional.
2. Señalar los procedimientos y evaluación del control interno que sirve de base para establecer la relación entre la calidad del control interno y el alcance, oportunidad y naturaleza de las pruebas de auditoría.
3. El acceso a los activos sólo debe permitirse de acuerdo con autorizaciones de la administración.
4. Previsión. ¿Qué puede o debe controlarse?  
Planeación. ¿Qué se va a controlar?  
Organización. ¿Como se va a controlar?  
Integración. ¿Con quién y con qué se va a controlar?  
Dirección. Ver que opere el control.  
Control. ¿Cómo se controló?
5. Controles preventivos, controles concurrentes, controles de alternativa, controles de retroalimentación.
6. Todas las operaciones deben realizarse de acuerdo con autorizaciones generales o especificaciones de la administración.
7.
  - a) Organización.
  - b) Procedimientos.
  - c) Personal.
  - d) Supervisión.
8.
  - a) Gerente General.
  - b) Contralor.
  - c) Comisarios o consejo de vigilancia.
  - d) Auditores internos.
  - e) Auditores externos.
- 10 Representan una base para desarrollar objetivos específicos del control interno que pueden ser aplicables a una empresa individual.
- 11 Entrenamiento, Eficiencia, Moralidad y Retribución.



## Tema 2

1. Auditoría: examen metódico y ordenado de la contabilidad de una empresa mediante la comprobación de las operaciones registradas y la investigación de todos aquellos hechos que puedan tener relación con las mismas, a fin de determinar su corrección. Auditoría administrativa: 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 de sus recursos humanos y materiales.
2. El objetivo primordial es verificar la organización de una empresa, de un departamento, de una sección y vigilar que se cumplan los planes y objetivos de la empresa.
3. Se orienta hacia cualquier tipo de operaciones que realice la empresa con el fin de señalar las fallas, su origen y las recomendaciones para corregirlos. Ejemplo: Evaluación de cumplimiento de políticas y procedimientos.
4. Revisión de condiciones generales de trabajo y normas de seguridad.
5. Planeación, obtención de información, evaluación, informe y seguimiento.
6. El informe que presenta es respecto al grado de eficiencia con que se está administrando, tomando en cuenta los niveles jerárquicos.
7. Tiene como finalidad revisar si la dependencia o entidad en el desarrollo de sus actividades, ha observado el cumplimiento de las disposiciones legales. Es la etapa donde da comienzo la auditoría para obtener la información necesaria para la captación y análisis de la información.
8. Consiste en verificar el correcto y oportuno pago de los diferentes impuestos y obligaciones fiscales.
9. Interna y externa.
10. Es una auditoría que se realiza de manera específica de una parte de la empresa.



### Tema 3

1. Conjunto de normas que ordenan e imprimen sentido de valores y principios de conducta del administrador, tales como compromiso, honestidad, lealtad, integridad, responsabilidad a su actuación en todo tipo de actividad y entorno.
2. Representa en su conjunto, la filosofía de una disciplina que significa progreso, fuerza, en busca del perfeccionamiento. Su simetría representa el método, el orden y el sistema que conduce a la eficiencia, en donde se hace presente el carácter universal de la administración.
3. Unidad.
  - Esfuerzo.
  - Corresponsabilidad.
  - Honestidad.
  - Calidad.
  - Servicio.
  - Integración.
  - Excelencia.
4. Capítulos del I al XVIII.
  - Artículos del 1 al 100.
5. Auditor Interno: Se encuentra dentro de la organización. Auditor Externo: profesional que no pertenece a la organización.
6. Diciembre 8.
7.
  - a) Capacidad.
  - b) Independencia.
  - c) Equidad.
8.
  - a) Imaginación.
  - b) Inteligencia.
  - c) Criterio.
9. Es aquella que es efectuada por una persona independiente, su relación con la administración es estrictamente profesional.
10.
  - a) Conocimiento profundo de la organización.
  - b) Tener consciencia de la dinámica organizacional.
  - c) Poder identificarse con el personal.



## Tema 4

1. Jorge Álvarez Anguiano., W.P. Leonard y M Rubio Ragazzoni.
2. El examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución, o cualquier parte de un organismo, en cuanto a los planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas.
3. Realizar el análisis y dictamen de las actividades que lleva a cabo una unidad administrativa para verificar que se ajusten los objetivos y políticas establecidas, así como para comprobar la utilización racional de los recursos técnicos, materiales y financieros, y el aprovechamiento del personal en el desarrollo operacional, y evaluar las medidas de control que aseguran los resultados esperados.
4. Es la evaluación de la eficiencia, por medio de la revisión y evaluación metódica de los componentes de una empresa.
5. En el método científico.
6. Porque el uso de la metodología para realizar estudios administrativos permite dar consistencia, sistematización y veracidad a los hallazgos encontrados en la empresa al realizar la auditoría.
7. Las funciones de la empresa.
8. Planeación, examen, evaluación y presentación.
9. En cuatro etapas.
10. Examen, evaluación, presentación y vigilancia.





## Tema 5

1. La investigación preliminar es un reconocimiento general del área o de la empresa a auditar, para determinar la situación administrativa y los estudios requeridos. Esto implica tanto la revisión de la literatura relacionada con el problema como el contacto directo con la realidad a estudiar.
2. Cronograma.
3. Entrevista y cuestionario.
4. Lista de chequeo.
5. Para que los resultados arrojados tengan una base más científica, y menos subjetiva.
6. Es la asignación que se hace a cada función de un valor que técnicamente se conoce como “peso”, a fin de establecer su importancia relativa en su influencia en la eficiencia de la empresa.
7. Responsable, Introducción, antecedentes, técnicas empleadas, diagnóstico, técnicas empleadas, estrategia de implantación, seguimiento, conclusiones y recomendaciones, apéndices o anexos.
8. Responsable, período de revisión, objetivos, alcance, metodología, síntesis y conclusiones.
9. Consiste en verificar que las acciones realizadas como resultado de las observaciones, se lleven a la práctica en los términos y fechas establecidos conjuntamente con el responsable del área función, proceso, programa, proyecto o recurso revisado, a fin de alcanzar los resultados esperados.
10. Supervisar si las recomendaciones se han implantado conforme al programa, o si han sufrido desviaciones.



## Tema 6

1. Es el nombre genérico que reciben las diferentes razones aritméticas que se utilizan como instrumento de medición de la eficiencia y eficacia administrativa, es decir la efectividad de la administración.
2. Rentabilidad, liquidez, financiamiento, ventas, producción, abastecimientos y fuerza laboral.
3. Confiabilidad y validez.
4. Elegir un indicador, o construir un indicador.
5. Las escalas son un tipo de instrumentos para medir las variables que tenemos en cada uno de los indicadores a utilizar en la auditoría administrativa, las escalas nos permitirán diseñar los cuestionarios, las listas de chequeo, y las cédulas de forma tal que arrojen evidencias sistematizadas y objetivas para ser evaluadas.
6. Escala de Likert y escala de Geuttman.
7. Con base en ciertos conceptos previamente determinados, se le pide al entrevistado que elija el que más se acerca a su percepción del evento. Previamente se le muestra una tarjeta con los términos, excelente, muy bueno, bueno y malo.
8. Consiste en examinar y evaluar los factores que intervienen e influyen en la administración de un organismo social.
9. Es la relación que existe entre los insumos utilizados y los productos obtenidos.
10. Mano de obra, calidad y administración.



## RESPUESTAS A LOS EXÁMENES DE AUTOEVALUACIÓN ADMINISTRACION VI

TEMA 1	TEMA 2	TEMA 3	TEMA 4	TEMA5	TEMA 6
1. V	1. F	1. V	1. V	1. V	1. V
2. V	2. V	2. V	2. F	2. V	2. F
3. V	3. V	3. V	3. F	3. V	3. V
4. V	4. V	4. V	4. V	4. F	4. V
5. V	5. V	5. V	5. V	5. F	5. F
6. V	6. V	6. V	6. F	6. F	6. V
7. V	7. V	7. V	7. V	7. V	7. F
8. V	8. V	8. F	8. F	8. V	8. V
9. V	9. F	9. V	9. V	9. F	9. V
10. V	10. V	10. V	10.F	10. V	10. V



## ANEXOS

### ANEXO 1

#### Elementos del control interno

Para una mejor comprensión de los factores que intervienen en el control interno de las empresas, a continuación se presentan los elementos que forman parte del mismo. Los elementos del control interno pueden agruparse en cuatro clasificaciones: a) organización, b) procedimientos, c) personal y, d) supervisión.

#### **a) Organización**

- ❖ Dirección: asume la responsabilidad de la política general de la empresa y de las decisiones tomadas en su desarrollo.
- ❖ Coordinación: adapta las obligaciones y necesidades de las partes integrantes de la empresa.
- ❖ División de labores: define claramente la independencia de las funciones de operación, custodia y registro.
- ❖ Asignación de responsabilidades: establece con claridad los nombramientos dentro de la empresa, su jerarquía y delegue facultades de autorización congruentes con las responsabilidades asignadas.

#### **b) Procedimientos**

#### **Elementos del Control Interno**

- ❖ Planeación y sistematización: es deseable encontrar en uso un instructivo general o una serie de instructivos sobre funciones de dirección y coordinación, la división de labores, el sistema de autorizaciones y fijación de responsabilidades.
- ❖ Registros y formas: un buen sistema de control interno debe procurar procedimientos adecuados para el registro completo y correcto de activos, pasivos, productos y gastos.



- ❖ Informes: desde el punto de vista de la vigilancia sobre las actividades de la empresa y sobre el personal encargado de realizarlas, el elemento más importante de control es la información interna.

### **c) Personal**

#### **Elementos del Control Interno**

- ❖ Entrenamiento: mientras mejores programas de entrenamiento se encuentren en vigor, más apto será el personal encargado de los diversos aspectos del negocio.
- ❖ Eficiencia: después del entrenamiento, la eficiencia dependerá del juicio personal aplicado en cada actividad.
- ❖ Moralidad: es obvio que la moralidad del personal es una de las columnas sobre las que descansa la estructura del control interno.
- ❖ Retribución: es indudable que un personal retribuido adecuadamente se presta mejor a realizar los propósitos de la empresa con entusiasmo.

### **d) Supervisión**

Como ha quedado dicho, no es únicamente necesario el diseño de una buena organización, sino también la vigilancia constante para que el personal desarrolle los procedimientos a su cargo de acuerdo con los planes de la organización.

## **Cuadro a.1. Clasificación de los elementos del control interno**