



MANUAL DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

**LUZ MIREYA BELLO BELLO
LORENA MEDINA SUAREZ**

**CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE TECNOLOGIA EN COSTOS Y AUDITORIA**

**BOGOTA D.C.
2008**

MANUAL DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

**LUZ MIREYA BELLO BELLO
LORENA MEDINA SUÁREZ**

**Trabajo de grado para optar al título de
Tecnólogo en Costos y Auditoría**

**Asesor de investigación
DIANA MARCELA BONILLA**

**UNIVERSIDAD MINUTO DE DIOS
TECNOLOGO EN COSTOS Y AUDITORIA
BOGOTA
2008**

ACEPTACION

NOTA ACEPTACION

FIRMA DE JURADOS

Bogotá D.C. Mayo 06 de 2008

DEDICATORIA

Este proyecto es parte de un enriquecimiento personal en el que ha intervenido nuestra Familia, Docentes, Compañeros y principalmente el ser que nos motiva a luchar y hacer de nuestros proyectos una realidad, DIOS.

Gracias a todos y cada uno de ustedes por su apoyo, aportes y enseñanzas y por su compañía en este camino de nuestras vidas ayudándonos a vencer los obstáculos.

Esperamos que este sea el comienzo del Éxito para alcanzar las más grandes metas de nuestras vidas.

RESUMEN

Nuestro proyecto de grado consiste en Diseñar un manual o guía de auditoría Administrativa para pequeñas y medianas empresas de carácter privado que facilite la labor del los supervisores de gestión y los auxiliares de control interno.

En el primer capítulo se parte de los antecedentes históricos y de los diferentes aportes de importantes autores que a lo largo de la historia han logrado destacarse en el campo de la Administración. También con la idea de precisar algunos conceptos se propone una definición, unos objetivos y un campo de acción.

En el segundo capítulo se describen las características y el perfil del auditor, sus responsabilidades y el contenido ético que debe ejercer en su trabajo.

El tercer y cuarto capítulo está basado en la metodología y en los indicadores de la auditoria administrativa que busca establecer parámetros para evaluar los resultados de gestión de una organización.

En el quinto y sexto capítulo se centra en las escalas de medición y cuestionarios que permite realizar un análisis reflexivo de la administración de una organización, captando la información por área y rubro específico.

En el séptimo capítulo se analizan las cédulas y gráficos como recurso de apoyo para captar la información y contar con formas y cuadros en donde se aprecie claramente los resultados alcanzados.

INTRODUCCION

El manual está destinado a brindar a las pequeñas y medianas organizaciones privadas la información necesaria para utilizar una herramienta congruente con las necesidades de la organización a fin de evaluar su comportamiento y determinar las medidas necesarias para mejorar su desempeño.

JUSTIFICACION

Teniendo en cuenta que la Auditoria Administrativa es fundamental en cualquier ente económico ya que se considera una herramienta idónea para examinar el desempeño de una organización, detectar oportunidades de mejora, subsanar deficiencias, superar obstáculos, analizar causas-efectos de los hechos con relación a las ideas e impulsar el crecimiento de la organización. Se busca implementar un recurso de apoyo a las pequeñas organizaciones privadas de carácter lucrativo que sirva como guía para conocer el marco metodológico e implementar una auditoria administrativa.

Esta base de información debe permitir articular el concepto administrativo con los hechos, las intenciones con los objetivos, la visión con las posibilidades y los escenarios con las áreas de influencia.

Es el marco desde el cual debe partir las inferencias, las apreciaciones y las acciones de la situación administrativa que se presenta en una organización.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Elaborar un manual como elemento indispensable en una empresa que facilite la planificación, la ejecución y supervisión de los trabajos administrativos, para de esta manera lograr un empleo adecuado de los recursos humanos y materiales con el fin de precisar el nivel de desempeño y oportunidades de mejora en una organización determinada.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Conocer el marco metodológico para implementar una auditoria administrativa.
- Elaborar un manual que facilite las tareas administrativas de los supervisores de gestión y auxiliares de control interno, para que las acciones en sus diferentes fases se conduzcan en forma programada y sistemática, unificando criterios y aplicando las técnicas de análisis administrativo para garantizar el manejo oportuno y objetivo de los resultados.
- Capacitar a cerca de la necesidad de examinar y evaluar los factores externos e internos de la empresa de una manera sistemática abarcando la totalidad de la misma.
- Diseñar e instrumentar un proceso lógico que facilite distinguir claramente los factores de un proceso administrativo y los elementos que lo complementan.

TABLA DE CONTENIDO

ACEPTACIÓN	
DEDICATORIA	
RESUMEN	
INTRODUCCIÓN	
JUSTIFICACIÓN	
1. MARCO TEÓRICO	12
1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS	12
1.2 LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	15
1.3 OBJETIVOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	15
1.4 ALCANCE DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	17
2. PERFIL DEL AUDITOR	19
2.1 CONOCIMIENTOS	19
2.1.1 Conocimientos útiles para la preparación y realización de la Auditoria administrativa	19
2.2 HABILIDADES Y DESTREZAS	20
2.3 EXPERIENCIA	20
2.4 RESPONSABILIDAD PROFESIONAL	21
2.5 ESTRUCTURA DE ANÁLISIS	22
2.6 CONFORMACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO	22
2.6.1 Equipo de auditoría interna	23
2.6.2 Equipo de auditoría externa	23
2.6.3 Contratación del servicio	23
3. METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	25
3.1 PLANEACIÓN	25
3.1.1 Objetivo	25
3.1.2 Factores a revisar	25
3.1.2.1 Proceso administrativo	26
3.1.3 Fuentes de estudio	28
3.1.4 Investigación preliminar	29
3.1.5 Preparación del proyecto de auditoría	30
3.1.5.1 Asignación de la responsabilidad	31
3.1.5.2 Capacitación	31
3.1.5.3 Actitud	31
3.1.6 Diagnostico	31
3.2 INSTRUMENTACIÓN	32
3.2.1 Recopilación de la información	32

3.2.2	Técnicas de recolección	32
3.2.2.1	Investigación documental	32
3.2.2.1.1	Normativa	33
3.2.2.1.2	Administrativa	33
3.2.2.1.3	Mercado	33
3.2.2.1.4	Ubicación geográfica	33
3.2.2.1.5	Estudios financieros	34
3.2.2.1.6	Situación económica	34
3.2.2.2	Observación directa	34
3.2.2.3	Acceso a redes de información	34
3.2.2.4	Entrevista	34
3.2.2.5	Cuestionarios	35
3.2.2.6	Cédulas	35
3.2.3	Medición	35
3.2.4	Papeles de trabajo	36
3.2.5	Evidencia	36
3.2.6	Supervisión del trabajo	37
3.3	EXAMEN	38
3.3.1	Propósito	38
3.3.2	Procedimientos	38
3.3.3	Técnicas de análisis administrativa	39
3.3.3.1	Organizacionales	39
3.3.3.2	Cuantitativas	42
3.3.4	Formulación del diagnóstico administrativo	43
3.4	INFORME	44
3.4.1	Aspectos operativos	44
3.4.2	Lineamientos generales para su preparación	45
3.4.3	Tipos de informe	45
3.4.3.1	Informe general	46
3.4.3.2	Informe ejecutivo	46
3.4.3.3	Informe de aspectos relevantes	46
3.4.4	Propuesta de implantación	47
3.4.4.1	Preparación del programa	48
3.4.4.2	Integración del recurso	48
3.4.4.3	Ejecución del programa	48
3.4.5	Presentación del informe	48
3.5	SEGUIMIENTO	49
3.5.1	Objetivo general	49
3.5.2	Lineamientos generales	50
3.5.3	Acciones específicas	50
3.5.3.1	Recomendaciones programadas	50
3.5.3.2	Recomendaciones fuera de programas	51

4.	INDICADORES	52
4.1	NIVELES DE APLICACIÓN	52
4.1.1	Indicadores estratégicos	52
4.1.2	Indicadores de gestión	53
4.1.3	Indicadores de servicios	53
4.2	DIMENSIONES A EVALUAR POR MEDIO DE INDICADORES	53
4.3	INDICADORES DE EJECUCIÓN	54
4.4	INDICADORES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	55
4.4.1	Proceso administrativo	56
5.	ESCALAS DE MEDICIÓN	65
5.1	CARACTERÍSTICAS GENERALES	65
5.2	TIPOS DE ESCALA	66
5.2.1	Escala ordinal o de likert	66
5.2.2	Escala de intervalos iguales	68
5.2.3	Escalada de diferencia semántica	68
6.	CUESTIONARIOS	77
6.1	ELEMENTOS DEL DISEÑO	77
6.2	CLASIFICACION	78
6.3	CONTENIDO DE LOS CUESTIONARIOS	80
6.4	AREAS DE APLICACIÓN	81
7.	CÉDULAS Y GRÁFICAS	85
7.1	ELEMENTOS DEL DISEÑO	85
7.2	MODELOS ALTERNATIVOS	85
8.	CONCLUSIONES	110
	BIBLIOGRAFIA	111

1. MARCO TEORICO

Una auditoria administrativa forma parte de una estrategia y de un proceso de cambio que requiere una clara decisión del más alto nivel, destinado a que una organización tenga capacidad para transformarse y crecer de manera efectiva.

Es necesario para desarrollar cualquier proceso una infraestructura que haga posible el flujo de información suficiente, relevante, oportuna y veraz, para disponer en el momento y el lugar adecuado como elemento de decisión y calidad idóneo.

La información de permitir articular el concepto con los hechos, las intenciones de los objetivos, la visión con las posibilidades y los escenarios con las áreas de influencia

La auditoria administrativa ha sido, es y será un fértil campo para la administración; suceso lógico pues esta ubicada en sus raíces mismas, es la herramienta más versátil y consecuente con la realidad de una organización. Practicar la auditoria administrativa nos obliga a investigar, a penetrar en lo más recóndito de su esencia para asimilar las experiencias y convertirlas en conocimiento, para entender donde esta la organización, como llego hasta allí, de donde partió y adonde quiere llegar.

1.1 ANTECEDENTE HISTORICOS

En el año 1800 los investigadores James Watt y Mathenw Bolton, desarrollaron la propuesta específica de utilizar la auditoria como mecanismo de evaluación para medir procedimientos de operación.

Khandwala empieza manejando el término de "auditoria" pero los que verdaderamente realizaron valiosa contribuciones a la eficiencia operativa, al uso de los organigramas y al estudio de la administración fueron Charles Babbage en 1832, Daniel McCallum en 1856 y Henry Metcalfe en 1886. Un común denominador de estos teóricos, es que forman parte de la corriente denominada "Administración Sistemática" , cuyo principal enfoque se centra en el diseño de procedimientos y procesos para lograr una buena coordinación operativa, en el manejo adecuado del personal e inventarios, y un estricto control organizacional.

En 1933 Lyndall Urwick menciona la importancia de los controles para estimular la productividad de las empresas. Y con el nacimiento del “Proceso Administrativo” la auditoria adquiere una relevancia singular para realizar estudios de la funciones de una empresa.

En el año 1935 James McKinsey sentó las bases en lo que llamo “Auditoria Administrativa”; la cual consistía en una evaluación de la empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable.

1949 es declarada que la auditoria administrativa “es la mas comprensiva y poderosa de estas técnicas buscadoras de problemas, porque busca, en una forma general, descubrir y corregir errores de administración”.¹

En 1953, George Ferry menciona la necesidad de evaluar a una organización a través de la auditoria y para esto señala cuatro procedimientos.

Apreciación de conjunto: análisis de la estructura para determinar si cumple con las condiciones de eficacia requeridas.

Apreciación informal: efectuar preguntas para descubrir posibilidades de mejoramiento.

Apreciación por comparación: Comparar la estructura orgánica de la empresa con las de otras similares o competidoras.

Enfoque ideal: Imaginar una estructura ideal, y compararla con la estructura bajo revisión, anotando las mejoras que pueden hacerse.

Posteriormente en 1955 Harol Kootz y Ciryll O'Donnell proponen la auto auditoría: una técnica de control del desempeño total que estaría destinada a evaluar la posición de la empresa para determinar donde se encuentra, hacia donde va con los programas presentes, cuales deberían ser sus objetivos y si se necesitan planes revisados para alcanzar estos objetivos.

William P. Leonard presenta una contribución con el nombre de auditoria administrativa y desarrolla los elementos básicos para la comprensión y aplicación a esta técnica en el *manual of excellence Managements*, en él propone un método para auditar empresas con y sin fines de lucro; este método toma en

¹ Billy E. Gotees, Management Planning y control, McGraw-Hill, Nueva York, 1949

cuenta la función, la estructura el crecimiento, las políticas financieras, la eficiencia operativa y la evaluación administrativa.

Por otro lado, en 1961 Rose integra una nueva propuesta para el empleo de la auditoría administrativa en las organizaciones, poco después William P. Leonard incorpora los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la auditoría administrativa.

En 1964 se contempla la necesidad de que las empresas tomen en cuenta que sus elementos tienden al desarrollo como consecuencia de su evolución y transformación, lo que las obliga a tener un adecuado control de sus acciones.

En el año 1968 se produce tres nuevas aportaciones. La primera se visualiza la auditoría como unos elementos de peso en la evaluación de la función de responsabilidad social de la empresa; en segundo lugar se destaca los aspectos fundamentales de la auditoría administrativa, tanto en su contenido, programas e instrumentos, así como el papel que juegan los auditores responsables de su ejecución. Y en el tercer aporte se da importancia a la elaboración de informe, como debe de prepararse y que beneficios puede traer a una empresa su correcta observancia.

En 1974, Cesar González Alcántara² retoma la importancia de la función de control como etapa final del proceso administrativo, además de definir el contenido estructural, funcional y humano de una contraloría.

En julio de 1977 se difunde un trabajo presentado en el Congreso Nacional de Licenciados en Administración, reúne normas de auditoría administrativa, las características del servicio de un auditor interno e independiente, el alcance en una empresa con base en la consideración de sus funciones y su aplicación en la empresa privada y sector público.

En 1987 y en 1988³ se aborda el concepto de auditoría operacional, la metodología para utilizarla, la evaluación de sistemas, el enfoque y la implantación y seguimiento de sugerencias. También se define los fundamentos de la auditoría administrativa: administración de actividades, tratamiento de áreas operacionales, relaciones especiales y evaluación de una auditoría interna.

Para 1989, Joaquín Rodríguez Valencia analiza los aspectos teórico prácticos de la auditoría administrativa, las diferencias con otra clase de auditorías, los

² Cesar González Alcántara. La contraloría y sus funciones, Ediciones Contables y Administrativas, México, 1974.

³ Brink V. Witt H. Auditoría Interna Moderna, Ediciones contables y administrativas, México, 1988

enfoques mas representativos, incluyendo su propuesta y el procedimiento para llevar lo a cabo.

En 1994, Jack Fleiman incorpora conceptos fundamentales de evaluación en un enfoque profundo; muestra las fases y metodología para su aplicación, la forma de diseñar y emplear cuestionarios y cedulas, y el uso de casos prácticos para ejemplificar una aplicación específica.

1.2 LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La auditoria administrativa es el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora.

1.3 OBJETIVOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Por sus características, la auditoria administrativa constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones, toda vez que se permite que se revele en qué áreas se requiere de un estudio mas profundo, que acciones se pueden tomar para mejoras y como superar los obstáculos.

Entre los logros más importantes tenemos:

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

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

De organización: determinan que el curso de la auditoria 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 la auditoria puede constatar que la organización esta inmersa en un proceso que la vincula cuantitativamente y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.

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

De cambio: trasforman a la auditoria en un instrumento que hace permeable y receptiva la organización.

De aprendizaje: permiten que la auditoria 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 auditoria en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización.

1.4 ALCANCE DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

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

- 1.4.1 Naturaleza jurídica
- 1.4.2 Criterios de funcionamiento
- 1.4.3 Estilo de administración
- 1.4.4 Proceso administrativo
- 1.4.5 Sector de actividad
- 1.4.6 Ámbito de operación
- 1.4.7 Numero de empleados
- 1.4.8 Relaciones de coordinación

- 1.4.9 Desarrollo tecnológico
- 1.4.10 Sistemas de comunicación e información
- 1.4.11 Nivel de desempeño
- 1.4.12 Trato a clientes (internos y externos)
- 1.4.13 Entorno
- 1.4.14 Productos y/o servicios
- 1.4.15 Sistemas de calidad

1.5 CAMPO DE APLICACIÓN DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La auditoría administrativa puede instrumentarse en todo tipo de organización productiva. Sea esta pública, privada o social. Por su extensión y complejidad, es necesario entender como están ordenadas estas organizaciones para responder a las demandas de servicios y productos del medio ambiente y, sobre todo, de que manera se articulan, lo cual nos obliga a precisar su fisonomía, área de influencia y dimensión.

Sector privado

En el sector privado la auditoría se utiliza tomando en cuenta la figura jurídica, objeto, tipo de estructura, elementos de coordinación y relación comercial, sobre la base de las siguientes características.

Tamaño de la empresa
Sector de actividad
Naturaleza de sus operaciones

En lo relativo al tamaño, convencionalmente se las clasifica en:

Microempresa
Empresa pequeña
Empresa mediana

Empresa grande

Lo correspondiente al sector de actividad que se refiere al ramo específico de la empresa, el cual puede quedar enmarcado básicamente en: telecomunicaciones, transportes, energía, servicios, construcción, agrícola, publicidad, turismo, cinematografía, banca, seguros, comercio, textil, maquiladora, electrónica, automotriz, editorial, arte gráfico, etc.

En cuanto a la naturaleza de sus operaciones, las empresas pueden agruparse en:

- Nacionales
- Internacionales
- Mixtas

También tomando en cuenta las modalidades de:

- Exportación
- Acuerdo de Licencia
- Contratos de Administración
- Sociedades en Participación y alianzas estratégicas
- Subsidiarias

2 EL PERFIL DEL AUDITOR

2.1 CONOCIMIENTOS

El auditor debe tener una preparación acorde con las exigencias del análisis a realizar.

Los niveles de formación son:

- Formación Académica
 - Administración de negocios
 - Administración pública
 - Ingeniería Industrial
 - Ingeniería de Sistemas
 - Psicología

- Formación complementaria a lo largo de su vida profesional
 - Cursos
 - Seminarios
 - Foros
 - Talleres

- Formación empírica

2.1.1 Conocimientos útiles para la preparación y realización de la auditoria:

Metodología de la investigación	Administración general	Teoría de las decisiones	Mercadotecnia
Teoría organizacional	Negocios internacionales	Simulación	Benchmarking
Análisis y diseño de estructuras organizacionales	Finanzas	Indicadores de Gestión	Planeación estratégica
Análisis de tiempos y movimientos	Inventario	Informática	Reingeniería
Logística	Presupuesto	Idiomas	Control de

			calidad
Sistemas de información	Costos	Innovación tecnológica	Liderazgo

2.2 HABILIDADES Y DESTREZAS

Como complemento a su formación profesional, teórica, práctica ó ambas se demanda del auditor otras cualidades para el desempeño de su trabajo derivadas de sus atributos personales.

Características Psicológicas	Habilidades de razonamiento	Habilidades para relaciones interpersonales	Sentido de compromiso
Actitud positiva	Capacidad de análisis	Facilidad para trabajar en equipo	Sentido de pertenencia institucional
Estabilidad Emocional	Creatividad	Saber escuchar	Conciencia valores propios y de su entorno
Objetividad	Imaginación	Respeto a las ideas de los demás	Comportamiento ético
	Capacidad de observación	Capacidad de negociación	
	Claridad en comunicación verbal y escrita	Discreción	

2.3 EXPERIENCIA

Para el ejercicio de sus funciones el auditor tiene que dominar varios campos:

- Conocimiento de la organización en su objetivo, campo de acción y estructura.
- Conocimiento de la organización en sus áreas administrativas y operativas
- Conocimiento por experiencias anteriores en las mismas organizaciones, en otras organizaciones similares.
- Conocimiento de casos prácticos

2.4 RESPONSABILIDAD PROFESIONAL

Para el debido ejercicio de la auditoria el profesional debe tener en cuenta estos aspectos fundamentales:

Independencia: es el estado o cualidad de mantenerse incólume o libre de control o influencia de las partes interesadas.

Ejecución de su trabajo utilizando el conocimiento y capacidad profesional adquiridos

Cumplir con las normas y criterios que se le señalen

Mantenerse actualizado mediante capacitación continua

Objetividad: mantener una visión independiente de los hechos, evitando formular juicios o caer en omisiones, que alteren de alguna manera los resultados de su trabajo.

Cumplimiento de plazos: cumplir las asignaciones oportuna y eficientemente.

Integridad: Preservar sus valores por encima de las presiones

Compromiso: Tener presente las obligaciones para consigo mismo y la organización para la que presta sus servicios

Equilibrio: No perder la dimensión de la realidad y el significado de los hechos.

Honestidad: Aceptar su condición y tratar de dar su mejor esfuerzo con sus recursos , evitando aceptar compromisos o tratos externos de cualquier tipo

Institucionalidad: No olvidar que su ética profesional lo obliga a respetar y obedecer a la organización a la que pertenece.

Criterio: Emplear su capacidad de discernimiento en forma equilibrada

Imparcialidad: No involucrarse en forma personal en los hechos conservando su objetividad al margen de sus preferencias personales.

Creatividad: Ser innovador en el desarrollo de su trabajo.

2.5 ESTRUCTURA DE ANÁLISIS

El auditor administrativo debe estructurar una línea de pensamiento enfocada a promover el cambio personal e institucional:

- Respetar la vía institucional sin frenar la visión del estudio
- Estar en permanente búsqueda de los mejores resultados
- Ser selectivo
- Diseñar, desarrollar y efectuar seguimiento a los modelos que aplica
- Ser analítico
- Contemplar alternativas lógicas y caminos opuestos en forma alternativa
- Conservar la objetividad por encima de las presiones
- Ajustar las ideas en respuesta a nueva información
- Ser factor de sinergia

2.6 CONFORMACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO

Cuando la organización toma la decisión de emprender un programa de auditoría administrativa a fondo, tiene que valorar con precisión los siguientes aspectos:

- Los resultados que espera obtener
- Los compromisos que adquiere
- El seguimiento que tiene que efectuar.

Como tiene que atender los requerimientos cotidianos de la organización debe evaluar su situación interna a fin de definir si utiliza un equipo interno:

- El número de empleados y las cargas de trabajo en las áreas funcionales
- El personal que puede ser retirado de sus labores habituales para ser asignado a la auditoría.
- El tiempo y los recursos que debe destinar para ello.
- La coordinación entre el trabajo cotidiano y el de los auditores
- La duración probable de la auditoría

Definidos estos elementos, así como la capacidad económica, la organización define si elige efectuar el estudio con un equipo de auditoría interno, externo o combinado.

2.6.1 Equipo de auditoría interno

Ventajas

- Conocimiento profundo de la organización y sus expectativas
- Conciencia de la dinámica de la organización
- Comparte la cultura organizacional
- Identificación con el personal
- Menor resistencia al cambio
- Percepción de sentirse apoyado
- Conoce los mecanismos de negociación internos
- Conocer la disponibilidad de los recursos para el proyecto
- Tranquilidad para negociar la entrega de reportes, avances y resultados

2.6.2 Equipo de auditoría externo

Ventajas

- Aporta una visión objetiva e independiente
- Está plenamente capacitado y actualizado en avances en el área de trabajo específica del estudio.
- Propone soluciones con celeridad y efectividad.
- Dispone de capacitación para ofrecer soluciones alternativas.
- Obligación contractual de brindar resultados consistentes.
- Rápido acceso a niveles de decisión
- Racionalización de los recursos para minimizar el costo de la auditoría
- Tranquilidad para emitir observaciones y señalar anomalías sin temor a afectar a "alguien" en particular.
- Contar con el respeto de la organización.

2.6.3 Contratación del servicio

Cuando una organización decide efectuar un programa de auditoría administrativa, el primer paso es contactar al líder del equipo, bien sea interno, externo o

combinado. Se lleva a cabo una o varias entrevistas en las cuales se precisan las condiciones:

Logros que se esperan

Definición de los mecanismos de enlace

Exigencias en cuanto a tiempo y mejoras deseadas

Requerimiento de una propuesta concreta

Una vez cumplida esta etapa el líder del proyecto presenta una propuesta técnica y un plan de trabajo en el que se agregan aspectos como:

Requerimientos de recursos humanos, materiales y financieros y tecnológicos.

Costo del estudio. Aplica para equipos externos y combinados.

3 METODOLOGIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La metodología tiene como propósito que las diferentes acciones y fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistemática y delimite la profundidad con que se revisara y aplicara las técnicas de análisis administrativo.

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

De esta manera, que para utilizar esas diferentes técnicas se propone unas etapas que integran la metodología:

Planeación
Instrumentación
Examen
Informe
Seguimiento

3.1 PLANEACION

La planeación se refiere a los lineamientos de carácter general que forman parte de la aplicación de la auditoria administrativa.

3.1.1 Objetivo

Determinar las acciones que se deben realizar para instrumentar la auditoria en forma secuencial y ordenada.

3.1.2 Factores a Revisar

Determinación de los factores fundamentales para el estudio de la organización con relaciona el proceso administrativo y los elementos específicos que forman parte de su funcionamiento.

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

En el segundo caso, se incluye una relación de los elementos específicos que integran y complementan el proceso administrativo. Tales electos se asocian con los tributos fundamentales que enmarcan su fin y su función, lo que permite determinar su contribución particular al proceso en su conjunto y al funcionamiento de la organización.

3.1.2.1 Proceso Administrativo

ETAPA	PROPOSITO ESTRATEGICO
Planeación	Definición del marco de Actuación de la Organización
Visión	
Misión	
Objetivos	
Metas	
Estrategias/ Tácticas	
Políticas	
Procedimientos	
Programas	
Enfoques	
Niveles	
Horizonte	

Organización Diseñar e instrumentar la infraestructura para el funcionamiento de la organización.

Estructura organizacional
División y distribución de funciones
Cultura organizacional
Recursos humanos
Cambio organizacional
Estudios administrativos
Instrumentos técnicos de apoyo

Dirección: Tomar las decisiones pertinentes para normar la gestión de la organización

Liderazgo
Comunicación
Motivación
Grupos y equipos de trabajo
Manejo del estrés y conflicto
Información y tecnología
Toma de decisiones
Creatividad e innovación

Control: Medición del proceso de las acciones en función del desempeño.

Naturaleza
Sistemas
Niveles
Proceso
Áreas de aplicación
Herramientas
Calidad

Elemento específico: atributo fundamental

Objetivos	Direccionan los esfuerzos de la organización
Políticas	Norman y apoyan el funcionamiento general de la organización
Procedimientos	Sistematizan lógicamente el trabajo
Programas	Ordenan en el tiempo las Acciones
Sistemas	Definen la distribución interrelacionada de componentes
Proyectos	Promueven la unidad de propósito
Coordinación	Determina la unidad de acción

Comunicación:	Posibilita el flujo de información
Proveedores	Suministran los insumos
Almacenes e inventarios	Resguardan y canalizan los recursos
Servicios generales	Desarrollan condiciones de Operación
Distribución del espacio	Determina la disposición de instalaciones
Adquisiciones	Abastecen los recursos
Importaciones	Proveen los insumos de origen extranjero
Recurso Humanos	Promueven la calidad de vida en el trabajo
Recursos Financieros y Contabilidad	Manejan y registran los recursos económicos.
Producción	Genera los producción y servicios
Comercialización	Desplaza y ubica los productos y servicios
Investigación y desarrollo	Favorece la creatividad e innovación
Calidad	Brinda seguridad y mejoría
Servicio al cliente	Ofrece conocimiento y sistemas de respuesta
Asesoría interna	Proporciona soporte administrativo
Asesoría Externa	Da soporte administrativo con otra visión

3.1.3 Fuentes de estudio

Son las instancias internas y externas a las que recurre para captar la información que se registra en los papeles de trabajo.

Internas

Órganos de gobierno
Órganos de control interno
Socios
Niveles de la organización
Comisiones, comités y grupos de trabajo
Sistemas de información

Externas

Normativas
Organizaciones análogas o del mismo sector o ramo
Organizaciones líderes en el campo de trabajo
Organismos nacionales e internacionales que dictan lineamientos o normas regulatorias
Redes de información
Proveedores
Clientes o usuarios

3.1.4 Investigación preliminar

Definida la dirección y los factores a auditar esto requiere de un reconocimiento o investigación preliminar para determinar la situación administrativa, nos lleva a la necesidad de revisar la literatura técnica y legal, información del campo de trabajo y toda clase de documentos, lo que puede provocar una reformulación de los objetivos, de la estrategia, perfilar algunos de los problemas que podrían surgir y brindar otra perspectiva, ya que la información tiene que analizarse con el mayor cuidado posible.

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

Determinación de las necesidades específicas
Definición de estrategias de acción
Especificación del perfil del auditor

3.1.5 Preparación del proyecto de auditoría

Se debe proceder a seleccionar la información necesaria para instrumentar la auditoría, la cual incluye dos apartados:

Propuesta técnica

Naturaleza	Tipo de auditoría que se pretende realizar
Alcance	Áreas de aplicación
Antecedentes	Recuento de auditorías anteriores
Objetivos	Logros que se pretenden alcanzar
Estrategias	Ruta fundamental para orientar el curso de acción y asignación de recursos.
Justificación	Demostración de la necesidad instrumentarla
Acciones	Iniciativas o actividades necesarias para su ejecución
Recursos	Requerimientos humanos, materiales y tecnológicos
Costo necesarios.	Estimación global y específica de recursos financieros
Resultados	Beneficios que se espera obtener
Información complementaria	Material e investigación que pueden servir como elemento de apoyo

Programa de trabajo

Identificación	Nombre del estudio
Responsable(s)	Auditor a cargo de su implementación
Área(s)	Universo bajo estudio
Clave	Número progresivo de las áreas, programas o proyectos
Actividades	Pasos específicos para captar y examinar la información
Fases	Definición del orden secuencial para realizar las actividades
Calendario	Fechas asignadas para el inicio y término de cada fase
Representación gráfica	Descripción de las acciones en cuadros e imágenes.
Formato	Presentación y resguardo de avances
Reportes de avance	Seguimiento de las acciones
Periodicidad	Tiempo dispuesto para informar avances.

3.1.5.1 Asignación de la responsabilidad

La organización designará al auditor o equipo de auditores quién como responsable puede recaer en el titular del órgano del control interno, la organización puede optar también por la contratación de servicio externo especializado. En la materia existe la posibilidad de estructurar un equipo que incluya tanto a personal de la organización como personal externo.

3.1.5.2 Capacitación

Una vez definida la responsabilidad se debe capacitar a la persona o equipo designado, para preparar la aplicación e instrumentación de la auditoría, se debe dar a conocer a este personal la calendarización de actividades, los documentos de soportes, el inventario estimado de información la forma de reportar y los mecanismos de coordinación y de reporte establecidos.

3.1.5.3 Actitud

La labor de investigación tiene que llevarse a cabo sin prejuicios u opiniones preconcebidas por parte del auditor. Es recomendable que opten una conducta amable y discreta. Lo que facilitaría su tarea y estimularía la participación activa del personal de la organizaciones de vital importancia que el equipo se abstenga de externar comentarios que no tengan un sustento o de hacer promesas que no puedan cumplir.

3.1.6 Diagnostico preliminar

Debe precisar claramente los fines susceptibles de alcanzar, los factores que se van a examinar, las técnicas a emplear y la programación que va orientar en el curso de acción del auditoria.

El auditor está obligado a prever y debe seguir estos pasos:

- Enriquecer la documentación de antecedentes y justificación de la auditoria
- Afinar el objetivo general
- Complementar la estrategia global
- Ajustar y concretar el proyecto de la auditoría
- Plantear alternativas de medición
- Contribuir en la elaboración del informe

Proponer mecanismos de seguimiento

3.1 INSTRUMENTACIÓN

Concluida la parte preparatoria se procede a la instrumentación de la auditoría en la cual se tiene que seleccionar y aplicar las técnicas de recolección que se estimen más viables. De acuerdo con las circunstancias propias de la auditoría, la medición que se empleará, la supervisión necesaria para mantener una coordinación efectiva.

3.2.1 Recopilación de información

Esta tarea debe enfocarse al registro de todo tipo de hallazgo y evidencias que haga posible su examen objetivo. Es conveniente aplicar un criterio de discriminación, teniendo siempre presente el objetivo del estudio, y proceder continuamente a su revisión y evaluación para mantener una línea de acción uniforme.

3.2.2 Técnicas de recolección

Para recabar la información requerida de forma ágil y ordenada se debe de emplear alguna de las siguientes técnicas:

- Investigación documental
- Observación directa
- Acceso a redes de información
- Entrevista
- Cuestionarios
- Cédulas

3.2.2.1 Investigación documental

Consiste en la selección y estudio de la documentación que puede aportar elementos de juicio a la auditoría, las fuentes que se pueden acudir son:

3.2.2.1.1 Normativa

- Acta constitutiva
- Ley que ordena la creación de la organización
- Reglamento interno
- Reglamentación específica
- Tratados y convenios
- Decretos y acuerdos
- Normas nacionales e internacionales
- Oficios circulares

3.2.2.1.2 Administrativa

- Organigramas
- Manuales administrativas
- Sistemas de información
- Sistemas de normalización y certificación
- Cuadros de distribución del trabajo
- Estadísticas de trabajo
- Plantilla de personal
- Sociogramas
- Estudios de mejoramiento
- Auditorías administrativas previas

3.2.2.1.3 Mercado

- Productos y servicios
- Áreas
- Población
- Ingresos
- Factores limitantes
- Comportamiento de la demanda
- Situación actual
- Características
- Situación futura proyectada
- Comportamiento de la oferta
- Situación futura previsible
- Determinación de precios.

3.2.2.1.4 Ubicación geográfica

- Localización
- Ubicación espacial interna

Características del terreno
Distancias y costo de transporte
Alternativas de conexión con unidades nuevas
Justificación en relación con el tamaño y los procesos.

3.2.2.1.5 Estudios financieros

Recursos financieros para inversión
Análisis y proyecciones financieras
Programas de financiamiento
Evaluación financiera

3.2.2.1.6 Situación económica

Sistema económico
Naturaleza y ritmo del desarrollo de la economía
Aspectos sociales variables demográficos
Relaciones con el exterior

3.2.2.2 Observación directa

Es recomendable que el auditor responsable presida la observación directa y comente y discuta su percepción con su equipo de trabajo, de esta manera se asegura de que exista un consenso en torno a las condiciones de funcionamiento del área y podrá definir los criterios a los que deberá sujetarse en todo momento la auditoría

3.2.2.3 Acceso a redes de información

El acceso a redes permite detectar información operativa o normativa de clientes, socios, proveedores, empleados, organizaciones del sector o ramo, entre otras.

3.2.2.4 Entrevista

Consiste en reunirse con una o varias personas y cuestionarlas orientadamente para obtener información este es el mas empleado, puesto que el entrevistador al

tener contacto con el entrevistado, además de obtener respuestas, puede percibir actitudes y recibir comentarios. Es conveniente observar estos aspectos:

Tener claro el objetivo: Para la cual se recomienda preparar previamente una guía de entrevista sobre la información que se desea obtener.

Establecer anticipadamente la distribución del trabajo: Desarrollar un esquema de trabajo, asignando responsabilidades y determinando las áreas o unidades a auditar.

Concertar previamente la cita: Verificar que el entrevistado este debidamente preparado para preparar la información con el tiempo y la tranquilidad necesaria para disminuir el margen de error y evitar interrupciones.

Clasificar la información que se obtenga: En cuanto a la situación real, o la relativa sugerencias para mejorarla procurando no confundir ambos aspectos.

3.2.2.5 Cuestionarios

Las preguntas deben ser claras y concisas con un orden lógico, redacción comprensible y facilidad de respuesta evitando recargarlo con demasiadas preguntas, con esto obtendremos la información deseada en forma homogénea que está constituido por series de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulos

3.2.2.6 Cédulas

Se utilizan para captar la información requerida de acuerdo con el propósito de la auditoría, están conformados por formularios cuyo diseño incorpora casillas, bloques y columnas que facilitan la agrupación y división de su contenido para su revisión y análisis, no obstante si en el curso de la revisión se advierten situaciones de las que se puedan inferir la existencia de irregularidades, las pruebas deberán ampliarse hasta conseguir evidencia suficiente.

3.2.3 Medición

Las escalas cumplen la función de garantizar la confiabilidad y validez de la información que se registra en los papeles de trabajo que posteriormente servirá

para comprobar la veracidad de las observaciones, conclusiones y recomendaciones contenidas en el informe de la auditoría.

3.2.4 Papeles de trabajo

Para ordenar, agilizar e imprimir coherencia a su trabajo, el auditor debe hacerlo en lo que se denomina papeles de trabajo, son los registros en donde describe las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones alcanzadas.

Estos papeles proporcionan el soporte principal que en su momento el auditor habrá de incorporar en su informe ya que incluyen observaciones, hechos y argumentos para respaldarlo, el auditor debe preparar y conservar los papeles de trabajo, ya que son el testimonio del trabajo efectuado y el respaldo de sus juicios y conclusiones. Su contenido debe incluir:

Identificación de la auditoría

El proyecto de auditoría

Índices, cuestionarios, cédulas y resúmenes del trabajo realizado

Indicaciones de las observaciones recibidas durante la aplicación de la auditoría.

Observaciones acerca del desarrollo de su trabajo

Ajustes realizados durante su ejecución

Lineamientos recibidos por área o fase de la aplicación

Reporte de posibles irregularidades

Para homogenizar su presentación e información y facilitar el acceso a su consulta, los papeles no deben sobrecargarse con referencias muy operativas si no consignar los tópicos relevantes. Estar redactados en forma clara y ordenada y ser lo suficientemente sólidos en sus argumentos para que cualquier persona lo revise, pueda seguir la secuencia del trabajo.

3.2.5 Evidencia

La evidencia representa la comprobación de los hallazgos durante el ejercicio de la auditoría por lo que constituye un elemento relevante para fundamentar los juicios y conclusiones que formula el auditor. Es indispensable que el auditor se apegue en todo momento a la línea de trabajo acordada, a las normas en la materia y a los criterios que durante el proceso de ejecución vayan surgiendo. La evidencia lo podemos clasificar en:

Física: se obtiene mediante inspección u observación directa de las actividades, bienes o sucesos y se presenta a través de notas, fotografías, cuadros, mapas o muestras materiales.

Documental: se obtiene por medio de análisis de documentos y está contenida en cartas, contratos, registros, actas, minutas, facturas, recibos.

Testimonial: se consigue de toda persona que realiza declaraciones durante la aplicación de la auditoría.

Analítica: comprende cálculos, comparaciones, razonamientos y desagregación de la información por áreas apartados o componentes.

Para que la evidencia sea útil y válida debe cubrir los siguientes requisitos: Suficiente, competente, relevante, pertinente.

En todas las oportunidades, el auditor deberá proceder con prudencia, preservando su integridad profesional y conservando los registros de su trabajo, incluyendo los elementos comprobatorios de las inconsistencias detectadas.

3.2.6 Supervisión del trabajo

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

La supervisión, en las diferentes fases de ejecución de la auditoría, comprende;

Revisión del programa de trabajo

Vigilancia constante y cercana al trabajo de los auditores

Aclaración oportuna de dudas

Control del tiempo invertido en función del estimado.

Revisión oportuna y minuciosa de los papeles de trabajo.

Revisión final del contenido de los papeles de trabajo para cerciorarse de que están completos y cumplen con su propósito.

Es importante que la supervisión del trabajo contemple:

Que los reportes de hallazgos cuenten con un espacio para la firma de revisión del auditor responsable

Que aquellos documentos que no cuenten con esta firma sean sometidos a revisión y no se aprueben en tanto no lo autorice el auditor responsable.

Preparar un informe que comprenda los logros y obstáculos encontrados a lo largo de la auditoría.

Elaborar una propuesta general en la que se destaquen las contribuciones esenciales detectadas y el camino para instrumentarlas.

3.3 EXAMEN

El examen consiste en dividir o separar sus elementos componentes para conocer la naturaleza, las características y el origen de su comportamiento sin perder de vista la relación interdependencia e interacción de las partes entre si y con el todo y de estas con su contexto.

3.3.1 Propósito

Aplicar las técnicas de análisis procedentes para lograr los fines propuestos con la oportunidad, extensión y profundidad que requiere el universo sujeto a examen las circunstancias específicas del trabajo, a fin de reunir los elementos de decisión óptimos.

3.3.2 Procedimiento

El examen provee de una clasificación e interpretación de hechos, diagnósticos de problemas a si como de los elementos para evaluar y racionalizar los efectos de un cambio.

El procedimiento de examen consta de los siguientes pasos:

Conocer el hecho que se analiza

Describir ese hecho

Descomponerlo aspectos y detalles

Revisarlo críticamente

Ordenar cada elemento de acuerdo al criterio de clasificación

Definir las relaciones que operan entre cada elemento, considerado individualmente y en conjunto.

Identificar y explicar su comportamiento con el fin de entender las causas que lo originaron y el camino para su atención.

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

¿Que trabajo se hace?

¿Para que hace?

¿Quién lo hace?

¿Como se hace?

¿Con que hace?

¿Cuando se hace?

3.3.3 Técnicas de análisis administrativo

Constituyen los instrumentos en que el auditor se apoya para complementar sus observaciones y le posibilitan:

Comprobar cómo se están ejecutando las etapas del proceso administrativo

Examinar los resultados que está obteniendo la organización

Verificar los niveles de efectividad

Conocer el uso de los recursos

Determinar la medida de consistencia en procesos específicos

Entre las técnicas que utilizamos para realizar el análisis y que representa un apoyo valioso para el auditor encontramos las siguientes:

3.3.3.1 organizacionales

Administración por objetivos: los cuales los niveles de decisión de una organización identifican objetivos comunes y lo utilizan como guías para su operación.

Análisis de sistemas: proceso de clasificación e interpretación de hechos.

Análisis de costo beneficio: estudio para determinar la forma menos costosa de alcanzar un objetivo o de obtener el mayor valor posible, de acuerdo con la inversión realizada.

Análisis de estructuras: examen detallado de la estructura de una organización para reconocer sus componentes, características representativas y su comportamiento.

Análisis de criterio múltiple: técnica cualitativa de proyección que evalúa alternativas asignando calificaciones a criterio de acuerdo con claves acordadas por consenso.

Análisis factorial: se identifican en un número específico de factores que a su vez sirven para determinar el desempeño y resultado de la operación en su conjunto.

Análisis FORD: su nombre de las palabras fuerza – oportunidades - riesgos debilidades. Es empleada en los estudios de mercado de imagen corporativa, así como de productos y servicios.

Análisis marginal: técnica de planeación que permite cuantificar el incremento económico como producto de una decisión.

Árbol de decisiones: por medio de este enfoque se visualizan los riesgos y las probabilidades de una situación como incertidumbre o acontecimientos fortuitos al trazar en forma de un árbol los puntos de decisión.

Auto evaluación: método a través del cual los integrantes de una organización identifican, valoran y comparan sus avances en relación con las metas y objetivos preestablecidos durante un periodo específico.

Benchmarking: proceso sistemático y continuo de evaluación de los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como líderes en su campo.

Control total de calidad: método orientado a elevar en forma consistente la calidad de procesos. Productos y servicios de una organización. Con el propósito de satisfacer las necesidades expectativas de los clientes.

Desarrollo organizacional: proceso planeado para realizar modificaciones culturales y estructurales en una organización, en forma sistemática para mejorar su funcionamiento en todos los niveles.

Diagrama de afinidad: permite agrupar por temas los planteamientos y propuestas surgidos de una lluvia de ideas con el fin de identificar problemas.

Diagrama de causa y efecto: técnica que representa el conjunto de causas o factores causales que producen un efecto específico. El diagrama parte de que el origen o causa de un efecto puede provenir del material, equipo, mano de obra, método y clase de medida que se utilizan, las causas son parte de un proceso el cual puede ser de cualquier naturaleza de producción, de ventas, de compras, de personal etc.

Diagrama de Pareto: herramienta gráfica para clasificar hechos sobre la base de que el 80% de los efectos surge del 20% de las posibles causas.

Diagrama de relaciones: clarifica la interrelación entre diferentes factores, así como la relación causa efecto que prevalece entre ellos.

Empowerment: proceso estratégico con el que se busca una relación de socios entre la organización y su personal pretendiendo aumentar su confianza, autoridad y compromiso.

Ergonomía: estudio del desempeño de un individuo con respeto a las actividades que realiza el equipo que emplea y su entorno.

Estudio de factibilidad: análisis que permite precisar la situación y buscar alternativas de cambio para un producto, proyecto, sistema o servicio de una organización tomando en cuenta su medio ambiente.

Estudio de viabilidad: investigación tendiente a determinar los beneficios cuantitativos y cualitativos a corto, mediano y largo plazo, considerando factores tales como la oportunidad, la exactitud, precisión y costo de la información.

Inteligencia emocional: método que permite tomar conciencia de las emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones, acentuar la capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social para lograr el desarrollo y crecimiento personal.

Reingeniería organizacional: proceso que replantea y redirecciona los procesos, la estructura organizacional, los sistemas y la toma de decisiones de una corporación o negocio.

Reorganización: revisión y ajustes de una organización con el propósito de hacerla más funcional y productiva.

Técnica Delphi: recurso para efectuar pronósticos con el consenso de un grupo de expertos, con el fin de crear un concepto futuro se caracteriza por que los participantes no tienen contacto visual.

Teoría de las restricciones: establece que en toda clase de sistema existe alguna restricción por lo que es necesario un método para representar las cadenas lógicas de relaciones causa – efecto en forma de diagramas denominados árboles.

Teoría de la atribución: planteamiento que explica como se juzga a las personas de manera diferente, partiendo del significado que se atribuye a una conducta.

3.3.3.2 Cuantitativas

Análisis de serie de tiempos: interpretación de las variaciones en los volúmenes de hechos, costos, producción, rotación, de personal, etc.

Cadenas de eventos: serie de actividades en la cual la probabilidad de que ocurra un evento depende del evento anterior lo cual condiciona las posibilidades de las actividades futuras.

Correlación: determinación del grado de relación o de influencia mutua entre dos o más variables.

Modelos de inventarios: especificación de tiempo y cantidad de inventarios necesarios para satisfacer las demandas de los clientes.

Modelos integrados de producción: reducción del costo con respeto a la fuerza de trabajo, la producción y los inventarios.

Muestreo: sirve para inferir información acerca de un universo de investigación partir del estudio de una parte representativa del mismo.

Números índices: muestran el movimiento de valores en una serie de tiempo lo que permite medir con fines de control a partir de una base inicial, las fluctuaciones en el volumen de operaciones, errores, costos ausencias y otras variables en un periodo determinado.

Programación dinámica: resolución de problemas que poseen varias fases interrelacionadas donde se debe adoptar una decisión adecuada para cada una de éstas sin perder de vista el objetivo último que se pretende alcanzar.

Programación lineal: asignación de recursos de manera óptima en función de un objetivo con el fin de minimizar costos y maximizar beneficios.

Simulación: imitación de una operación o un método antes de su ejecución real reproduciendo situaciones difíciles o incosteables de experimentar la práctica.

Teoría de colas o de líneas de espera: optimización de distribuciones en condiciones de aglomeración en los que se cuidan los puntos de estrangulamiento o tiempo de espera en alguna punto de servicio.

Teoría de los grafos: técnicas de planeación y programación por redes son diagramas que buscan identificar la trayectoria crítica para planear y programar en forma gráfica y cuantitativa la secuencia coordinada para llevar a cabo un proyecto.

Teoría de las decisiones: selección del mejor curso de acción cuando la información se da en forma probable.

Teoría de los juegos: determinación de la estrategia óptima de una situación de competencia.

3.3.4 Formulación del diagnóstico administrativo

La diagnosis administrativa, parte esencial de la auditoría administrativa, es un recurso que traduce los hechos y circunstancias en información concreta, susceptible de cuantificarse y calificarse.

El diagnóstico es un mecanismo de estudio y aprendizaje, toda vez que fundamenta y transforma las experiencias y los hechos en conocimientos administrativo.

Para que el diagnóstico administrativo aporte elementos de decisión sustantivos a la auditoría se debe de tener los siguientes aspectos:

Descripción de la organización de acuerdo con su situación actual y trayectoria histórica

Elementos probatorios de la necesidad de ejercer una auditoría administrativa

Nivel de aplicación del proceso administrativo

Calidad de vida de la organización

Alternativas de acción para elevar el desempeño organizacional

Identificación de tendencias internas y externas

Detección de oportunidades de mejora

3.4 INFORME

Al finalizar el examen de la organización es necesario preparar un informe en el cual se consignen los resultados, de la auditoria, identificando claramente el área, sistema, programa, proyecto, etc.

Es importante que tanto los hallazgos como las recomendaciones estén sustentados por evidencia competente y relevante, debidamente documentada en los papeles de trabajo del auditor.

Los resultados deben de reunir atributos como:

Objetividad	visión imparcial de los hechos
Oportunidad	disponibilidad en tiempo y lugar de la información
Claridad	fácil comprensión del contenido
Utilidad	provecho que puede obtenerse de la información
Calidad	apego a las normas de calidad y elementos de sistema de calidad en materia de servicios
Lógica	secuencia acorde con el objeto y prioridades establecidas.

3.4.1 Aspectos operativos

Para abordar este aspecto es aconsejable ajustarse el siguiente orden:

- Introducción criterios que se contemplaron para comprender e interpretar la auditoría.
- Antecedentes información que enmarca la génesis y situación actual de la organización
- Justificación elementos que hicieron necesaria su aplicación
- Objetivos de las auditorias razones por la que se efectuó la auditoria y fines que persiguen con el informe
- Estrategia cursos de acción seguida y recursos ejercidos en cada uno de ellos
- Recursos medios humanos, materiales y tecnológicos empleados
- Resultados hallazgos significativos y evidencia suficiente que los sustenta
- Conclusiones inferencias basadas en las pruebas obtenidas
- Recomendaciones señalamientos para mejorar la operación y el desempeño
- Asuntos especiales toda clase de aspectos que requieren de un estudio más profundo.

3.4.2 Lineamientos generales para su preparación

No perder de vista el objeto de la auditoría cuando se llegue a las conclusiones y recomendaciones finales.

Ponderar las soluciones que se propongan para hacerlas prácticas y viables.

Explorar diferentes alternativas para inferir las causas efecto, traducirlas en recomendaciones preventivas y correctivas según sea el caso.

Tomar en cuenta los resultados de auditoría realizadas con anterioridad, para evaluar el tratamiento y curso de acción tomados en la obtención de resultados.

Es conveniente que antes de emitir el informe, una persona independiente a la aplicación de la auditoría revise los borradores y los papeles de trabajo a fin de verificar que han cumplido con todas las normas de auditoría.

3.4.3 Tipos de informe

La forma de presentar los informes depende del destino y el propósito que se quiera dar. Los informes más representativos son:

3.4.3.1 Informe general

Responsable: área o unidad administrativa encargada de preparar el informe.

Introducción: breve descripción de que surgió la necesidad de aplicar la auditoría, mecanismos de coordinación y participación empleados para su desarrollo, y duración de la revisión.

Antecedentes: cambios, sucesos, vicisitudes de mayor relevancia que han afrontado en forma total o parcial que influyeron en la decisión de llevar a cabo la auditoría.

Técnicas empleadas: instrumento y métodos utilizados para la obtención de resultados en función del objetivo.

Diagnóstico: definición de las causas y consecuencias del estudio. 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: concentradas de los logros obtenidos, problemas detectados, soluciones instrumentas, y pautas sugeridas para la consecución real de las propuestas.

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

3.4.3.2 Informe ejecutivo

Responsable: área o unidad administrativa encargadas de preparar el informe.

Periodo de remisión: tiempo que comprendió el examen.

Objetivos: propósitos que se pretende lograr con la auditoria.

Alcance: profundidad con lo 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: concentradas de aspectos prioritarios, acciones, llevadas acabo y propuestas de actuación.

3.4.3.3 Informes de aspectos relevantes

Documento que se integra adoptando un criterio de selectividad, con el objeto de contemplar los aspectos que reflejan los obstáculos, deficiencias o desviaciones,

captadas durante el examen la organización. Mediante este informe analizamos y evaluamos:

Si el proceso de aplicación de la auditoría se finalizó
Si se presentaron observaciones relevantes
Si la auditoría está en proceso se programó o se replanteó
La fundamentación de cada observación
La causa y efectos de las principales observaciones formuladas

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

Falta de concordancia entre misión, objetivos, metas, estrategias políticas y programas en relación con las condiciones establecidas.
No se cumplen adecuadamente las expectativas de los clientes y usuarios.
Los proveedores no se sujetan puntualmente a las condiciones de operación.
Registros contables inoportunos, incorrectos u omitidos.
Presentación extemporánea de informes y reportes financieros.
Se requiere mejorar la cultura organizacional.
Adecuación y actualización de los sistemas.
Depurar los procesos esenciales.
Replantear el manejo de funciones.
Reducción de los pasos y el tiempo necesario para desahogar el trabajo.
Mejor aprovechamiento s recursos humanos, materiales y financieros y tecnológicos.

3.4.4 Propuesta de implantación

Es el paso clave para impactar en forma efectiva de la organización, ya que constituye el momento de transformar las propuestas en acciones específicas ya que constituye le momento de transformar las propuestas en acciones.

Para cumplir con el propósito de se efectúa en tres fases:

Preparación del programa
Integración del recurso
Ejecución del programa

3.4.4.1 Preparación del programa

Para elaborar el programa es necesario cumplir con estos pasos:

Determinar las actividades que deben de efectuarse y la secuencia para su realización

Establecer el tiempo de duración de cada actividad y el total para la implementación.

Estimar los requerimientos de personal, instalaciones, mobiliario y equipo.

Delimitar claramente las responsabilidades del personal responsable de su ejecución.

3.4.4.2 Integración de recursos

Estructurado el programa de implantación, se deben reunir los recursos para ponerlos en marcha.

Después se debe desarrollar toda la base documental para fundamentar técnica y normativamente la implantación y en su caso el acondicionamiento físico de los instalaciones.

Finalmente de acuerdo a los requerimientos de la auditoria y con el programa de implantación, se lleva a cabo la selección y capacitación del personal que va a colaborar en su ejecución.

3.4.4.3 Ejecución de l programa

Es necesario que le personal que participa en la implantación, reciba la información y orientación oportuna para interactuar en condiciones óptimas.

En forma simultanea, se tiene que efectuar el seguimiento y evaluación de los avances que se vayan obteniendo.

3.4.5 Presentación del informe

Una vez que el informe ha quedado debidamente estructurado el responsable de la auditoría convocará al grupo auditor para efectuar una revisión de su contenido, en caso de detectar algún aspecto susceptible de enriquecer, o clarificar, realizará los ajustes necesarios para depurarlo.

Cuando ya se centre con el informe se entregará una presentación al:

Titular de la organización
Órgano de gobierno
Niveles directivos
Mandos medios y nivel operativo
Grupos de afiliación corporativos o sectoriales
Dependencia globalizada

3.5 SEGUIMIENTO

Las observaciones que se producen como resultado de la auditoría deben de sujetarse a un estricto seguimiento ya que no sólo se orientan a corregir las fallas, detectadas, sino también a evitar su recurrencia.

En este sentido, el seguimiento no se limita a la determinación de observaciones o deficiencias, sino a aportar 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.

Facilitar al titular 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 cómo estas se atendieron.

3.5.1 Objetivo general

Establecer lineamientos generales para dar el adecuado seguimiento de las observaciones formuladas por el auditor y asegurar su atención y puesta en operación

3.5.2 Lineamientos generales

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.

Evaluar los resultados y logros alcanzados como producto de las modificaciones efectuadas de acuerdo con dichas propuestas.

Replantear las recomendaciones que se considere indispensables en especial cuando existan cambios plenamente justificados de las condiciones que les dieron origen.

Reprogramar, las fechas compromiso para implantar las recomendaciones en los casos en que estas no se hayan adoptado o se hayan atendido parcialmente.

Si a criterio del auditor se tiene que reportar el seguimiento de observaciones derivadas de una auditoría en proceso, deberá adjuntarse al informe.

Establecer cuando se justifique, fechas de programación para implantar en su totalidad las recomendaciones conforme a los términos previamente acordados con el titular de la organización.

3.5.3 Acciones específicas

Se requiere que el auditor verifique como se efectúan lo cual visualiza desde dos perspectivas:

Las recomendaciones se han implantado conforme al programa.
Tal implantación se ha realizado fuera de programa

3.5.3.1 Recomendaciones programadas

Asignación de responsabilidades

Factores considerados

Áreas de aplicación

Periodo de realización

Porcentaje de avance

Costo

Apoyo y soporte utilizados
Resultados obtenidos
Impacto logrado

3.5.3.2 Recomendaciones fuera de programa

Desviaciones
Causas
Efectos
Alternativas de solución planteadas
Alternativas de solución aplicadas
Acciones correctivas realizadas
Calendario de aplicación

Criterios para la ejecución de la auditoría de seguimiento

Considerar las sugerencias o comentarios del titular de la organización referentes a las observaciones y recomendaciones contenidas en los informes. Con el propósito de atenderlas en la auditoría de seguimiento a realizar.

Especificar el número de semanas que comprenderá la revisión el responsable de la supervisión y los auditores que participarán en la ejecución.

Cuando en la auditoría de seguimiento se detecten nuevas irregularidades, se deberá ampliar el alcance de los procedimientos de auditoría con la finalidad de plantar el responsable del área las recomendaciones necesarias para subsanarla y establecer conjuntamente las fechas compromiso.

4. INDICADORES

Un indicador es un punto en una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación.

Establece una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o a procesos diferentes. A través de un indicador se pretende caracterizar el éxito o la efectividad de un sistema, programa u organización, sirviendo como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes.

Un sistema de indicadores permite hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios... Puede medir el desempeño de un individuo, de un sistema y sus niveles, de una organización, las características del contexto, el costo y la calidad de los insumos, la efectividad de los procesos, la relevancia de los bienes y servicios producidos en relación con necesidades específicas.

4.1 NIVELES DE APLICACIÓN

Por su nivel de aplicación, los indicadores, se dividen en

Estratégicos
De gestión
De servicio

4.1.1 Indicadores estratégicos:

Permiten identificar:

La contribución al logro de los objetivos en relación con la misión de la unidad responsable

Miden el cumplimiento de los objetivos en:

Actividades

Programas especiales
Proyectos organizacionales y de inversión

4.1.2 Indicadores de gestión

Informan sobre procesos y funciones clave Se utilizan en el proceso administrativo para:

Controlar la operación

Prevenir e identificar desviaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos estratégicos

Determinar costos unitarios por áreas y programas

Verificar el logro de las metas e identificar desviación.

4.1.3 Indicadores de servicio

Miden la calidad con que se generan productos y servicios de estándares, así como de proveedores Se emplean para:

Implantar acciones de mejoramiento

.Elevar la calidad de la atención a cliente.

Permiten identificar:

El nivel de desempeño o cumplimiento de los estándares del servicio

El grado de satisfacción o calidad que percibe el cliente sobre el producto o servicio recibido

4.2 DIMENSIONES A EVALUAR POR MEDIO DE INDICADORES

Para que los indicadores puedan evaluar la dimensión las acciones, deben posibilitar la medición de:

Impacto

Mide el cumplimiento de los objetivos

Cuantifica valores y efectos en clientes.

Mide el desarrollo de los procesos

Cobertura

Informa sobre el alcance de las acciones.

Eficiencia

Mide costos unitarios y productividad

Cuantifica la optimización de recursos humanos. Materiales, financieros y tecnológicos, para obtener productos y servicios al menor costo y en el menor tiempo

Calidad

Mide el grado en que los productos y servicios necesidades y expectativas de los clientes

Cuantifica la satisfacción del cliente

4.3 INDICADORES DE EJECUCION

Los indicadores que aquí se incorporan, tradicionalmente son empleados por las organizaciones para apoyar la evaluación cuantitativa de los hallazgos que durante una auditoria se obtienen, y que sirven para determinar las relaciones y tendencias de los hechos.

Para poder ubicarlos en función de su campo de aplicación y utilidad, se clasifican en indicadores de:

Rentabilidad

Liquidez

Financiamiento

Ventas

Producción

Abastecimiento

Fuerza laboral

Asimismo, en cada caso, los indicadores se presentan en un formato que incluye la numeración consecutiva, el nombre u objeto del indicador y la fórmula para su

aplicación. De esta manera, su consulta y uso puede efectuarse en forma accesible.

4.4 INDICADORES DE PROCESO ADMINISTRATIVO

El fin primordial de emplear indicadores en el proceso administrativo es el de poder evaluar en términos cualitativos y cuantitativos el puntual cumplimiento de sus etapas y propósito estratégico, a partir de la revisión de sus funciones.

Para estar en posibilidad de obtener la mayor y mejor información, a cada etapa del proceso se le asignan indicadores cualitativos, que son los que dan razón de ser a la organización, e indicadores cuantitativos, que son los que traducen en hechos el objeto de la organización.

El manejo de estos dos indicadores en forma simultánea obedece al propósito de que el auditor tenga una visión global y completa de la organización asociando la esencia con las acciones y el comportamiento con los resultados.

Esta división convencional se hace con la idea de evaluar el proceso en sí mismo, y de obtener información adicional de los factores que inciden en su ejecución; toda vez que el conjunto de etapas y elementos permite soportar las recomendaciones que se pueden formular y, sobre todo, seguir una secuencia ordenada y sistemática para emitir un juicio definitivo acerca de la situación de la organización.

La revisión del proceso incluye los elementos que se identifican con las funciones de las etapas. lo que reduce el número nominal de la lista de elementos, para no duplicarlos; sin embargo, se mantienen como marco de la auditoria, para dejar abierta la opción de que una organización pueda analizarlos en forma independiente.

Asimismo, tomando en cuenta que los cuestionarios preparados para cada rubro respetan este criterio. Es importante anotar que, para ampliar el alcance en la revisión de cada etapa y elemento, y determinar las condiciones en que se generaron, la organización puede considerarlos siguientes aspectos:

Vía seguida para su formulación
Designación del responsable de su preparación
Difusión de su preparación
Aceptación por parte de la organización
Interpretación adecuada por los miembros de la organización

Acceso a la información para su consulta
Plazo o periodo de ejecución estimado
Claridad en su definición, Consistencia en su conceptualización
Congruencia con las condiciones de la organización
Revisión y actualización de los contenidos
Vínculos con las instancias con las que interactúa la organización

4.4.1 Proceso administrativo

ETAPA: PROPÓSITO ESTRATÉGICO:

Planeación Definir el marco de actuación de la organización

Visión

Indicadores cualitativos

- Nivel en que enmarca el logro de aspiraciones comunes. Cómo fomenta el nivel de compromiso
- Cómo eleva la moral y el espíritu de equipo
- Indicadores cuantitativos

Empleados que la conocen

Total de empleados

Misión

Indicadores cualitativos

- Medida en que enlaza lo deseado con lo posible
- Manera como la misión conforma el marco de referencia de las acciones
- .Grado en el que se constituye como una guía de actuación

Indicadores cuantitativos

Empleados que la conocen

Total de empleados

Empleados que participan en su definición

Total de empleados

Empleados de base

Total de empleados

Empleados de confianza

Total de empleados

Empleados por honorarios

Total de empleados

Empleados temporales

Total de empleados

Objetivos

Indicadores cualitativos

- Medida en que imprimen dirección a los esfuerzos Grado en que orientan las acciones
- Modo como se traduce el objeto de la organización en concretos

Indicadores cuantitativos

Objetivos alcanzados

Objetivos definidos

Objetivos operativos alcanzados

Objetivos definidos

Objetivos tácticos alcanzados.

Objetivos definidos

Objetivos estratégicos

Objetivos definidos

Metas

- De qué manera relacionan recursos y acciones con objetivos
- Cómo se constituyen en unidades de medida para la implementación de acciones
- Nivel en que se determina el alcance de las acciones

Indicadores cuantitativos

Metas alcanzadas

Metas establecidas

Metas alcanzadas

Objetivos definidos

Estrategias / tácticas

Indicadores cualitativos

- Medida en que contribuyen a integrar la base de acción institucional
- Cómo marcan la ruta fundamental para el empleo de recursos
- Dimensión en que representan un elemento de unidad y cohesión para el desarrollo de acciones

Indicadores cuantitativos

Estrategias implementadas

Total de estrategias

Tácticas implementadas

Total de tácticas

Tácticas implementadas

Tácticas de estrategias

Políticas

Indicadores cualitativos

- En qué grado las políticas de la organización norman la gestión
- Cómo apoyan las acciones
- Medida en que orientan el pensamiento del personal hacia los propósitos de la organización

Indicadores cuantitativos

Políticas aplicadas

Políticas establecidas

Políticas cumplidas

Políticas establecidas

Procedimientos

Indicadores cualitativos

- Forma en que sistematizan y ordenan el trabajo
- De qué manera dan una orientación lógica a las acciones.
- Cómo establecen la secuencia de las acciones

Indicadores cuantitativos

Procedimientos aplicados

Procedimientos establecidos

Procedimientos aplicados

Número de áreas

Procedimientos establecidos

Procedimientos actualizados

Procedimientos actualizados

Total de procedimientos

ETAPA: PROPÓSITO ESTRATÉGICO:

Organización Diseñar instrumentar la infraestructura para el funcionamiento de la organización

Estructura organizacional

Indicadores cualitativos .

- Precisión con que se determina los niveles de autoridad y responsabilidad
- Manera como se traduce el objeto de la organización en un mecanismo de trabajo

Indicadores cuantitativos

Áreas sustantivas

Total de áreas

Áreas adjetivas

Total de áreas

Unidades de línea

Total de unidades

Unidades asesoras

Total de unidades

División y distribución de funciones

Indicadores cualitativos

- Forma en que delimita áreas de influencia.
- Grado en que determina cargas de trabajo
- Como posibilita la delegación específica de autoridad y responsabilidad

Indicadores cuantitativos.

Empleados

Número de áreas

Tareas realizadas

Empleados

Total de tareas

Total de empleados

Horas/hombre de trabajo realizado

Tareas realizadas

Cultura organizacional

Indicadores cualitativos

- Forma en que define el perfil de la organización
- Cómo muestra el nivel de conciencia, los valores, y los hábitos que prevalecen

Indicadores cuantitativos

Acciones realizadas para mejorar la dinámica organizacional

Acciones propuestas

Áreas con mejoras

Total de áreas

Personas que participan en las mejoras

Total del personal

Recursos humanos

Indicadores cualitativos

- Precisión con que determina el sistema formal de administración de las personas
- Grado en que se considera tales recursos como su capital humano
- Capacidad para constituirlos en un factor de aprendizaje para el cambio

Indicadores cuantitativos

Análisis de puestos

Total del personal

Valuación de puestos

Total del personal

Movimientos de personal

Total del personal

Fuentes de reclutamiento

Inventario de información

Personal reclutado

Personal contratado

Comisiones mixtas

Total de comisiones

Personal de nivel directivo

Total del personal

Personal de mandos medios

Total del personal

Personal de nivel operativo

Total del personal

Personal de base

Total del personal

Personal de confianza

Total del personal

Personal temporal

Total del personal

Cambio organizacional

Indicadores cualitativos

En qué medida los cambios promovidos representan la capacidad de emprender las acciones con otra óptica

Cómo permean a la organización para desarrollar caminos alternos de actuación
Dimensión en que las modificaciones repercuten en toda o en una parte de la organización

Indicadores cuantitativos

Diagnósticos para el cambio

Total de diagnósticos

Medidas de cambio emprendidas

Medidas propuestas

Evaluación de cambios

Total de cambios

Estudios administrativos

Indicadores cualitativos

- Grado en que proporcionan elementos de juicio para mejorar la dinámica organizacional
- Cómo fundamentan el quehacer institucional. en términos viables y concretos

Indicadores cuantitativos

Estudios administrativos realizados

Estudios administrativos propuestos

Propuestas técnicas aceptadas

Propuestas técnicas presentadas

5. ESCALAS DE MEDICIÓN

Las escalas de medición son una caracterización de los objetos a medir a través de una variable cuantitativa y una cualitativa.

Las escalas posibilitan la valoración no solo de cada pregunta y las variables relacionadas entre ellas, sino de los rubros y las etapas del proceso, interrelacionándolas con puntuaciones o porcentajes, atendiendo al peso asignado a cada una de ellas en función de las características de la organización que se audite.

Cualquiera que sea la escala que se decida emplear, debe cumplir con dos propiedades básicas inherentes a un instrumento de medición: confiabilidad y validez.

Confiabilidad: Se refiere a su capacidad para proporcionar resultados iguales, en condiciones iguales, dos o más veces, a un mismo conjunto de objetos (obtener los mismos valores o la misma jerarquización de un grupo de personas). Hablar de confiabilidad, en este caso implica también los conceptos de estabilidad, consistencia, seguridad y credibilidad.

Validez: Corresponde al grado en que una escala mide efectivamente aquello que se propone medir.

5.1 CARACTERÍSTICAS GENERALES

La medición es un instrumento que nos permite al análisis estructurado y altamente reflexivo, de las variables. Por ello implica una investigación del objeto a medir, así como el desarrollo instrumentado de recopilación de datos y el examen de la información obtenida. Esta medición tiene características generales que deben considerarse en la auditoría administrativa:

Es integral porque es aplicable a todas las variables del ámbito de una organización

Es indirecta porque las variables administrativas solo son mensurables en las manifestaciones observables y en la medición de actitudes de los integrantes de la organización

Es científica, en su realización y en la metodología empleada, tanto al obtener la información como en su tratamiento y análisis.

Es referencial, porque su finalidad esta en relación con las metas y los objetivos propuestos, o con los programas establecidos.

Es integrada y continua a los procesos de todas las áreas y por lo tanto formativa y de retroalimentación.

Es descriptiva, ya que proporciona electos de información para que la organización y sus miembros conciban sus propias soluciones.

La medición dentro del proceso de investigación en una auditoria generalmente se realiza a través de cuestionarios, con el propósito de describir, predecir y explicar los fenómenos administrativos.

5.2 TIPOS DE ESCALAS

Las propiedades o características de medición, metodológicamente, se denominan variables, ya que esta designación apunta a la posibilidad de asignarles para lograr lo que se conoce como “construcción de variables”.

Las escalas mas utilizadas son:

5.2.1 Escala ordinal o de likert: es un tipo de escala de medición unidireccional, que consiste en una serie de juicios que se presentan al entrevistado. Los niveles se solicitan en términos de acuerdo o desacuerdo con la pregunta o sentencia. Este tipo de escala será centrada en que las variaciones de respuesta serán por las diferencias individuales existentes. Ejemplos de este tipo de escalas son:

1.

Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3

Con frecuencia 4
Siempre 5

7.

Muy alto 1
Alto 2
Aceptable 3
Escaso 4
Nulo 5

10.

Bueno Suficiente Regular Malo

12.

a) Muy bueno b) Bueno c) Regular d) Deficiente e) No existe

14.

0= Nulo
1= Poco
2= Medio
3= Bueno
4= Muy bueno

16.

Optimo = 10
Superior al promedio = 9, 8, 7
Promedio = 6, 5, 4
Inferior al promedio = 3, 2, 1
Nulo = 0

23.

Riesgo:
1) Excesivo

- 2) Alto
- 3) Moderado
- 4) Bajo

5.2.2 Escala de intervalos iguales: En este tipo de escala, el punto inicial representa una opinión extrema, ya sea favorable o desfavorable; los puntos intermedios, una opinión neutra; y el punto final; la opinión favorable o desfavorable contraria a la inicial.

1.

- a) Excelente
- b) Aceptable
- c) Necesita mejorar

2.

- a) Sí
- b) No
- c) No se aplica

19.

- Fácilmente
- Difícilmente
- Muy Deficiente

5.2.3 Escala de diferencial semántico: Mide el significado que tiene la sentencia, pregunta u objeto para el entrevistado. Aquí, la escala tiene un par de adjetivos que son bipolares, lo que demuestras al individuo que hace la elección dos alternativas de juicio. Implica una evaluación del objeto, la percepción de la potencia o poder, así como de la actividad que demuestra.

1.

- Muy falso
- Muy cierto
- 7 6 5 4 3 2 1

2.

- Muy Poco
- Mucho
- 1 2 3 4 5

6.

_____ Verdadero _____ Falso

10.

Satisfacción	Insatisfacción
Participación	Apatía
Colaboración	Resistencia
Permanencia	Abandono
Aceptación	Rechazo
Cumplimiento	Oposición
Organizada	Desorganizada
Flexible	Rígida

Otras escalas y matrices

Existe un sinnúmero de escalas de aplicación en las ciencias sociales, primordialmente; sin embargo, para los fines de la auditoría administrativa, se pueden utilizar otras opciones que nos permiten manejar la información eficazmente:

5.

Matriz de formas de participación

INSTITUCIONAL	A	A
DIRECTIVO	A	B
TECNICO	C	C

6.

Matriz de manejo de variables organizacionales

	VARIABLE INDIVIDUAL	VARIABLE GRUPAL	VARIABLE ORGANIZACIONAL
PREGUNTAS			

7.

Matriz de tipo tecnología utilizada

	TECNOLOGIA EN SERIE	TECNOLOGIA ESTANDARIZADA	TECNOLOGIA DE INVESTIGACION Y DESARROLLO
PREGUNTAS			

8.

COLUMNA A											COLUMNA B
Aseveración a											Aseveración B
	neutral										
	neutral										

9.

Matriz de estilo de dirección

	PATER- NALISTA	AUTORI- TARIO	COLSUL- TIVO	PARTICI- PATIVO	GRUPOS DE TRABAJO	POR EJEMPLO	FLEXI- BLE	ADAP- TABLE
AREA								

10.

Matriz de análisis de aspectos de estructura

	NIVEL CORRECTIVO				NIVEL PREVENTIVO			NIVEL DE MANTENIMIENTO		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Objetivos del trabajo										
Políticas de la empresa										
Responsabilidades específicas										
Sistemas										
Procedimientos										

11.

Matriz de análisis de aspectos administrativos

	NIVEL CORRECTIVO				NIVEL PREVENTIVO			NIVEL DE MANTENIMIENTO		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Planeación de actividades										
Organización actividades										
Coordinación interpersonal										
Aprovisionamiento de equipo y material										
Aprovechamiento recursos										
Control y evaluación de resultados										

12.

Matriz de análisis de aspectos sociales

	NIVEL CORRECTIVO				NIVEL PREVENTIVO			NIVEL DE MANTENIMIENTO		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Comunicación										
Liderazgo										
Iniciativa										
Toma de decisiones										
Solucion de problemas										
Cooperación/disponibilidad										
Creatividad/innovación										
Capacidad de realización										
Lealtad/identidad empresa										
Ética										
Integración de Equipos										
Competencia horizontal										
Cultura de servicio										

13.

Matriz de análisis de aspectos técnicos

	NIVEL CORRECTIVO				NIVEL PREVENTIVO			NIVEL DE MANTENIMIENTO		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conocimiento del producto										
Conocimiento del mercado										
Calidad en el desempeño										

14.

Matriz de análisis de aspectos tecnológicos

	NIVEL CORRECTIVO				NIVEL PREVENTIVO			NIVEL MANTENIMIENTO		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Aplicaciones										
Utilización										
Productividad										
Calidad										

15.

Matriz de análisis de aspectos de producción y posproducción

	NIVEL CORRECTIVO				NIVEL PREVENTIVO			NIVEL MANTENIMIENTO		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Diseño										
Insumos										
Productos										

16.

Matriz de análisis de aspectos del servicio

	NIVEL CORRECTIVO				NIVEL PREVENTIVO			NIVEL MANTENIMIENTO		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Distribución										
Calidad										
Posicionamiento										
Posventa										

17.

Matriz de situación, acontecimientos o datos

	TIEMPO	FRECUENCIA	INDICES	TENDENCIAS	CAUSAS	EFFECTOS
Situación a						
Situación b						
Situación c						

18.

	AREA SUSTANTIVA	AREA ADJETIVA
Recursos utilizados		
Insumos		
Productos		
Procesos		
Procedimientos		
Indicadores		
Formas de control		
Utilización de equipo		

19.

	RESULTADOS EN EL PERIODO DE REFERENCIA	RESULTADOS EN EL PERIODO ANTERIOR
Productos		
Ganancias		
Costo de mano de obra		

20.

Análisis de actividades

	ACTIVIDAD 1	ACTIVIDAD 2	ACTIVIDAD 3
Tipo			
Objetivo			
Principales funciones			
Productos			
Servicios			
Complejidad			

21.

Indicadores de calidad

	Resultados del periodo anterior	Objetivo periodo de referencia	Resultados periodo de referencia	Indicadores	Estándares	Unidad de medida
ENERO						
FEBRERO						
MARZO						
ABRIL						
MAYO						
JUNIO						
JULIO						
AGOSTO						
SEPTIEMBRE						
OCTUBRE						
NOVIEMBRE						
DICIEMBRE						

22.

Nivel de objetivos

	TIEMPO QUE ABARCA	ACTIVIDAD QUE PLANIFICA
ESTRATEGICOS		
OPERATIVOS		
TACTICOS		

23.

Análisis y ponderación de factores

FACTOR	VALOR FACTOR	VALOR REAL	%
TOTAL	100		

6. CUESTIONARIOS

Los cuestionarios representan un recurso idóneo para captar la información de la organización en todas sus versiones, ámbitos y niveles; ya que permiten no solo la recopilación de datos, sino la percepción del medio ambiente, la cultura organizacional predominante y el nivel de calidad del trabajo en función de su gente.

Su contenido es susceptible de adaptarse o ampliarse, considerando las condiciones de operación de cada instancia, ya sea pública, privada o social, así como los resultados que se persiguen.

6.1 ELEMENTOS DE DISEÑO

Su diseño ha sido preparado tomando en cuenta tanto aspectos conceptuales asociados con la rigidez metodológica que un estudio de auditoría administrativa demanda, como aspectos prácticos relacionados con la experiencia profesional, para que sea viable de instrumentarse y de redituar los beneficios que se desean obtener.

Pasos

Realizar un recuento de la documentación descriptiva, archivos, estudios y datos estadísticos existentes, para ubicar el contexto de análisis en la determinación de las preguntas,

Llevar a cabo una observación directa para validar el orden y la secuencia a seguir, y someter las propuestas de cuestionario a un proceso de control y evaluación conocido como prueba previa.

Categorías de respuesta comunes a las preguntas

Cuando una pregunta según las instrucciones, no se debe aplicar por el área de adscripción o por el puesto del entrevistado.

Cuando se hizo la pregunta pero el entrevistado no quiso responder o no supo la respuesta.

Cuando no se hace la pregunta porque no lo estima conveniente el entrevistador.

En la elaboración del cuestionario, se deben de precisar los campos

De distribución básica, tales como:

El espacio correspondiente. Para los datos de registro de la entrevista como ubicación o adscripción de los entrevistados.

Información del área, así como responsable fecha y duración de la aplicación. Las instrucciones explicadas de manera sencilla y concisa.

Las preguntas o ítems.

El espacio para respuestas, mismo que debe facilitar tanto la lectura como la escritura de la respuesta.

El espacio para consignar las observaciones generales.

6.2 CLASIFICACION

La elaboración del cuestionario nos remite inmediatamente a la forma en que estarán estructuradas las preguntas. Por ello, es necesario exponer las características de éstas y su clasificación:

Pregunta cerrada simple

Las alternativas de respuesta están limitadas a dos o tres posibilidades. Este tipo de preguntas nos permite registrar, interpretar, codificar y analizar con mucha facilidad, y no requiere de alto entrenamiento para el entrevistador; sin embargo, no proporciona información con más grado de detalle porque requiere de decisiones polarizadas.

Ejemplo:

PREGUNTA	RESPUESTA	
	SI	NO

Pregunta cerrada con respuestas múltiples

En este esquema se propone un número mayor de alternativas, lo que permite más posibilidades de respuesta. También es fácil de codificar y analizar. Su desventaja principal radica en la dificultad para obtener las categorías de respuesta más adecuadas para el objeto de la investigación.

Ejemplo:

PREGUNTA	RESPUESTA
	a. Ventas b. Compras c. Contabilidad d. Administración general

La pregunta abierta

En esta alternativa, el número de respuestas posibles es infinita, por lo que requiere de mayor experiencia del entrevistador para centrar la respuesta. Por otra parte, permite un contacto más estrecho entre el entrevistado y el entrevistador, con el consecuente mayor grado de motivación. Sin embargo, presenta dificultades para clasificar las categorías; por el amplio número de posibilidades, la presencia de prejuicios por parte del entrevistador y, también, del codificador para clasificar las respuestas.

Ejemplo:

PREGUNTA	RESPUESTA
¿?	

Preguntas cerradas y abiertas o de código múltiple

Se plantean primero las preguntas cerradas, estructuradas lógicamente, para llevar después al entrevistado a campos más restringidos que le permitan verter su opinión de una manera específica.

PREGUNTA	RESPUESTA
¿? Porque?	a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indeciso d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo <hr/> <hr/> <hr/>

6.3 CONTENIDO DE LOS CUESTIONARIOS

Información general de la organización

Aquí se establece el marco de referencia de la organización bajo estudio, lo que permitirá su plena identificación y ubicación; elementos sustanciales para la determinación del objetivo, alcance y estrategias idóneos. Los datos que integran este apartado Son:

- Nombre o razón social
- Giro
- Objeto o atribución
- Registro Federal de Causantes
- Ordenamiento(s) jurídico(s) de creación
- Modificaciones
- Organigrama
- Domicilio(s) oficina central y representaciones
- Teléfono
- Fax

Correo electrónico

6.4 AREAS DE APLICACIÓN

Por etapa del proceso administrativo

Planeación
Organización
Dirección
Control

Areas de aplicación de los cuestionarios por etapas del proceso administrativo

Planeación

1. En quién recae la responsabilidad de la planeación de la organización?
2. Que nivel jerárquico tiene en la organización?
3. Es un órgano de línea o staff?
4. Que factores influyen en el tipo de autoridad asignado al área?
5. Cómo está organizada el área responsable de la planeación?
6. Qué criterios se observan para la integración del personal de planeación?
7. Que factores se consideraron para su Incorporación?
8. Se brinda capacitación permanente al personal del área?
9. De qué naturaleza?
10. Con qué periodicidad?
11. Cómo se evalúa el desempeño del personal del área?

Visión

12. ¿La visión de la organización constituye una declaración fundamental de sus valores, aspiraciones y metas?
13. ¿Considera tal visión como un atributo primordial de la planeación?
14. En esta visión se consideran creencias tales como:
15. ¿Como se transmite dicha visión a toda la organización?
16. ¿Que efectos se han logrado al compartir esta visión?
 - a) ¿elevar la moral y el espíritu de equipo?
 - b) ¿tener aspiraciones comunes?

- c) ¿mayor integración de las personas?
- d) ¿el logro de un compromiso para con la organización?
- e) ¿sentar las bases para una mejor comunicación?
- f) ¿otros?

Misión

- 17. ¿Ha servido a la visión como una plataforma para definir su misión?
- 18. Como establecieron la misión de la organización
- 19. Describa el proceso brevemente e incluya una definición
- 20. ¿Que representa para la organización su misión?
- 21. La misión traduce:
 - a) ¿cual es nuestra principal capacidad?
 - b) ¿qué Posicionamiento buscamos?
 - c) ¿el nivel de calidad y productividad que podemos ofrecer?
 - d) ¿valor agregado con respecto a la competencia?
 - e) ¿otros?
- 22. La estrategia de crecimiento esta asociada con esta misión?

Objetivos

- 23. Se ha logrado convertir dicha misión en objetivos y metas especificas?
- 24. ¿Cumplen los objetivos con la función de encauzar los esfuerzos de la organización para el logro de su objeto?
- 25. ¿En los objetivos se contemplan los resultados que se espera obtener de las áreas clave de la organización?
- 26. ¿Están asociados los objetivos estratégicos con el horizonte en tiempo para su consecución?
- 27. ¿Participa la dirección en la formu1ación de los objetivos?
- 28. ¿Conocen los objetivos todas las áreas y niveles de la organización?
- 29. ¿Qué procedimiento se sigue para su integración?
- 30. ¿Cómo valora su efecto?

Metas

- 31. ¿Las metas son concientes con los objetivos?
- 32. ¿Permiten las metas la cuantificación de las acciones que se llevan a cabo?
- 33. ¿Están relacionadas las metas con unidades de medida?

34. ¿Como determinan las unidades de medida las metas a seguir?
35. ¿Qué unidades de medida se han establecido?
- a) indicadores
 - b) estándares
 - c) parámetros
 - d) comportamiento
 - e) desempeño
 - J) otras
36. Son congruentes con la capacidad de la organización?
37. Qué procedimiento siguen para efectuar la correcta implementación de las unidades de medida? Descríbalo brevemente.
39. Ha permitido este recurso el balance de los objetivos estratégicos, en cuanto a las perspectivas:
- a) financiera
 - b) clientes
 - c) procesos internos
 - d) formación y crecimiento
41. Que tipo de formatos han diseñado para reportar avances?
42. Con qué periodicidad se producen?
43. Cómo y a quién se entregan?
50. Como instrumentan las estrategias?
51. Se han mantenido las estrategias o ha sido necesario ajustarlas?
52. Por qué motivo?
53. Las estrategias se han traducido en tácticas?
54. Cómo las asocian?
55. Han permitido las tácticas la consolidación de las estrategias?
56. Cómo aplican y controlan las estrategias y tácticas?

Políticas

57. Se han determinado políticas para orientar las acciones?
58. De qué tipo?
59. Quienes participan en su preparación?
60. Las políticas han apoyado el funcionamiento de la organización de acuerdo con los objetivos y metas contemplados?

61 Cómo lo determinan?

Procedimientos

- 62 ¿Disponen de procedimientos para realizar el trabajo?
- 63 ¿Cuántos procedimientos existen? incluya relación.
- 64 ¿Los procedimientos son preparados por toda la organización?
- 65 ¿Quien los conjunta?
- 66 ¿Con qué frecuencia los revisan y actualizan?
- 67 ¿Como han repercutido en el desahogo de las funciones?

Control

1. El control parte de un marco de actuación establecido en función de:
 - a) las pautas dictadas por el órgano de gobierno?
 - b) La experiencia obtenida con el tiempo?
 - c) Los proveedores?
 - d) Los clientes?
 - e) Las condiciones del mercado?
 - J) Tipo de producto o servicio?
 - g) Planes estratégicos?
 - h) Otros?
2. Existe congruencia entre los estándares fijados en la fase de planeación y el ejercicio del control?
3. Es coincidente tal ejercicio con los niveles de planeación?
4. Los plazos fijados en la plantación permiten un control efectivo?
5. Es necesario el ajuste de tiempos?
6. Cuáles son las principales causas que ocasionan un replanteamiento de los plazos?
7. Cómo repercute en la organización la adecuación de tiempos?

7. CEDULAS Y GRAFICOS

El uso de cedulas y gráficos durante las auditoria administrativas, fortalece en gran medida las alternativas para recopilar infamación.

La capitación de información se amplia al abrir el rango de respuesta pata integrar referencias, documentales, hallazgos, evidencias, comentarios, aspectos percibidos.

El empleo de estos dos instrumentos ligado a los cuestionarios, con base a los parámetros definidos y las escalas seleccionadas, hacen posible que la información se agrupe de manera natural y fluida, para que le auditor consigne en forma comprensible y lógica sus registros.

7.1 ELEMENTOS DEL DISEÑO

Para definir la estructura de una cedula, es necesario precisar con claridad el objetivo que se debe cumplir, el área a la cual esta dirigida, por sus características las cedulas facilitan el enriquecimiento de la información.

Para que las cedulas logren el efecto esperado, en su diseño deben observar los siguientes criterios.

Destinar un espacio en la parte superior para datos de identificación de la organización, titulo, fecha y numero de página.

De preferencia dividir la cedula en forma modular, para ordenar y estandarizar la información

Reunir y jerarquizar la información de acuerdo con su importancia y su utilidad

El diseño debe prever el tamaño de los espacios para no limitar la extensión del contenido, casi como la secuencia y movimiento necesarios para su llenado

Incluir un espacio en la parte inferior para la observación, anotaciones diversas y datos de la persona responsable de su aplicación, de quien la revisa y de quien la autoriza.

Las cédulas que utilizan para agrupar información evaluatoria deben prepararse de acuerdo con los requerimientos específicos de sus objetivos.

7.2 MODELOS ALTERNATIVOS

El manejo de información con estos instrumentos puede adoptar diferentes formas, siempre y cuando respondan a los requerimientos de la organización y muestre los avances y resultados en forma precisa.

Para facilitar el acceso a los modelos de cédulas y gráficos que se presentan, el tratamiento de estos instrumentos se ha dividido en tres partes:

Primera parte

Programa de trabajo
Herramientas de diagnóstico y evaluación

Segunda parte

Cédula de evaluación de desempeño
Cédula de evaluación de servicio

Tercera parte

Gráficos para la presentación de resultados

LOGOTIPO	CEDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL	FECHA NUM. HOJA
----------	--	-----------------------

AREA	TIPO DE DOCUMENTO	RESPONSABLE Y FUNCION
------	-------------------	--------------------------

DOCUMENTO	RESULTADOS DEL ANÁLISIS	PROPUESTAS
Especificación del nombre del documento, datos básicos, contenido y fuente de consulta.	Anotar las observaciones de los puntos revisados siguiendo las señales del documento y la jerarquía de los puntos críticos	Anotar los criterios y / o recomendaciones que se formulen.

OBSERVACIONES:

ELABORO:	REVISO:
----------	---------

FECHA	
PAGINA	DE
SUSTITUYE A	
PAGINA	DE
DE FECHA	

HERRAMIENTAS DE DIAGNOSTICO

CEDULA PARA LA DETENCION Y REGISTRO
DE HALLAZGOS Y EVIDENCIAS

AREA EVALUADA

ETAPA O ELEMENTO

Num.	Hallazgo	Evidencias	Aspectos sólidos	Aspectos para mejorar
	Anotar el comportamiento de un rubro en relación al indicador.	Anotar el nombre del documento y fuente de información	Relación de las funciones, actividades u operaciones de un desempeño adecuado.	Relación de las funciones, actividades u operaciones que pueden ser objeto de mejora.

OBSERVACIONES:

ELABORO: _____ REVISO: _____

FECHA	
PAGINA	DE
SUSTITUYE A	
PAGINA	DE
DE FECHA	

HERRAMIENTAS DE DIAGNOSTICO

CEDULA PARA LA DETENCION Y REGISTRO
DE ASPECTOS RELEVANTES

AREA EVALUADA

ETAPA O ELEMENTO

Aspectos Revisados	Aspectos Relevantes	Comentarios Recibidos
Anotar el rubro o aspecto revisado	Anotar los hechos que tiene importancia especia. Muestran aspectos fuera del contexto o pueden ocasionar consecuencias serias para la organización.	Anotar todos los comentarios, observaciones, quejas, sugerencias o propuestas recibidas.

OBSERVACIONES:

ELABORO: REVISO:

FECHA	
PAGINA	DE
SUSTITUYE A	
PAGINA	DE
DE FECHA	

HERRAMIENTAS DE DIAGNOSTICO _____

REPORTE DE AVANCE SEMANAL _____

AREA: _____

ETAPA O ELEMENTO: _____

RESPONSABLE _____

Actividades realizadas	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Numero de horas					

OBSERVACIONES: _____

ELABORO: _____ REVISO: _____

Criterios de puntuación para la evaluación final			
Elementos Específicos	Puntos Máximos		
	Establecidos	Obtenidos	
<p>PLANEACION</p> <p>Visión</p> <p>Objetivos</p> <p>Metas</p> <p>Estrategias/Tácticas</p> <p>Políticas</p> <p>Procedimientos</p> <p>Programas</p> <p>Enfoques</p> <p>Niveles</p> <p>Horizontes</p> <p>ORGANIZACIÓN</p> <p>Estructura organizacional</p> <p>División y distribución de funciones</p> <p>Cultura organizacional</p> <p>Recursos humanos</p> <p>Cambio organizacional</p> <p>Estudios administrativos</p> <p>Instrumentos técnicos de apoyo</p> <p>3.0 DIRECCION</p> <p>3.1 Liderazgo</p> <p>3.2 Comunicación</p> <p>3.3 Motivación</p> <p>3.4 Grupos y equipos de trabajo</p> <p>3.5 Manejo del estrés u conflicto</p> <p>3.6 Información y tecnología</p> <p>3.7 Toma de decisiones</p> <p>3.8 Creatividad e innovación</p> <p>CONTROL</p> <p>Naturaleza</p> <p>Sistemas</p> <p>Niveles</p>			

Proceso Áreas de aplicación Herramientas Calidad Mecanismos de evaluación.			
TOTAL			

HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN

Criterios de puntuación para la evaluación final		

Elementos Específicos	Puntos Máximos		
	Establecidos	Obtenidos	
1. Sistemas 2. proyectos 3. Coordinación 4. Proveedores 5. Almacenes e inventarios 6. Servicios generales 7. Distribución del espacio 8. Adquisiciones 9. Importaciones 10. Recursos financieros y contabilidad 11. Producción 12. Comercialización 13. Investigación y desarrollo 14. Servicio a clientes 15. Asesoría Interna 16. Asesoría externa			
TOTAL			

HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN

Criterios de puntuación para la evaluación final		

Elementos Específicos	Puntos Máximos		
	Establecidos	Obtenidos	
1. Objetivos 2. Políticas 3. Procedimientos 4. Programas 5. Sistemas 6. Proyectos 7. Coordinación 8. Comunicación 9. Proveedores 10. Almacenes e inventarios 11. Servicios generales 12. Distribución del espacio 13. Adquisiciones 14. Importaciones 15. Recursos humanos 16. Recursos financieros y contabilidad 17. Producción 18. Comercialización 19. Investigación y desarrollo 20. Calidad 21. Servicios a clientes 22. Asesoría interna 23. Asesoría externa			
TOTAL			

HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN

PROCESO DE DIAGNOSTICO Y EVALUACIÓN

ETAPA _____		O
ELEMENTO _____		
Perspectiva	Avance	Resultados
5% nula o escasa evidencia de existencia de conceptos claros.	Incompleto	Escasos y limitados
25% alguna evidencia	Iniciándose	Algunas tendencias positivas
50% evidencia de mejoría	Registra logros	Tendencia positiva generalizada
75% evidencia de la implementación adecuada	Casi completa	Buenos
100% fuente evidencia de una integración total.	Completo	De muy buenos a excelentes

CEDULAS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y CEDULAS DE
EVALUACIÓN DE SERVICIO

Apellido paterno	Apellido materno	Nombre(s)
Área de adscripción	Puesto	
Periodo de evaluación	Fecha	

x) Calificación (S+T+U+V)=
y) Calificación (w)
z) Calificación (X+Y)/2

Datos del evaluador (jefe inmediato)		
Apellido paterno	Apellido materno	Nombre(s)
Área de adscripción	Puesto	
		Firma del evaluador

Recursos humanos/Dirección General			
Clave de evaluación: _____			
Fecha de entrega evaluación: _____			
¿El empleado laboro en la empresa el periodo completo?			
Si			
No	Motivo: _____		
Alta	()	Baja	()
Licencia	()	Comisión	()
Periodo del movimiento: _____			

NOMBRE Y FIRMA DEL ANALISTA

Instrucciones Marque con una x en el cuadro sombreado que corresponda. En la columna de calificación anote le numero que considere mas adecuado para el desempeño del empleado de acuerdo con la escala de calificación indicada.

Factores y grados básicos (de aplicación general)	Escala de clasificación				R A N G O	C A L I F I C A.
	No cumple lo Esperado	Por debajo de lo esperado	Cumple lo Esperado	Supera lo Esperado		
	I	II	III	IV		
	I	I	I	I		
	1 2 3	4 5 6	7 8	9 10		
I. Incidencia						
1. Permisos						Calif 1
Solicita permisos para ausentarse de sus labores						
I. Frecuentemente						
II. Regularmente						
III. Algunas Veces						
IV. Casi nunca/nunca						
2. Retardos						Calif 2
Utiliza más tiempo del otorgado como tolerancia para llegar a la unidad de trabajo						
I. Frecuentemente						
II. Regularmente						
III. Algunas Veces						
IV. Casi nunca/nunca						
3. Ausentismo durante las horas de trabajos						Calif 3
Durante las horas de trabajo ¿se ausenta temporalmente sin autorización del superior inmediato?						
I. Frecuentemente						
II. Regularmente						
III. Algunas Veces						
IV. Casi nunca/nunca						
s) Calificación ponderada						
Suma de (1 + 2 + 3) * 0.830						
II. Administrativos						
4. Objetivo del trabajo						Calif 4
¿Realiza sus actividades de acuerdo con las funciones asignadas a su puesto?.						
I. Casi nunca						
II. Algunas Veces						
III. Casi siempre						

IV. Siempre		
5. Responsabilidad ¿Lleva a cabo sus tareas en el marco de la responsabilidad asignada?		Calif 5
I. Casi nunca		
II. Algunas Veces		
III. Casi siempre		
IV. Siempre		
6. Organización de actividades ¿Puede por si solo planear, ejecutar y controlar sus tareas?		Calif 6
I. Casi nunca		
II. Algunas Veces		
III. Casi siempre		
IV. Siempre		
7. Orden ¿Realiza sus actividades, atendiendo al orden, limpieza y cuidado la materia y equipo que utiliza?		Calif 7
I. Casi nunca		
II. Algunas Veces		
III. Casi siempre		
IV. Siempre		
8. Aprovechamiento de los recursos Los recursos asignados para la realización de las actividades son utilizados en forma adecuada		Calif 8
I. Casi nunca		
II. Algunas Veces		
III. Casi siempre		
IV. Siempre		
9. Productividad ¿Realiza en su totalidad el volumen de productos o servicios requeridos?		Calif 9
I. Casi nunca		
II. Algunas Veces		
III. Casi siempre		
IV. Siempre		
T) Calificación ponderada Suma de (4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9) * 0.338		
III.Sociales		
10. Cooperación y disponibilidad ¿Muestra interés para realizar o colaborar en trabajos adicionales requeridos por la dependencia incluyendo situaciones		Calif 10

extraordinarias de servicio, lugar y tiempo?		
I. Casi nunca		
II. Algunas Veces		
III. Casi siempre		
IV. Siempre		
11. Iniciativa ¿Propone a realizar trabajos por decisión propia que contribuyen al logro de las metas y/o para resolverlos?		Calif 11
I. Casi nunca		
II. Algunas Veces		
III. Casi siempre		
IV. Siempre		
12. Trabajo en equipo ¿Integra sus tareas con las de otras personas propiciando la suma de capacidades?		Calif 12
I. Casi nunca		
II. Algunas Veces		
III. Casi siempre		
IV. Siempre		
13. Creatividad ¿Aplica sus conocimientos con sentido común y de una forma creativa?		Calif 13
I. Casi nunca		
II. Algunas Veces		
III. Casi siempre		
IV. Siempre		
14. Identidad ¿Se identifica con los valores de la empresa?		Calif 14
I. Casi nunca		
II. Algunas Veces		
III. Casi siempre		
IV. Siempre		
U) Calificación ponderada Suma de (10 + 11 + 12 + 13 + 14) * 0.4004		
IV.Tecnicos		
15. Dominio de la función Los conocimientos con que cuenta para desarrollar sus tareas son:		Calif 15
I. Deficientes		
II. Regulares		
III. Buenos		

IV. Excelentes		
16. Interés en el aprendizaje ¿Muestra interés en aprender nuevas técnicas, elementos y/o herramientas que contribuyan al mejor desempeño de sus funciones?		Calif 16
I. Casi nunca		
II. Algunas Veces		
III. Casi siempre		
IV. Siempre		
17. Calidad de desempeño ¿Realiza su trabajo con una clara definición de los resultados esperados y con los menores errores posibles?		Calif 17
I. Casi nunca/nunca		
II. Algunas Veces		
III. Regularmente		
IV. Frecuentemente		
18. Oportunidad de ejecución ¿Realiza su trabajo en el tiempo establecido?		Calif 18
I. Casi nunca		
II. Algunas Veces		
III. Casi siempre		
IV. Siempre		
19. Comunicación ¿Tiene un manejo fluido y eficiente de la información en relación con su actividad?		Calif 19
I. Casi nunca		
II. Algunas Veces		
III. Casi siempre		
IV. Siempre		
20. Supervisión ¿En la realización de sus actividades requiere de una supervisión constante?		Calif 20
I. Siempre		
II. Casi siempre		
III. Algunas veces		
IV. Casi nunca		
V) Calificación ponderada Suma de (15 + 16 + 17 + 18 + 19 + 20) * 0.580		

EVALUACION A PERSONAL CON SUBORDINADOS

Instrucciones Marque con una x en el cuadro sombreado que corresponda. En la columna de calificación anote le numero que considere mas adecuado para el desempeño del empleado de acuerdo con la escala de calificación indicada.

Factores y grados básicos (de aplicación general)	Escala de clasificación				R A N G O	C A L I F I C A.
	No cumple lo esperado I	Por debajo de lo esperado II	Cumple lo esperado III	Supera lo Esperado IV		
	___ ___	___ ___	___ ___	___		
	1 2 3	4 5 6	7 8	9 10		
1. Delegación La asignación de tareas a los subordinados en relación con la carga de trabajo es:						Calif 1
I. Deficiente						
II. Regular						
III. Buena						
IV. Eficiente						
2. Control/supervisión ¿Verifica que las actividades de un grupo de trabajo se realicen con calidad y oportunidad?						Calif 2
I. Casi nunca						
II. Algunas Veces						
III. Casi siempre						
IV. Siempre						
3. Manejo de objetivos/liderazgo La conducción del personal hacia el logro de los objetivos institucionales es:						Calif 3
I. Deficiente						
II. Regular						
III. Buena						
IV. Eficiente						
4. Solución del problema ¿Busca las mejores soluciones para situaciones o problemas e integran los elementos necesarios para resolverlos?						Calif 4
I. Casi nunca						
II. Algunas Veces						

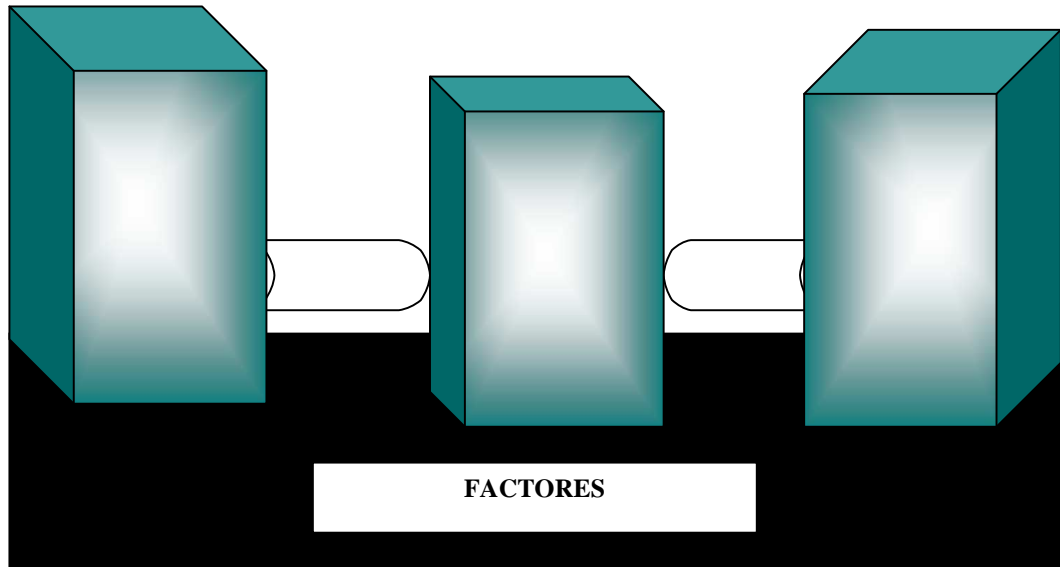
III. Casi siempre		
IV. Siempre		
5. Toma de decisiones Su capacidad para elegir de entre varias alternativas la más adecuada para el logro de metas es:		Calif 5
I. Deficiente		
II. Regular		
III. Buena		
IV. Eficiente		
W) Calificación ponderada Suma de (1 + 2 + 3 + 4 + 5) * 20		

RETROALIMENTACION PARA EL EMPLEADO
Aspectos a mejorar

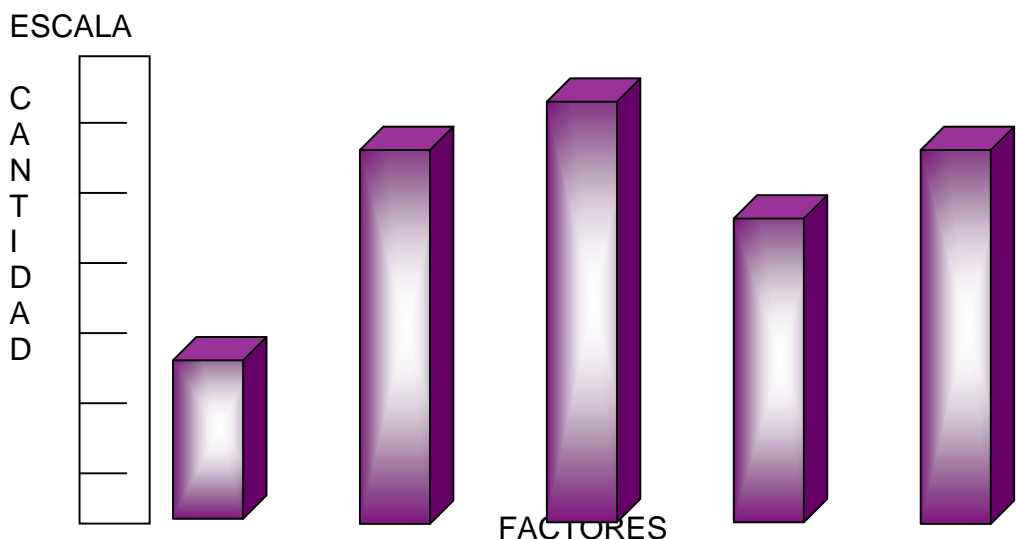
Acciones a seguir		
Observaciones		
Fecha	Elaboración	Revisión

GRAFICOS PARA LA PRESENTACION DE RESULTADOS

Nombre del Grafico: _____

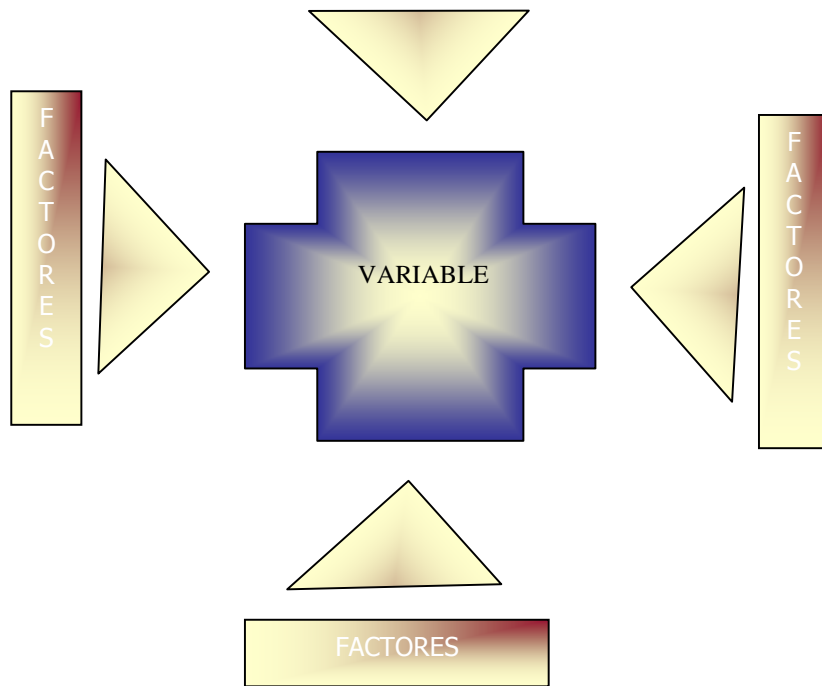


Nombre del Grafico: _____

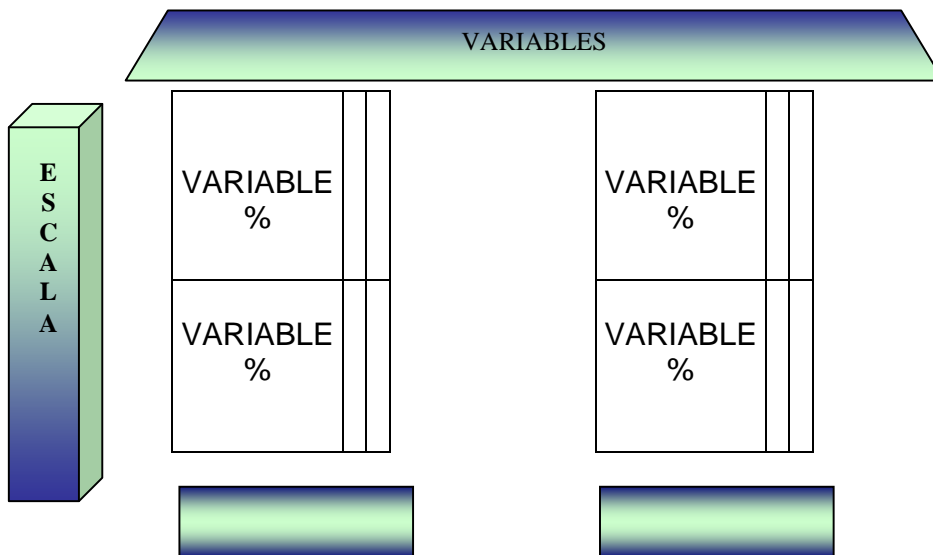


Nombre del Grafico: _____

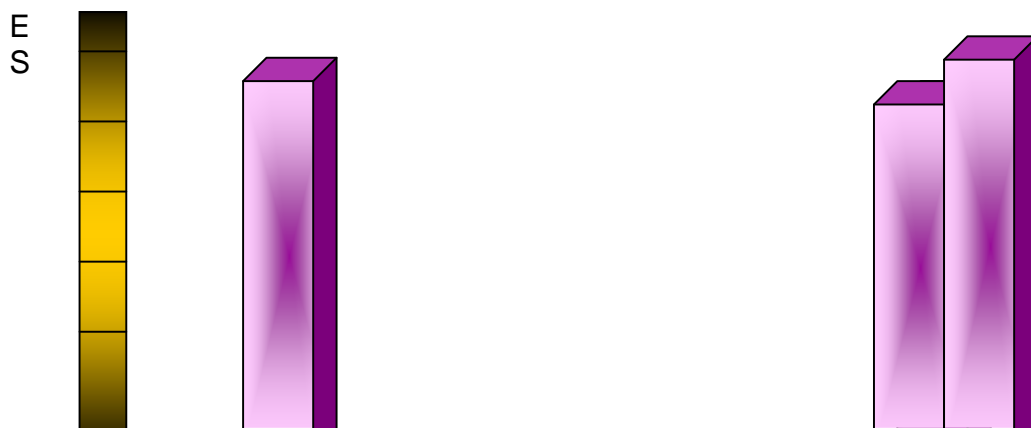
FACTORES

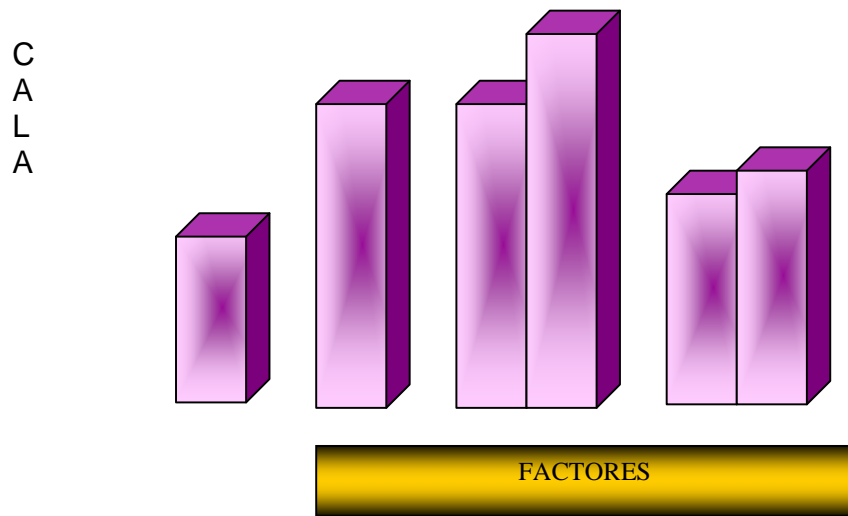


Nombre del Grafico: _____

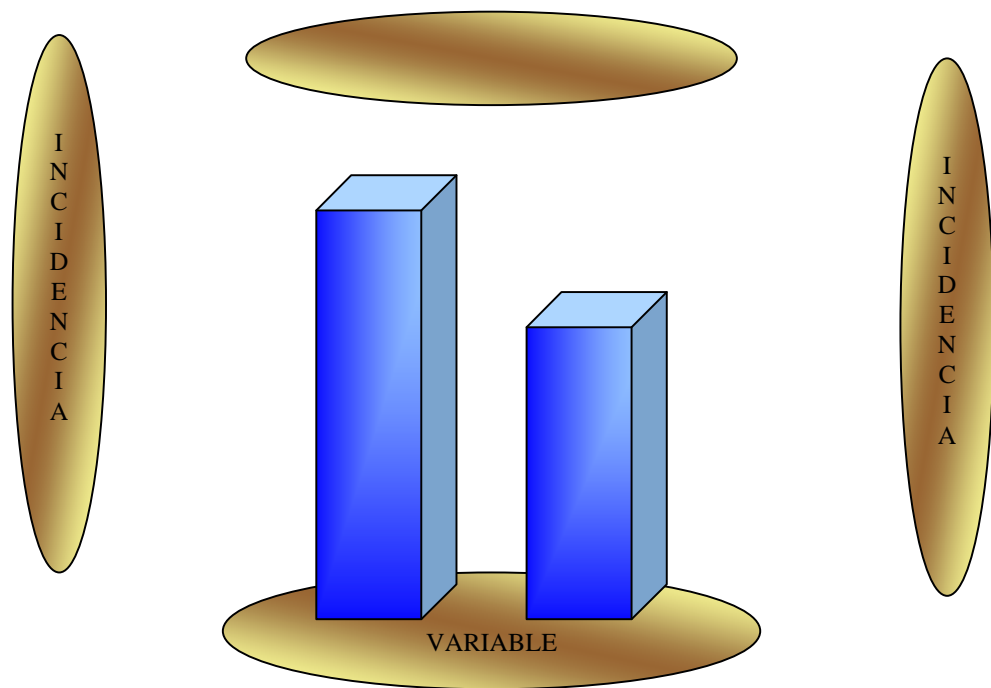


Nombre del Grafico: _____





Nombre del Grafico: _____



Nombre del Grafico: _____

		FACTORES									
NIVEL		U	U	U	U	U	U	U	U	U	U
NIVEL	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U
NIVEL	%	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U
NIVEL	%	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U
NIVEL	%	U	U	U	U	U	U	U	U	U	U
		PUNTUACIÓN									

Nombre del Grafico: _____

VARIABLES

E S C A L A	A F I R M A T I V O	VARIABLE	VARIABLE	VARIABLE	VARIABLE	VARIABLE
	N E G A T I V O	VARIABLE	VARIABLE	VARIABLE	VARIABLE	VARIABLE
	O T R O					

8. CONCLUSIONES

La Auditoría Administrativa es considerada una herramienta idónea para examinar el desempeño de una organización y detectar oportunidades de mejora.

El papel de auditor, sus conocimientos, experiencias y habilidades son fundamentales para lograr el éxito esperado en el desarrollo de una buena auditoría.

El marco metodológico representa el camino indicado para guiar las acciones de una auditoría administrativa y la alternativa de brindar los elementos de juicio idóneos para transformar las experiencias en conocimiento.

Los Indicadores aportan criterios fundamentados para que las mediciones permitan hacer comparaciones, elaborar juicios y predecir cambios.

Las cédulas y gráficos fortalecen significativamente la capacidad de una organización para recopilar información y representar los avances obtenidos durante la implementación de la auditoría de una manera que objetiva, ágil y accesible.

La calidad de una auditoría administrativa depende de gran medida de las normas que le sirven de marco de referencia por lo que asociarlas a normas internacionales de calidad sustentadas y aceptadas por principios de aprobada eficacia, es una garantía de que sus resultados son producto de un compromiso de calidad por parte de todos los niveles jerárquicos de una organización.

BIBLIOGRAFIA

BLANCO LUNA, Yaneth. Manual de Auditoria y Revisoría Fiscal. Ecoe Ediciones. Bogotá 2004.

COLECCIÓN DE TEXTOS UNIVERSITARIOS: AREA CONTABILIDAD Y AUDITORIA. 1ra Edición. Bogotá 1989.

MALLEN, Cristian. Manual de Habilidades para la Auditoria. Grafico Ltda. Bogotá. 2006.

GONZALEZ ALCANTARA, Cesar. La contraloría y sus funciones, Ediciones Contables y Administrativas, México, 1974.

WITT H, Brink V. Auditoría Interna Moderna, Ediciones contables y administrativas, México, 1988

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría General de la Administración. Quinta Edición Mc Graw-Hill. Interamericana editores. Colombia 1999.

KREINER, Robert. Comportamiento de las Organizaciones Primera Edición. Mc Graw-Hill. Interamericana de España 1997.

HOPEMAN, Richard. Administración de Producción y Operaciones. Primera edición, Compañía Editorial Continental. México 1994.