

# LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA COMO TÉCNICA DE EVALUACIÓN

---

Milagros Cano Flores y Teresa García López\*

## I. INTRODUCCIÓN

El mundo actual cambia y evoluciona a un ritmo realmente sin precedente, destacándose como un factor primordial la innovación del conocimiento, así como su producción, difusión y adaptación a nuevas tecnologías. Asimismo, se ha iniciado un proceso de globalización en los órdenes: económico, social, político y cultural, caracterizándose estas tendencias por adaptar e incorporar los nuevos avances tanto científicos como de índole tecnológica; en los cuales las tecnologías de información se han modificado desde soportar principalmente los procesos empresariales de manufactura a convertirse en el sustento actual del comercio electrónico, con cobertura parcial o total del trabajo de las áreas funcionales de las organizaciones al sostenimiento de los procesos de integración con clientes. Es innegable entonces, que el crecimiento económico de un país, así como su bienestar social, dependen de la formulación de estrategias en el campo de la organización económica, en el desarrollo de la ciencia y la tecnología y en la competitividad de sus organizaciones, ahora más que nunca basada en el uso de la información y sus tecnologías.

Los problemas a los que hacemos frente ante esta situación, así como las condiciones cambiantes de nuestro entorno económico y social, reclaman a las organizaciones para su permanencia, crecimiento y competencia, de procesos de evaluación, que conlleven a una revisión continua de su quehacer interno, con el propósito de obtener un diagnóstico que les permita conocer la situación real en la que se encuentran a fin de reorientar sus actividades, mejorar la relación con los mercados, y en general, contribuir a la realización de acciones que hagan posible la detección y la superación de problemas, firmando a su vez las bases para un mejor desarrollo.

La intención de este escrito, es destacar la importancia de la Auditoría Administrativa como elemento de evaluación, así como también proponer una metodología para el desarrollo de la misma considerando que, a través de ella, es posible establecer diagnósticos situacionales de una organización que permiten a los directivos conocer la realidad y con base en ello, formular y establecer estrategias de permanencia, crecimiento y competencia como parte de un programa integral en pro de su mejora.

---

\* Investigadoras del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana

## II. LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

La idea del desarrollo y operación de la Auditoría Administrativa es tan antiguo como la propia teoría administrativa, ya que en los últimos años de su vida, el Ing. Henri Fayol (considerado por muchos estudiosos como el padre de la Administración) mencionó en una entrevista a *Cronique Social de France* (1925), que el mejor método para examinar una organización era estudiando el mecanismo administrativo. Posteriormente, el Dr. James McKinsey (1935-1940) llegó a la conclusión de que las organizaciones deben practicar una auto-auditoría, esto es, una evaluación en todas las áreas de la empresa, a la vista de un medio ambiente empresarial<sup>1</sup>.

La Auditoría Administrativa permite analizar y valorar la situación de una organización con el propósito de precisar en dónde está determinada hacia dónde va (análisis del ámbito producto-mercado y del vector de crecimiento, que implica conocer la situación real y las alternativas que tiene para crecer y competir) de acuerdo a la administración actual; lo cual permitirá revisarla y, en su caso, modificarla.

Con relación a su campo de aplicación, se puede afirmar que sus principios son generales y aplicables a cualquier organismo social (en todo o parte de él) de naturaleza administrativa. La función de este proceso consiste en realizar el análisis y dictamen de las actividades que lleva a cabo una unidad administrativa para verificar que se ajusten a los objetivos y políticas establecidas, comprobar la utilización racional de los recursos técnicos, materiales y financieros y el aprovechamiento del personal en el desarrollo operacional, así como evaluar las medidas de control que aseguran los resultados esperados<sup>2</sup>.

Según William P. Leonard "la Auditoría Administrativa es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que se dé a sus recursos humanos y materiales"<sup>3</sup>.

José Antonio Fernández Arena destaca que "la Auditoría Administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución"<sup>4</sup>.

Víctor M. Rubio Ragazzoni y Jorge Hernández Fuentes mencionan que "la auditoría administrativa consiste en evaluar el fundamento de la administración, mediante la localización de irregularidades o anomalías, y el planteamiento de posibles alternativas de solución"<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Anaya Sánchez, C.E. *Auditoría Administrativa*. Nuevo México, México, 1987.

<sup>2</sup> Rubio Ragazzoni, V. M. y Hernández Fuentes, J. *Guía práctica de auditoría administrativa*. P.A.C. S.A., México, 1989, p. 14.

<sup>3</sup> Leonard, W.P. *Auditoría Administrativa, evaluación de los métodos y eficiencia administrativa*. Diana, México, 1989, p. 45.

<sup>4</sup> Fernández Area, J.A. *La auditoría administrativa*. Diana, México, 1989, p. 17.

<sup>5</sup> Rubio Ragazzoni, V. M. y Hernández Fuentes. Op. cit., p. 13.

Finalmente, Sergio H. Kauffman González expone: “la auditoría administrativa implica la revisión, verificación y evaluación objetiva de la estructura orgánica de la empresa, a partir de las decisiones que toman los dirigentes y administradores de ella. Implica revisar, de manera metódica y sistemática la congruencia que existe entre lo que se decide y la manera en que se ejecutan las actividades y tareas llevadas a cabo por el personal de todos los niveles jerárquicos de la organización”<sup>6</sup>.

La Auditoría Administrativa persigue verificar la coherencia interna que exista entre lo que se planea y se ejecuta, tomando en consideración el proceso administrativo y el sistema de normas internas y externas de la empresa, así como los estándares y procedimientos establecidos con relación al sistema de planeación estratégica y de los planes de carácter ejecutivo de toda o parte de la estructura orgánica.

Lo anterior implica la revisión de la estructura de planes, programas, estrategias, sistemas, procedimientos, objetivos, metas, políticas y demás elementos administrativos, a través de una metodología y técnicas adecuadamente diseñadas para lograr este propósito.

El objetivo primordial de la Auditoría Administrativa consiste en identificar deficiencias o irregularidades a través del examen y valoración de los métodos y desempeño de las funciones administrativas en toda la organización o en alguna parte de ella.

Los elementos de la evaluación pueden abarcar: la estructura organizativa; la observancia de políticas y procedimientos; la confiabilidad de los controles; la adecuada utilización de personal y equipo, etcétera. Esta revisión y evaluación se efectúa de acuerdo a diversos criterios, como son: 1) factores internos procesales (planeación, organización, integración, dirección y control). 2) aspectos funcionales (producción, finanzas, mercadotecnia, recursos humanos, etcétera). 3) aspectos analíticos (puestos, tiempos, movimientos, formas, equipo, seguridad, costos, materiales, etcétera) y, 4) factores externos: medio ambiente (clima, precios, medios de comunicación, agua, localización, aspectos sociológicos, psicológicos, jurídicos). Informando de los resultados y proponiendo en su caso medidas correctivas<sup>7</sup>.

### **III.LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA COMO TÉCNICA DE EVALUACIÓN**

La Auditoría Administrativa es una técnica que tiene la necesidad de tomar diferentes procedimientos especializados y se apoya en la investigación.

El proceso de investigación supone una “actuación sistemáticamente organizada y estandarizada, para garantizar el éxito en la obtención de una valoración del modo más rentable posible. Para conseguirlo, la técnica trata de controlar el

---

<sup>6</sup> Kauffman González, S. *El control interno y las auditorías: generalidades*. IIESCA.U.V. México, 1998, p. 10.

<sup>7</sup> Rubio Ragazzoni, Víctor M. y Jorge Hernández Fuentes. *Guía práctica de auditoría administrativa*. P.A.C. S.A., México, 1986.

error, de reducir el costo, y de establecer procesos de actuación generalizados en forma peculiar”<sup>8</sup>. La Auditoría Administrativa, sigue un proceso sistemáticamente organizado al valorar un tipo de actuación a través del análisis y verificación de cada actividad previamente definida en una fase de planeación que asegura el aprovechamiento de los recursos y esfuerzos empleados. Esto es, el empleo de la técnica asegura el desarrollo de una actividad con un máximo de eficiencia en el ejercicio y utilización de los recursos.

La Auditoría Administrativa como técnica de diagnóstico administrativo, presenta una metodología que permite determinar previamente los puntos vulnerables y plantear medidas que aseguran una práctica efectiva en los procesos de evaluación. Emplea herramientas interrogativas tanto escritas como orales, donde la evaluación diagnóstica se realiza sobre la información que aportan los individuos o grupos que son objeto de investigación o apreciación. Asimismo, se hace uso de la observación para la verificación de la información y del análisis de contenido en lo que se refiere a los diversos documentos usados para el control administrativo.

#### IV. EL PROCESO DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Una propuesta de metodología para el desarrollo de la Auditoría Administrativa basada en nuestras experiencias, considera ocho fases generales: 1) Investigación preliminar, 2) Diagnóstico preliminar, 3) Definición de criterios de valoración, 4) Definición y diseño de instrumentos, 5) Programación, 6) Recopilación y revisión de información, 7) Evaluación y 8) Elaboración del reporte de auditoría. Cada una de ellas se describe con mayor amplitud en las siguientes líneas del documento y se muestran gráficamente en la figura No. 1.

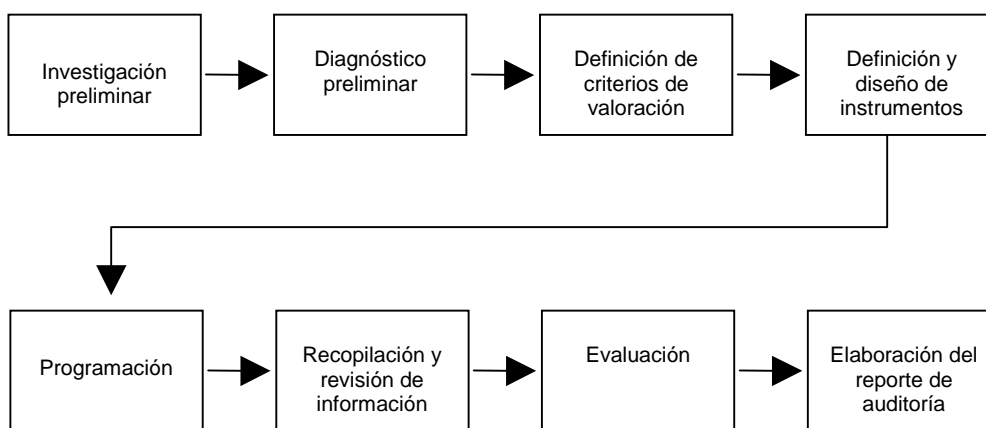


Figura 1. Etapas del Proceso de la Auditoría Administrativa.

<sup>8</sup> Cardona Andujar, J. *Metodología innovadora de evaluación de centros educativos*. Sáinz y Torres, Madrid, 1994, p. 382

#### IV.1 Investigación preliminar

Un primer acercamiento con la organización es necesario a través de entrevistas con el solicitante del estudio o con el responsable del área a auditar. El objetivo de dichas entrevistas es obtener información básica que permita conocer la organización y la problemática general de la misma, a fin de contar con información que encauce la elaboración del programa de trabajo a desarrollar en la auditoría. El auditor debe anticiparse en el conocimiento de las áreas detectadas como problema por el responsable o solicitante del estudio.

De la entrevista inicial al director o responsable del área a auditar, se pretende obtener información sobre tres cuestiones prioritarias: a) el objetivo del estudio, b) la definición del área a auditar y c) el alcance y la profundidad de la auditoría. Adicionalmente, se debe obtener información a profundidad sobre la organización y sobre la historia de ésta, así como su visión, su misión, sus planes, sus objetivos, sus metas y la forma de realizar sus actividades.

También en esta fase, se hace acopio de información, como: manuales de organización, procedimientos y políticas; manuales de calidad, catálogos de formas; fundamento legal; proyectos; planes; programas; informes; registros y controles operativos; sistemas y procedimientos administrativos; manuales de operación; etcétera.

El objetivo de la investigación preliminar es obtener información para detectar los factores prioritarios de análisis, así como sensibilizarse a través del conocimiento del campo y ambiente de trabajo.

#### IV.2 Diagnóstico preliminar

Concluida la investigación preliminar, debe realizarse el análisis de la documentación recabada y proceder a detectar el o las áreas que puedan representar alguna problemática y, en consecuencia, decidir si se tiene la necesidad de realizar una revisión más detallada o a una mayor profundidad. Cuidando ser lo más objetivo y concreto posible en las apreciaciones y plasmando estos resultados en un acuerdo inicial entre el solicitante y el auditor administrativo.

#### IV.3 Definición de criterios de valoración

La detección de la problemática en la fase de diagnóstico permitirá formular objetivos y metas concretos, identificar y definir los criterios de valoración, determinando las variables e indicadores de estudio con base a los cuales se diseñarán los instrumentos de recopilación de información.

La definición de criterios de valoración es una de las fases más importantes del proceso de la Auditoría Administrativa. Constituye también la base o fundamento de la guía de análisis y evaluación, la cual comprende al menos: la descripción de los elementos, subelementos y niveles; así como los parámetros de medición y evaluación. Uno de sus mayores beneficios de dicho documento es, precisamente, el poder contar con lineamientos que facilitan la orientación en la aplica-

ción de criterios para evaluar, mismos que, a su vez, incrementan el grado de confiabilidad de los informes de los trabajos de auditoría.

A manera de ejemplo, podríamos señalar las siguientes variables (elementos) a estudiar en una Auditoría administrativa:

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
Planeación	Actividades relacionadas con la determinación de objetivos a corto, mediano y largo plazos; así como los medios necesarios para alcanzarlos.
Organización	Análisis de la estructura formalizada e intencional de posiciones de los recursos humanos y materiales necesarios para alcanzar los objetivos planeados.
Integración	Dotación del personal necesario para el desempeño de las funciones y actividades definidas en la estructura de organización.
Dirección	Tipos y estilos de liderazgo como guía en el desempeño y logro de objetivos.
Control	Actividades relacionadas con la medición del desempeño identificando y ajustando las desviaciones existentes, asegurando con ello el cumplimiento de planes.

Para clarificar lo descrito y de acuerdo con las experiencias obtenidas por las autoras, a continuación se presenta un ejemplo del elemento de Dirección y los subelementos elegidos para su evaluación, los cuales han sido utilizados en algunos estudios reales.

<b>DIRECCIÓN</b>	
<b>Subelemento</b>	<b>Descripción</b>
Delegación	Se evalúa el equilibrio que prevalezca entre las funciones conferidas y la autoridad asignada con que cuente la unidad u organismo, para el cumplimiento de los planes y programas.
Comunicación	Se evalúa la existencia de medios formales de comunicación de la unidad u organismo, así como la eficiencia y eficacia de los mismos.
Liderazgo	Se evalúa la capacidad que tiene el personal con mando de la unidad u organismo, para lograr el trabajo en equipo y alcanzar las metas de productividad establecidas.

Una vez definido que la dirección será uno de los elementos a considerar en la Auditoría y determinados los subelementos se procede a la construcción de la escala de medición para cada uno de ellos.

En nuestro ejemplo, se ha decidido establecer una escala con cinco niveles de calificación, asociados con una puntuación de cero a 20 en una escala incremental de cinco unidades. Asociando los niveles con los términos de: carente, deficiente, elemental, adecuado y excelente. La razón de iniciar con cero es asociar este valor con la ausencia del subelemento a evaluar.

<b>NIVEL</b>	<b>PUNTUACIÓN</b>	<b>EVALUACIÓN</b>
I	0	CARENTE
II	5	DEFICIENTE
III	10	ELEMENTAL
IV	15	ADECUADO
V	20	EXCELENTE

Los parámetros de medición asignados para la evaluación del elemento *Dirección*, se podrían establecer de la forma siguiente:

<b>NIVEL</b>	<b>PUNTUACIÓN</b>	<b>EVALUACIÓN</b>
I	0	CARENTE
II	De 1 a 15	DEFICIENTE
III	De 16 a 30	ELEMENTAL
IV	De 31 a 45	ADECUADO
V	De 46 a 60	EXCELENTE

El auditor se enfrenta con el problema de asignar una puntuación y nivel a cada elemento evaluado, lo cual puede llegar a ser muy subjetivo; por este motivo, es necesario uniformar los criterios de valoración de los participantes en la fase de recopilación de información. A continuación se muestran las tablas que servirán de base para la evaluación de nuestro ejemplo.

<b>DIRECCIÓN: DELEGACIÓN</b>		
<b>GRADO</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL GRADO</b>
I	0	<i>Carencia de delegación:</i> el responsable asigna las funciones sin la autoridad para su ejecución.
II	5	<i>Delegación deficiente:</i> se considera que el personal con mando asigna funciones, pero delega parcialmente la autoridad para realizarlas.
III	10	<i>Delegación elemental:</i> se considera que el personal cumple con sus funciones, por contar con la autoridad necesaria.
IV	15	<i>Delegación adecuada:</i> el personal con mando, delega proporcionalmente la autoridad de acuerdo a los requerimientos de las actividades a cargo de cada integrante de la unidad u organismo.
V	20	<i>Delegación excelente:</i> los directivos delegan eficientemente las facultades para el cumplimiento de los objetivos. El personal se encuentra debidamente facultado para solventar y resolver los asuntos de su injerencia y toma sus propias decisiones de acuerdo con el conocimiento de las funciones que realiza.

<b>DIRECCIÓN: COMUNICACIÓN</b>		
<b>GRADO</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL GRADO</b>
I	0	<i>Carencia de comunicación:</i> la comunicación que se da entre el personal es de tipo informal y, por ende, el comentario o el rumor son los medios mas comunes.
II	5	<i>Comunicación deficiente:</i> el personal sólo recibe instrucciones sin la información necesaria que las respalde para realizar con eficiencia los trabajos.
III	10	<i>Comunicación elemental:</i> se considera que la unidad cuenta con medios formales que cumplen, en forma básica, las necesidades de información de los empleados.
IV	15	<i>Comunicación adecuada:</i> se considera que la unidad cuenta con medios formales tradicionales que cubren, satisfactoriamente, las necesidades de información.
V	20	<i>Comunicación excelente:</i> se considera que la unidad cuenta con medios formales e innovadores que responden, veraz y oportunamente con las necesidades de información que requiere el personal. La comunicación mantiene informado diariamente al personal de manera efectiva e influye positivamente en sus resultados.



DIRECCIÓN: LIDERAZGO		
GRADO	PUNTOS	DESCRIPCIÓN DEL GRADO
I	0	<i>Carencia de liderazgo:</i> no existe el trabajo en equipo por falta de liderazgo. Se observan solamente resultados individuales.
II	5	<i>Liderazgo deficiente:</i> se considera que la unidad cuenta con una liderazgo muy irregular, los resultados del equipo de trabajo no alcanzan a cubrir los requerimientos mínimos.
III	10	<i>Liderazgo elemental:</i> se considera que la unidad ejerce un liderazgo básico, el equipo de trabajo cumple con algunas de las metas fijadas.
IV	15	<i>Liderazgo adecuado:</i> se considera que la unidad cuenta con liderazgo efectivo ya que planean, organizan y controlan el cumplimiento de los resultados esperados por el equipo de trabajo.
V	20	<i>Liderazgo excelente:</i> los miembros de la unidad integran un equipo con habilidades complementarias, comprometidos con un propósito común, con metas de desempeño y cuentan con una propuesta de trabajo por la que se consideran mutuamente responsables.

#### IV.4 Definición y diseño de instrumentos

Los instrumentos aluden a “materiales o a modos de presentación de los mismos, que pueden ser convenientemente utilizados para la recogida, contraste y acopio de la información precisa que conduzca a la valoración”<sup>9</sup>.

Es importante destacar, que en todo instrumento de recolección de los datos se deben observar dos requisitos esenciales: la validez y la confiabilidad. La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. La confiabilidad de un instrumento de medición, se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados.

Se puede optar por elegir un instrumento ya desarrollado, el cual se adapta a los requerimientos de un estudio en particular, o construir un nuevo instrumento de medición de acuerdo con la técnica apropiada para ello. En ambos casos o situaciones se requiere tener evidencia sobre la confiabilidad y validez del mismo.

En la Auditoría Administrativa los instrumentos a utilizar pueden ser de una naturaleza muy variada tales como: cuestionarios, entrevistas, guías de evaluación, fichas anecdóticas, listas de control, inventarios, diarios, rejillas, análisis de

<sup>9</sup> Cardona Andujar. Op.cit. p. 383

contenido, escalas de evaluación, análisis de tareas, pruebas objetivas, pruebas sociométricas, autobiografías profesionales, entre otros.

La selección de los instrumentos estará en función de los factores a evaluar en la Auditoría, tomando en consideración a quien se dirigen cada uno de ellos así como el objetivo que persiguen. Por tanto deberán de establecerse de antemano la escala de evaluación y los criterios técnicos del análisis de los mismos; esto es, las medidas de calificación a utilizar.

#### *IV.5 Programación*

La programación puede considerarse como la fase de planeación del trabajo a realizar es decir, decidir en forma anticipada qué hacer, cómo hacerlo y quién lo va a hacer, por tanto, pretende llenar el vacío que existe entre dónde estamos y a dónde queremos ir. Esta fase de programación se refiere al conjunto de acciones que provienen de una estructura racional de análisis que contiene los elementos informativos y de juicio suficientes y necesarios para fijar prioridades, objetivos y metas en el tiempo y espacio, que permitan prever anticipadamente la acción.

En esta fase, se define el desarrollo y secuencia de las actividades, así como el tiempo estimado para llevarlas a cabo. Se consideran los siguientes aspectos: a) características de la organización; b) finalidad de los trabajos; c) secuencia; d) estimación de tiempos, e) determinación del personal que intervenga; e) selección de las técnicas que se utilizarán; f) medios materiales requeridos; y g) determinación del apoyo que el organismo proporcionará.

En este documento, a fin de resumir, proponemos que en la fase de programación se requiere obtener como resultado:

- a) La elaboración del programa de trabajo
- b) La aprobación del programa de trabajo.

##### *IV.5.1 Elaboración del programa de trabajo*

Una vez acordados con la administración: el objetivo, el área a auditar, el alcance y la profundidad del estudio, es conveniente determinar los recursos humanos necesarios, así como los tiempos de desarrollo, los cuales deberán estar en función de los instrumentos de recopilación de información a usar en el estudio y de los acuerdos antes mencionados.

Por tanto, una actividad que es necesario anticipar será la definición de las fuentes de información como pueden ser: responsables del área a auditar (director, jefes de departamento, coordinadores, etc.), personal dentro del área, usuarios de la información generada por el área, etc. De cada uno de ellos se puede obtener información acerca de las actividades de planeación, organización, dirección y por consiguiente el control tanto de tipo administrativo como técnico, así como también la estructura y la forma de desarrollar las actividades de cada puesto, su nivel de autoridad, de responsabilidad y/o de coordinación.

La información obtenida debe cruzarse y verificarse mediante la técnica de observación, y de este modo se puede conocer con mayor certeza la opinión y postura del recurso humano sobre los problemas a los que se enfrentan en el desarrollo de su trabajo.

Otra fuente de información son los documentos de trabajo (formas) - verificando su llenado, formato y deficiencias- si se pretende estudiar y analizar los procedimientos y las actividades relacionadas con ellos, con el fin de proponer acciones para evaluarlos y en su caso corregirlos y/o mejorarlos haciendo más eficientes las actividades individuales y de grupo.

Por último, si lo que interesa es evaluar las condiciones de trabajo que tenga el área auditada, una fuente de información puede ser el lugar de trabajo, su aspecto, distribución, espacios, iluminación, relaciones de trabajo entre el personal, etc. que puede obtenerse a través de la observación.

Tanto las fuentes de información como la naturaleza de los instrumentos elaborados determinarán el número y características de los recursos humanos necesarios para llevar a cabo el estudio.

En función de lo anterior, se determina el tiempo estimado para el desarrollo de la auditoría. Se deben considerar cinco elementos fundamentales: primero, el alcance del estudio; segundo, la profundidad del mismo; tercero, los resultados que se pretenden obtener; cuarto, el personal que se tenga disponible y quinto, la experiencia obtenida en revisiones anteriores.

#### *IV.5.2 Aprobación del programa de trabajo*

Una vez elaborado el programa de trabajo, habrá que concertar nuevamente una reunión con el responsable de la organización o unidad, previa entrega del documento que contendrá: el objetivo del estudio; el área a auditar; el alcance; la profundidad de la auditoría; el costo; tiempo de realización; así como el apoyo requerido para la recopilación de la información. Dicho documento deberá ser comentado y formalizado para convenir los términos y condiciones definitivas del trabajo.

#### *IV.6 Recopilación y revisión de información*

Una vez aprobado el programa de trabajo de la Auditoría, se inicia la etapa de recopilación de información en la cual se abordarán a los responsables de los puestos clave a quienes se aplicarán los instrumentos elaborados, debiendo solicitarse todos los documentos que respalden la información proporcionada.

Es importante señalar que el auditor debe adicionar en sus informes las observaciones personales sobre cualquier situación que considere relevante para el proceso de valoración.

La aplicación de los instrumentos seleccionados, debe realizarse bajo la premisa de que las personas hablen, se expresen, digan lo más que puedan en torno a sus impresiones, sus vivencias, sus críticas a la organización y a sus funciones que desempeñan. Es conveniente concertar las citas con anticipación a fin

de no importunar al entrevistado, seleccionando un ambiente apropiado y libre de interrupciones para realizar esta actividad.

Una vez aplicados los instrumentos, se transforman las respuestas en valores numéricos; los datos se resumen, codifican y se preparan de tal manera que a partir de éstas se pueda hacer un análisis crítico que permita elaborar y presentar propuestas de cambio o de mejora. El resultado final de esta fase será la preparación de la información preliminar perfectamente depurada y agrupada para su posterior evaluación.

#### IV.7 Evaluación

La Auditoría Administrativa tiene por objeto llevar a cabo el análisis, exhaustivo y la evaluación de las estructuras administrativas, del comportamiento y de las decisiones que los administradores toman con relación a los asuntos que les atañen; pero también con la eficiencia y eficacia que guardan los sistemas y los procedimientos de diferente naturaleza que existen o que deben existir en la empresa.

El auditor, contará con la información del (los) instrumento(s) de recopilación de información y los documentos obtenidos, su análisis y sus apreciaciones personales, permitirán un examen amplio y exhaustivo de los elementos administrativos de la unidad u organismo auditado.

Los analistas deberán tomar como referencia para la evaluación, cada uno de los lineamientos descritos en la guía de análisis y evaluación, la cual de acuerdo a la técnica de Auditoría Administrativa, tiene por objeto orientar y uniformar el método a seguir durante el proceso de análisis y evaluación de los resultados obtenidos en la práctica de la Auditoría.

En el ejemplo que hemos venido desarrollando, la guía de análisis y evaluación, señalaría que el elemento *dirección* será evaluado de acuerdo con las calificaciones obtenidas en los subelementos: *delegación, comunicación y liderazgo*, por lo que la suma de las calificaciones obtenidas en ellos integrará la calificación del elemento antes mencionado, el cual a su vez, será parte de la evaluación integral de la unidad u organismo auditado.

Supongamos que el área auditada ha sido calificada de la siguiente forma:

<b>Subelemento</b>	<b>Calificación</b>
Delegación	10
Comunicación	15
Liderazgo	5
Total Dirección	30
Calificación máxima	60
Porcentaje de eficiencia	50%
<b>Nivel alcanzado</b>	<b>III ELEMENTAL</b>

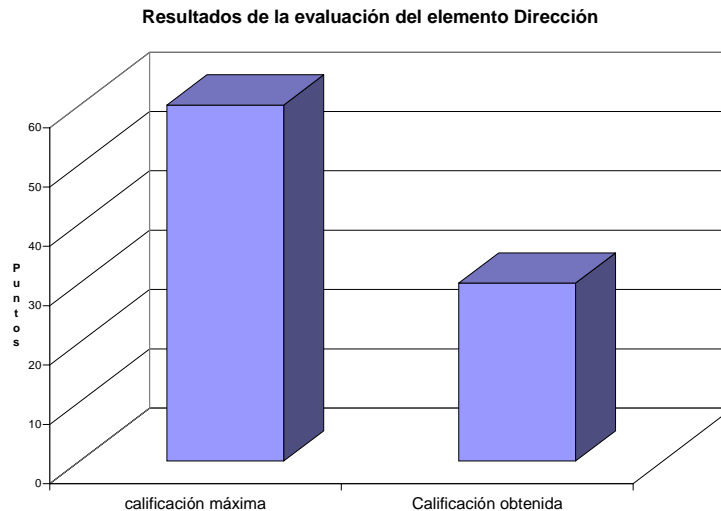
#### IV.8 Elaboración del Reporte de Auditoría

El Reporte de Auditoría formaliza los resultados de la evaluación por lo que deben prepararse cuidadosa y profesionalmente para ser presentados al responsable de la organización, señalando la problemática más significativa, de manera que sea accesible la comprensión y lectura de los mismos. Se deben de incluir, además de los resultados obtenidos, las conclusiones y recomendaciones pertinentes para el mejoramiento de las operaciones del área.

Es difícil poder precisar normas rígidas para encauzar el criterio que debe seguirse para presentar propuestas de solución o recomendaciones ante la problemática detectada. Mas es evidente que se requiere de una percepción clara y precisa de la problemática, así como de sentido común, juicio, imparcialidad, imaginación, visión del mundo (cosmo visión), etcétera.

Una propuesta de solución deberá observar los siguientes puntos: utilidad que reporta al cliente, sujeción a los objetivos y políticas establecidos, requerimientos del cliente, recursos disponibles (técnicos, materiales, económicos y humanos), costo de ejecución, riesgos probables, posibilidad de control, seguimiento, tiempo de realización, desarrollo de la organización, condiciones legales y derechos humanos.

Una recomendación de las autoras es facilitar la comprensión del informe mediante el uso de gráficas comparativas acerca de la situación real con la planteada en los objetivos organizacionales. Por ejemplo:



## **V. CONCLUSIONES**

Es deseable que las organizaciones se sometan a un proceso de estructuración y revisión que les permita desarrollarse de manera armónica y equilibrada. En este documento se propone una metodología para desarrollar el ejercicio evaluativo con base en el proceso administrativo; serie de funciones (planeación, organización, dirección, control) destinadas a facilitar el que las entidades puedan ser

guiadas y administradas eficientemente dentro de un ambiente que las dinamice y busque su mejoramiento y su eficacia.

Dentro de estas funciones, la de control o evaluación es una de las que mayor relevancia asumen en la actualidad, sin demérito de las otras. Todo el proceso administrativo descansa en las fórmulas de evaluación que se establezcan en la organización y tales fórmulas adoptan un sin número de modalidades que dependen de la perspicacia, la iniciativa y la creatividad de los miembros de la organización, sobre todo, a la luz de la visión que se tenga de los requerimientos de control del sistema de planeación existente y de la propia visión y misión de la entidad.

La Auditoría Administrativa es una técnica de control preventivo que debe ejercer la dirección de una organización, pues mediante su aplicación se revisan objetivos, políticas, programas de trabajo, estructura orgánica, controles operativos, sistemas y procedimientos, utilización de recursos y aprovechamiento del personal. Asimismo, se determinan objetivamente, posibles anomalías, que limitan el funcionamiento de un organismo social, que le permite, de forma oportuna, considerar en sus decisiones los factores determinantes que afectan su operación.

La Auditoría Administrativa es una herramienta básica en el control y evaluación de las organizaciones, puesto que se basa en un análisis profundo y minucioso de todos y cada uno de sus componentes; permite corregir sobre la marcha - si se realiza con regularidad y en forma consistente - posibles errores y fracasos del funcionamiento de las organizaciones.

Normalmente, todo proceso de evaluación se concibe como una serie de procedimientos complejos y tediosos, utilizados para corregir defectos o desviaciones en la ejecución de planes y programas. Sin embargo, es importante porque se encarga de verificar o enfrentar lo que se planeó o pretendió en un principio, con lo que en realidad se obtuvo. Uno de los propósitos es tratar de señalar las debilidades y errores cometidos, con el único fin de prevenir errores mayores.

El uso de técnicas como la Auditoría Administrativa permiten una apreciación integral con un efecto retroalimentador que visualiza a la organización como un todo, favoreciendo además:

- Conocer lo que realmente se está logrando
- Evaluar el desempeño de los miembros de la empresa
- Detectar fallas o errores
- Prevenir y corregir desviaciones
- Modificar planes
- Mejorar lo realizado
- Implementar formas de prevenir y solucionar problemas, etc.

Por ello, la importancia de la práctica de las auditorías, sean éstas administrativas, contables o financieras, pues en ellas se obtiene información verificable, confiable, con resultados auténticos y que beneficia a todos los que forman una empresa tanto en conjunto, como a nivel individual.

El proceso de la Auditoría Administrativa permite apreciar a la organización en su conjunto, partiendo de un análisis sistemático, riguroso, objetivo e integral de sus funciones administrativas, para poder determinar los ajustes o reformas que deben hacerse dentro de su contexto estructural y con relación a las perspectivas de trabajo presentes y futuras. Todo ello, derivado de una actitud reflexiva y crítica por parte de sus integrantes, como vía para conocer la realidad y poder transformarla, en respuesta a las necesidades y requerimientos del entorno.