

DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN ORGANIZACIONAL

Carlos Cesar Martínez Cordero/TecNM, Marco Antonio Quiñonez Reyna/TecNM
Departamento de Ciencias Económico-Administrativas
Tecnológico Nacional de México Campus Parral
cmartinez@itparral.edu.mx
marco.qr@parral.tecnm.mx

Resumen. Conocer el proceso del diagnóstico y evaluación organizacional, así como las técnicas para la obtención de su información coadyuvará a la obtención objetiva del estatus de las fortalezas como las debilidades de una organización y a la vez establecer planes de actuación concretos para un mejor posicionamiento organizacional, de tal manera que potencie la capacidad de toma de decisiones y solución de problemas que las organizaciones enfrentan en su cotidianidad. Para tal efecto es necesario considerar tres principios básicos: 1) El sentido de evaluación, 2) La importancia del proceso de verificación, y 3) La habilidad para pensar en términos de administrativos-gerenciales.

Entre los objetivos prioritarios para instrumentar un diagnóstico y evaluación organizacional de manera consistente, es de vital importancia considerar objetivos de control, de productividad, de organización, de servicio, de calidad, de cambio, de aprendizaje de toma de decisiones, en pocas palabras conocer el contexto interno y externo de la organización.

Palabras Clave. Diagnóstico, evaluación, organización, auditoría, metodología.

ORGANIZATIONAL DIAGNOSIS AND EVALUATION

Abstract.

Knowing the process of organizational diagnosis and evaluation, as well as the techniques for obtaining its information, will contribute to objectively obtaining the status of the strengths and weaknesses of an organization and at the same time establish concrete action plans for a better organizational positioning, in such a way. in a way that enhances the ability to make decisions and solve problems that organizations face in their daily lives. For this purpose, it is necessary to consider three basic principles: 1) The meaning of evaluation, 2) The importance of the verification process, and 3) The ability to think in administrative-managerial terms.

Among the priority objectives to implement an organizational diagnosis and evaluation in a consistent manner, it is vitally important to consider objectives of control, productivity, organization, service, quality, change, decision-making learning, in a few words, knowing the internal and external context of the organization.

Keywords. Diagnosis, evaluation, organization, audit, methodology.

I. INTRODUCCIÓN

El diagnóstico y evaluación organizacional hace uso de una estrategia de alta competencia llamada auditoría administrativa, misma que es ejercida por la experiencia del liderazgo organizacional, por la necesidad de un proceso de cambio ya sea por la falta de resultados positivos o por un pensamiento visionario, ambos detonantes pretenden dar claridad de la operatividad y a partir de los resultados, gestionar el aprendizaje y trabajo colaborativo que coadyuven a que la organización tenga la capacidad de transformarse, crecer y consolidarse de conformidad con la misión y visión.

Desarrollar una auditoría administrativa obliga a investigar el contexto externo de inferencia y permearse de la génesis organizacional para asimilar las experiencias y convertirlas en conocimiento, por ello el alcance de la auditoría administrativa puede ser integral como específica lo que significa que se puede desarrollar en todas las operaciones enunciadas en el plan de gestión operativo, en algunas de sus actividades enunciadas o en una acción en particular, por lo que puede ser a la vez de diversos y particulares enfoques, como por ejemplo de enfoque operacional, presupuestal, procedimental, directivo, tecnológico, financiero, etc.

Los principios básicos en la auditoría administrativa vienen a ser parte de la estructura teórica de ésta, por tanto, se debe de tener siempre presentes tres principios fundamentales los cuales son los siguientes:

Principio de evaluación, principio de importancia del proceso de verificación y el tercer principio la habilidad de auditor para pensar en términos administrativos.

Entre los objetivos prioritarios para instrumentar la auditoría administrativa de manera consistente, es de vital importancia considerar los siguientes objetivos: de control, de productividad, de organización, de servicio, de calidad, de cambio, de aprendizaje y de toma de decisiones.

II. MARCO TEÓRICO

Previo a abordar los factores a revisar en una auditoría administrativa es vital tener presente en todo momento varios soportes, los cuales permiten hacer de la auditoría una herramienta fiable y eficaz en apoyo a las políticas, bases, lineamientos, normatividad y controles de gestión. El poner en práctica estos soportes es un requisito que ayuda a proporcionar conclusiones pertinentes, objetivas y suficientes, permitiendo así a los auditores trabajar con independencia y apego al objetivo de cualquier tipo de auditoría.

Según algunos teóricos, de la materia los cuales se enuncian en este apartado, sugieren que existen seis principios principales que caracterizan el desarrollo de la auditoría, siendo estos: el principio de integridad, el principio de presentación ecuánime, el principio del debido cuidado profesional, basándose en el principio de confidencialidad, el principio de independencia y, por último, pero no menos importante el principio del enfoque en la evidencia.

Entre las diferentes conceptualizaciones y teorías que rodean al diagnóstico y evaluación empresarial, se presentan a continuación los más representativos desde el punto de vista de algunos teóricos expertos en la materia:

Según William P. Leonard, dice que la auditoría administrativa es "el examen completo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución, de una sección o de cualquier parte de un organismo, en cuanto a los planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas".

Por su parte Franklin F., afirma "La auditoría administrativa es una revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar, valorar y lograr una ventaja competitiva sustentable".

El especialista J. Fernández Arena, dice que la auditoría administrativa "es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales que comprende en el aspecto servicio: Derecho-habientes, usuarios, consumidores, en el aspecto social: Colaboración, gobierno y comunidad, y en el aspecto económico: los acreedores y los inversionistas. En base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y a la participación individual de los integrantes de la institución abarca la coordinación, la integración, tanto de los recursos humanos y físicos y la eficiencia de la organización".

Según E. Hefferon, manifiesta que "es el arte de evaluar independientemente las políticas, planes, procedimientos, controles y prácticas de una entidad, con el objeto de localizar los campos que necesitan mejorarse y formular recomendaciones para el logro de esas mejoras".

Por su parte Fernández Arena J. A., expone que "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 a la participación individual de los integrantes de la institución".

Los especialistas Chapman y Alonso, expresan que "es una función técnica, realizada por un experto en la materia, que

consiste en la aplicación de diversos procedimientos, encaminados a permitirle emitir un juicio técnico".

[1] [2] [3] [4] [5]

III. DESARROLLO DE CONTENIDO

Las auditorías administrativas comprenden diferentes aspectos que al ser evaluados y analizados permiten determinar el estado actual de una organización y de qué manera mejorar o mantener su funcionamiento y calidad de servicio o bien. Por lo que el alcance o limitación de la auditoría administrativa determina lo amplia y profunda que será la evaluación a desarrollar, ya que puede abarcar un puesto de alta dirección, departamento, área, o incluso, toda la organización. Las auditorías administrativas son aplicables a todas las organizaciones (públicas o privadas), debido a que abarca a todo el proceso administrativo de las mismas, su planeación, organización, dirección, control y el clima organizacional.

En base a lo anterior y de manera detallada se enuncian a continuación los factores más relevantes a revisar dentro de una auditoría administrativa.

Factores relevantes

a) Planes y objetivos, antes del inicio de la auditoría el auditor debe permearse a conciencia de la misión, visión, valores, objetivos y planes de desarrollo de la organización y a la vez asegurarse con los líderes organizacionales de que estos puntos se encuentren vigentes al momento de desarrollar la auditoría, de esta manera poder determinar si los elementos citados en el presente párrafo son reales, medibles, oportunos en tiempo y forma, así como determinar las evidencias por requerir.

b) Estructura orgánica, recordemos que en esta se encuentra representada la manera en que están distribuidas las responsabilidades y perfiles de la organización, alguna de las deficiencias más comunes de la estructura orgánica estriba en que la misma no se encuentra bien proyectada para satisfacer las necesidades específicas de la misma, las funciones no están bien coordinadas y/o controladas, personal no de acuerdo con los perfiles estipulados en el manual de organización y la falta de flexibilidad para situaciones cambiantes.

c) Políticas y prácticas, son las bases y lineamientos establecidos por la organización para indicar la normatividad que regulará la forma de hacer las cosas, estas son necesarias para la toma de decisiones en todos los ámbitos de la organización, por lo que es necesario evaluarlas para determinar su aplicación o simulación.

d) Sistemas y procedimientos, comprende la forma como opera la organización, por lo que es indispensable cerciorarse de que los sistemas y procedimientos implementados estén dando los resultados deseados, cada paso dado en el sistema o procedimiento debe ser estudiado y evaluado para determinar su real factibilidad, además de su concientización de las entradas y salidas de cada sistema y proceso.

e) Métodos de control, para que exista un control eficaz de toda actividad, esta tiene que ser medida de manera continua y detallada. Estos métodos deben de abarcar de

manera individual a la totalidad de la operatividad organizacional. Estos deben de tomarse en cuenta para identificar la eficacia y pertinencia, los métodos de control más comunes en la actualidad son los informes de rendición de cuentas, bitácoras, libro diario, compiladores, etc.

f) Medios de operación, revisar de la existencia de un programa de trabajo organizacional, del cual se debe de desprender los programas de trabajo por área de responsabilidad, determinar su alineación, congruencia entre los mismos y sus flujos de comunicación.

g) Potencial humano, el factor humano es de suma importancia para las organizaciones por ende este tiene que estar en constante evaluación de desempeño, por ello se debe de evaluar la gestión estratégica del capital humano en la operatividad de la organización.

h) Ambiente laboral, el medir, conocer y gestionar el ambiente laboral permite la toma de decisiones de cambio o fortalecimiento del relacionamiento organizacional, coadyuvando con la relación sujeto-sujeto, misma que genera beneficios de productividad y por ende la prosperidad de las organizaciones.

i) Instalaciones y equipo, es necesario revisar las condiciones en que se encuentran las instalaciones y equipo de trabajo para determinar las condiciones y su vida útil.

j) Presupuesto operativo, se refiere al análisis pormenorizado de los resultados financieros obtenidos en un periodo de tiempo, para así determinar si los objetivos que se plantearon previamente fueron cumplidos, es decir se verifican y comparan los resultados con las metas planteadas versus recurso financiero erogado para tal fin y, basados en los números arrojados, decidir si es factible o no realizar los gastos corrientes y de inversión.

La calidad y el nivel de ejecución de la auditoría administrativa dependen en gran medida de la comprensión de las actividades que debe de realizar, al profesionalismo y sensibilidad del auditor, elementos que implican la conjunción de los conocimientos, habilidades, destrezas y experiencia necesarios para realizar un trabajo profesional y visionario.

La preparación del proyecto de auditoría recae en un auditor/a interno, o auditor externo, o auditor mixto (auditores interno y externo), según las competencias y posibilidades de cada organización, en caso de un auditor/a interno, esta designación puede incurrir en cualquiera de los colaboradores de la organización siempre y cuando este cumpla con los conocimientos y experiencia necesarios en la implementación de auditorías administrativas. Por otra parte, la organización puede optar por contratar un servicio externo especializado en la materia y finalmente, existe la posibilidad de estructurar un equipo que incluya tanto al personal de la organización como personal externo, lo que contribuirá a la adquisición del aprendizaje y experticia en el desarrollo de auditorías posteriores.

Una vez definido al auditor/a líder, este estará en posibilidades de detonar la etapa de planeación de la auditoría administrativa, ya que en primera instancia el auditor/a determina los factores que se consideran fundamentales para el estudio de una organización en función a la vertiente del proceso administrativo y los

elementos específicos que conforman el mismo para su funcionamiento, generando así la posibilidad de realizar un análisis lógico y objetivo de la organización, lo que coadyuva a determinar su contribución particular al proceso en su conjunto y al funcionamiento de las partes involucradas en la operatividad de la organización.

Una vez que se ha precisado la dirección y los factores que se auditarán, la secuencia lógica para su desarrollo requiere de una investigación preliminar para determinar la situación administrativa de la organización. Esta etapa implica la necesidad de revisar los manuales, programas, procesos, procedimientos, normatividad y papeles de trabajo, siendo este paso el primer contacto con la realidad organizacional, lo cual perfila algunos de los problemas que podrían surgir y brinda una perspectiva más objetiva. Este acercamiento inicial demanda mucha precisión, ya que la información tiene que analizarse con el mayor cuidado posible para no propiciar confusión cuando se interprete su contenido.

Conforme a la investigación preliminar se debe proceder a preparar la información necesaria para instrumentar la auditoría, la cual incluye dos apartados: la propuesta técnica y el programa de trabajo.

a) Propuesta técnica, cuyos elementos radican en detallar los siguientes aspectos:

- Naturaleza, tipo de auditoría que se pretende realizar.
- Alcance área(s) de aplicación.
- Antecedentes recuento de auditorías administrativas y estudios de mejoramiento previos.
- Objetivos, logros que se pretenden alcanzar con la aplicación de la auditoría administrativa.
- Estrategia, ruta fundamental para orientar el curso de acción y asignación de recursos.
- Justificación, demostración de la necesidad de instrumentarla.
- Acciones, iniciativas o actividades necesarias para su ejecución.
- Recursos, requerimientos humanos, materiales y tecnológicos.
- Costo, estimación global y específica de recursos financieros necesarios.
- Resultados, beneficios que se espera lograr.
- Información complementaria, material e investigaciones que pueden servir como elementos de apoyo.

b) Programa de trabajo, cuyos elementos radican en detallar los siguientes aspectos:

- Identificación, nombre de la auditoría.
- Responsable(s), auditor a cargo de su implementación y colaboradores.
- Área(s), universo bajo estudio.
- Clave, número progresivo de las actividades estimadas.
- 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.

Es de vital importancia que el equipo de auditores se abstenga de realizar comentarios que carezcan de sustento o hacer promesas que no se puedan cumplir. Esto significa que se debe apegar en todo momento a las directrices de la auditoría en forma objetiva, es importante resaltar que la consistencia del proceso en su conjunto depende, en gran medida, de la seriedad y respeto que el personal responsable de la auditoría muestre hacia los miembros de la organización, por lo que debe presentar una imagen profesional y mantener un trato personal estrictamente de trabajo.

Una vez aceptada la propuesta técnica y el programa de trabajo, es importante tener a la mano durante todo el proceso de ejecución todas y cada uno de los elementos establecidos en el proyecto de auditoría, ya que de ellos dependerá la objetividad de los dictámenes o informes entregables.

Los elementos imprescindibles de auditoría vienen siendo: la Génesis Organizacional, entiéndase esta como la creación de la organización, cambios en su forma jurídica, conversión del objetivo en estrategias, manejo de delegación de facultades. (Misión, Visión, Valores, Normatividad, Objetivo general, Objetivos específicos, Plan de desarrollo organizacional, Manual de organización); otro elemento es la Infraestructura, entiéndase esta como esquemas de operación, modificaciones a la estructura, programación organizacional, nivel de desarrollo tecnológico (Funciones, procesos y procedimientos, organigrama anterior y actualizado, programa de trabajo organizacional, departamental y de apoyo, herramientas de TIC's utilizadas), un tercer elemento son las formas de operación, entiéndase estas como desempeño registrado, logros alcanzados, expectativas no cumplidas, proceso para la toma de decisiones, (rendición de cuentas de actividades realizadas, análisis de indicadores, estrategias implementadas de mejora, minutas de reuniones de trabajo), como cuarto elemento se menciona la posición de operación, entiéndase esta como la naturaleza, dimensión, sector y giro de la organización, competencias centrales, clientes, proveedores y competidores. (ubicación organizacional, Estatus de competencia organizacional -análisis interno-, política, economía, sociedad, tecnología, ecología y legalidad, competidores de la organización -análisis externo-.

En este punto se puede decir que se precisaron aspectos de la etapa de planeación de la auditoría.

La siguiente etapa de la auditoría se denomina instrumentación y esta consiste en proceder con la elaboración de instrumentos que le permitan la recolección de información suficiente, necesaria y objetiva, lo que

conlleva al buen término y desarrollo de las etapas subsecuentes de la auditoría administrativa.

Para el desarrollo de la instrumentación es necesario seleccionar y aplicar técnicas de recolección de información que más se apeguen a la cultura de la organización a auditar, con la intención de que la interacción de los autores involucrados fluya de manera adecuada y coordinada. Cabe mencionar que las técnicas empleadas para la recolección de información en esta etapa no son las mismas que las utilizadas en el diagnóstico organizacional, debido que en esta etapa los instrumentos que se generan tienen la finalidad de recabar la información objetiva, soporte y comprobatoria de conformidad al alcance que se le dé a la auditoría y los instrumentos elaborados deben tener su fundamento en el diagnóstico organizacional desarrollado previamente.

Cabe recalcar que los instrumentos pueden hacer uso de todas las fuentes que se mencionan o solamente de unas cuantas fuentes, de esto depende la naturaleza y alcance de la auditoría administrativa a desarrollar. Una vez expresado lo anterior, a continuación, se dan a conocer las técnicas de recolección de información que se emplean de manera más común y que permiten la recolección de datos en forma ágil y ordenada al momento de su aplicación en la etapa del examen de auditoría, estas son:

a) Investigación Documental, en esta técnica tiene su mejor aplicación en la localización, selección y estudio de la documentación que le permitan al auditor establecer juicios administrativos mayormente establecidos en la etapa de planeación y organización del proceso administrativo. Las fuentes documentales básicas mayormente utilizadas en esta técnica vienen siendo, la normatividad, administración, mercado, ubicación geográfica, financiero, económico y de comportamiento del consumidor.

b) Observación Directa, la característica de esta técnica estriba básicamente en el acercamiento y revisión del área física donde se desarrollan las actividades operativas descritas por la organización, tiene la intención de conocer las condiciones de trabajo y clima organizacional imperante.

c) Acceso a redes de información, la característica de esta técnica estriba básicamente en la recopilación de información a través del acceso a redes o programas de operación, además de determinar el uso o no uso de las tecnologías de la información y comunicación, así como de paquetes administrativos para la optimización, intercambio de datos, interactividad con su entorno tanto interno como externo.

d) Entrevista, la característica de esta técnica consiste en la interacción con una o más personas y hacer cuestionamientos orientados para la obtención de información, dentro de las ventajas de esta técnica se puede mencionar al contacto directo del entrevistador con el entrevistado, obtención de respuestas, percepción de actitudes, aptitudes y cometarios

e) Cuestionario, la característica de esta técnica es que pretende obtener información homogénea, debido a que se conforma por preguntas predefinidas, secuenciadas y separadas por temáticas específicas. La calidad de la

información que se obtenga depende de su estructura y forma de presentación.

f) Cédula, Esta técnica es utilizada para obtener información de conformidad al objeto y alcance de la auditoría, están conformadas por cuestionamientos o aseveraciones integradas en formularios específicos, estas facilitan la agrupación y revisión de los hallazgos encontrados, permitiendo además ampliar el rango de respuesta, así como la asociación de indicadores que orientan el trabajo con los objetivos organizacionales.

g) Escala de medición, la presente técnica permite consolidar la instrumentación, debido a que este instrumento permite evaluar de manera cuantitativa los hechos reales contra los indicadores de desempeño preestablecido, Las escalas que se empleen con este fin, cumplen con la función de garantizar la confiabilidad y validez de la información que se registra en los papeles de trabajo, y que, posteriormente, servirán para comprobar la veracidad de las observaciones, conclusiones y recomendaciones contenidas en el informe de la auditoría.

h) Papeles de trabajo, estos se conciben como el conjunto de cédulas y documentos que contienen los datos e información obtenida por el auditor en su revisión, en los cuales se describen las pruebas realizadas, los procedimientos aplicados y los resultados con los que se sustentan y apoyan las observaciones, recomendaciones, acciones, opiniones y conclusiones del informe correspondiente.

i) Evidencia, es la información utilizada por el auditor para sustentar las condiciones relativas al estatus que guarda la organización en la función, procesos, programas, actividades, normatividad, planes y al informe de auditoría. Las evidencias dan fe de los hallazgos encontrados durante el ejercicio de la auditoría, debido a que constituyen un elemento relevante para fundamentar los juicios y conclusiones que formule el auditor.

El proceso de recopilación de evidencias es sistemático e interactivo y debe considerar en todo momento la obtención de evidencias mediante la aplicación de instrumentos de auditoría idóneos, la evaluación de la evidencia obtenida en términos de suficiente y apropiada y en caso de ser necesario considerar la posibilidad de obtener pruebas adicionales, como producto de una revisión.

La etapa de examen consiste en la aplicación de los instrumentos de recolección de información previamente elaborados y de conformidad a las características de la organización a auditar, separar los factores que determinan los hallazgos con la intención de conocer la naturaleza, origen y comportamiento de los mismos, sin perder de vista la relación, interdependencia e interacción de las partes involucradas en el alcance de la auditoría y el contexto donde se desarrollan.

El propósito de esta etapa es el de recolectar información objetiva y fundamentada, la cual permita lograr con oportunidad, extensión y profundidad los fines propuestos en el contrato o comisión de auditoría, esto con el fin de reunir los elementos de decisión óptimos para la elaboración de los informes de la auditoría administrativa.

Las características más sobresalientes de esta etapa radican en la responsabilidad del auditor y su equipo de auditores, en la aplicación de los instrumentos previamente elaborados, en la determinación de los hallazgos y en la pre elaboración de los informes de auditoría.

La metodología de desarrollo de la presente etapa consiste en: conocer el hecho que se analiza, describir el hecho, descomponer el hecho y estudiarlo, ordenar cada elemento de acuerdo con el criterio de clasificación seleccionado mediante comparaciones y búsqueda de analogías o discrepancias, 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.

A continuación, se detalla lo escrito en el párrafo anterior.

- Aplicación de los instrumentos de control: el auditor/a debe cerciorarse que los controles establecidos por la administración del sujeto de auditoría sigan funcionando, ya que de lo contrario las recomendaciones que se pudieran generar ya no serían útiles. Por lo que debe de tener presente los procesos de control, funcionamiento del control, documentar los hallazgos, así como la naturaleza, oportunidad y alcance.

- Aplicación de instrumentos sustantivos: su objetivo estriba en la observar cifras erróneas que pudieron haber ocurrido y que no se detecten con los controles de la organización, y por ende no fueron corregidas, comprobar la existencia de errores derivados de riesgos identificados, así como cuantificarlos.

- Desarrollo de hallazgos, La actividad más importante de la fase de examen es el desarrollo de hallazgos. Los hallazgos de auditoría fundamentan las observaciones y recomendaciones las cuales serán informadas a los funcionarios responsables y/o titulares del ente auditado. A la palabra "hallazgo" se le debe dar un sentido de recopilación y síntesis de información sobre un asunto que se haya analizado y evaluado, el cual se considere de interés o de utilidad para la auditoría. Por lo tanto, se refiere a conclusiones negativas (deficiencias o debilidades). Dentro de sus elementos se consideran: 1. Condición. - Situación encontrada por el auditor/a con respecto a una operación, actividad o transacción "lo que es". 2. Criterio. - Es la norma con la cual el auditor mide la condición "lo que debe ser". 3. Efecto. - Es lo que resulta u ocasiona la condición encontrada "diferencia entre lo que es y los que debe ser". 4. Causa. - Es la razón por la cual ocurrió la condición o bien el motivo por el cual no se cumplió el criterio "porque sucedió".

- Evidencia suficiente y competente, la evidencia de auditoría es la información y documentación que obtiene el auditor para hacer conclusiones con las cuales determina sus observaciones. La evidencia de auditoría comprende los documentos y los registros que soportan la información que proviene tanto de fuente internas y/o externas, y se obtiene mediante la apropiada combinación de pruebas de controles y procedimientos sustantivos.

Las evidencias aprobadas en auditoría son las siguientes:

1. Física, se obtiene a través de un examen físico por medio de la inspección u observación directa de las actividades ejecutadas, sin embargo, tal evidencia no establece la propiedad o valuación del ítem.

2. Evidencia documental, es la información obtenida de la organización en la auditoría e incluye la confiabilidad del documento presentado.

3. Evidencia testimonial, es la información obtenida de terceros o del personal de sujeto a través de cartas o declaraciones recibidas en respuesta a indagaciones (actas de auditoría), o mediante entrevistas. 4. Evidencia analítica. - se obtiene al analizar o verificar la información. Esta evidencia proporciona una base de respaldo para una inferencia respecto a la razonabilidad de una actividad específica.

• Supervisión de la etapa de examen, la supervisión cobra gran relevancia, ya que es sumamente necesario vigilar el trabajo de los auditores y de evaluar constantemente el avance de la auditoría. En su desarrollo, el supervisor deberá atender, entre otros aspectos los siguientes: 1. Que los papeles de trabajo contengan la información que el auditor obtuvo en su revisión, pues en éstos se sustentarán las observaciones y resultados que presente el pliego de observaciones e informe de resultados. 2. Que los papeles de trabajo reúnan las siguientes características: claridad, pulcritud, exactitud, suficiencia, competencia, relevancia, pertinencia y que éstos estén referenciados a fin de facilitar su comprensión. 3. Que el equipo de trabajo ejecute cabalmente la planeación de auditoría y se efectúe la revisión de acuerdo con los objetivos y alcance de la auditoría, en su caso, aclare las dudas que surjan durante la revisión y, sobre todo, que compruebe la aplicación de las técnicas de auditoría.

La ejecución y la información obtenida antes, durante y después deben de estar ampliamente respaldadas y documentadas en los papeles de trabajo conforme se va efectuando la labor debiendo incluso determinar el responsable del error e irregularidad, por lo que no deben diferirse hasta la fase de preparación del pliego de observaciones y recomendaciones e informe de resultados.

Una vez concluida la etapa de examen, es necesario preparar una serie de informes en los cuales se den a conocer los resultados obtenidos, duración, alcance, recursos y métodos en el ejercicio de la auditoría administrativa, así como recomendaciones. Previo a esto es necesario saber qué información es significativa y cual no la es, además de tener un esquema conceptual con el cual ordenarla y clasificarla.

Los diferentes tipos de informes cuentan con características muy particulares, ya que cada uno de ellos es utilizado dependiendo del destino y propósito que se les quiera dar, además del contenido estructural para su presentación. En atención a estos criterios, los informes de auditoría administrativa más utilizados en la actualidad son: el informe general, el informe ejecutivo y el informe de aspectos relevantes.

El informe general, deberá contener como mínimo los siguientes elementos estructurales:

• Responsable, auditor líder, área o unidad administrativa encargada de elaborar el informe.

• Introducción, descripción que resume las circunstancias que originaron la aplicación de la auditoría administrativa, mecanismos de coordinación entre los auditores y las áreas auditadas, periodo en el que se desarrolló la auditoría, así como la finalidad y contenido general del informe.

• Antecedentes, exposición de la génesis de la organización y la problemática que dio pie a la decisión de ejecutar una auditoría administrativa.

• Técnicas empleadas, bosquejo del método utilizado para la recopilación de información en base al objetivo de la auditoría.

• Diagnostico, hallazgos encontrados, sus causas y consecuencias.

• Propuesta, sugerencias de posibles alternativas de solución a los hallazgos encontrados, ventajas y desventajas que pudieran derivarse de las mismas.

• Estrategias de implementación, explicación de los pasos a seguir para la implementación de las propuestas sugeridas.

• Seguimiento, determinación de los tiempos, control y evaluación, que permitan la solventación de los hallazgos encontrados.

• Conclusiones, síntesis de los resultados alcanzados, problemas relevantes detectados, propuestas de solución y pautas para solventación de los hallazgos.

• Apéndices o anexos, documentos, instrumentos y evidencias que se consideren como fundamento y que vengan a dar soporte a la auditoría administrativa.

El informe ejecutivo, deberá contener como mínimo los siguientes elementos estructurales:

• Responsable, auditor líder, área o unidad administrativa encargada de elaborar el informe.

• Periodo de revisión, periodo en el que se desarrolló la auditoría, así como la finalidad y contenido en términos generales del informe.

• Objetivos, propósito general y propósitos específicos que se pretenden alcanzar con la ejecución de la auditoría administrativa.

• Alcance, profundidad permisible por la organización y que se le dio a cada objetivo tanto general como específicos de la auditoría administrativa.

• Metodología, descripción de las técnicas y procedimientos utilizados para la captación de información, análisis de datos obtenidos de la evidencia recolectada para el cumplimiento del objetivo general y específicos de la auditoría realizada.

• Síntesis, relación de los hallazgos encontrados y logros alcanzados con los recursos asignados.

• Conclusiones, recapitulación de los aspectos con orden de prioridad y sugerencias de solución para los aspectos prioritarios.

Informe de aspectos relevantes, este informe tiene como característica el criterio de selectividad, ya que considera de manera específica las barreras y hallazgos relevantes encontrados durante la etapa del examen, además proporciona información que permite el análisis y evaluación del ejercicio de auditoría administrativa, así

como de los hallazgos encontrados. Por lo que deberá contener como mínimo los siguientes elementos:

- Si se cumplió con la totalidad de las actividades planteadas en programa de trabajo de la auditoría administrativa.
- Si se encontraron hallazgos con importancia relevante
- Causas y efectos de los hallazgos de importancia relevante
- Fundamentación de cada hallazgo de importancia relativa
- Consecuencias que se pueden derivar de los hallazgos de importancia relevante.
- El estatus que guarda la auditoría, en proceso, en termino o en reprogramación.
- Horas hombre dedicadas a la ejecución de la auditoría administrativa.

Los hallazgos se consideren de importancia relevante cuando estos presentan las siguientes características:

- Inconsistencia en las actividades primarias o principales, en las actividades de apoyo o auxiliares y la manera en que interactúan entre sí.
- Infracción a la normatividad aplicable.
- Incumplimiento en la calidad del servicio a clientes internos o externos.
- Deficiencia en la selección, contratación y operatividad del servicio de los proveedores.
- Desconocimiento del contexto externo de influencia para la organización.
- Pérdida de oportunidades de crecimiento o consolidación.
- Baja rentabilidad y productividad.
- Cultura organizacional débil
- Necesidad de actualización de Tic's, sistemas y paquetes computacionales.
- Baja calidad requerida de los productos o servicios ofertados.
- Potencial de innovación desaprovechado.
- Necesidad de reestructurar los procesos y procedimientos centrales y periféricos.
- Necesidad de redireccionar el enfoque estratégico.

El informe de aspectos relevantes debe de ir acompañado en todo momento por el informe general o el ejecutivo o ambos de preferencia, en ningún momento se presentará como único informe, ya que de ser así esto limitará el proceso de toma de decisiones de los líderes de la organización auditada.

Una vez concluidos los informes, el líder de la auditoría convoca al equipo de auditores que fueron participes en del desarrollo de la misma, con la intención de realizar una última revisión al contenido de los informes elaborados, en caso de que existiera la necesidad de hacer un replanteamiento de los informes, este se hará sin menoscabo alguno, una vez teniendo la certeza de que todo informe cumple con los elementos correspondientes, se estará en posibilidades de ser sociabilizado con las autoridades correspondientes.

Como último punto, la auditoría administrativa debe de sujetarse a un estricto seguimiento, el cual consiste en cerciorarse de que los hallazgos encontrados y plasmados en los informes de auditoría hayan sido solventados en su totalidad, permitiendo de tal forma la corrección de los

hallazgos detectados, evitar la recurrencia y permitir dar paso al desarrollo organizacional.

[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9]

IV. CONCLUSIONES

El ejercicio del diagnóstico y evaluación organizacional permite conocer de manera objetiva, detallada y fundamentada la operatividad de una organización en un periodo determinado, recordando con este principio que la auditoría administrativa se basa en hechos y datos históricos, bajo el comparativo y compulsa con los planes de desarrollo organizacional del periodo a auditar. Pretendiendo con ello, solventar las discrepancias y permitir la competitividad en el mercado actual.

En cada fase de la auditoría administrativa, ya sea en la de planeación, instrumentación, examen o informe siempre deben de estar presentes los principios que rigen a la misma, siendo estos:

El principio del sentido de la evaluación, la auditoría administrativa no intenta evaluar la capacidad técnica de contadores, administradores, ingenieros, abogados u otros especialistas, en la ejecución de sus respectivos trabajos. Más bien se ocupa de llevar a cabo un examen y evaluación de la calidad tanto individual como colectiva, de los líderes organizacionales, es decir, personas responsables de la administración de funciones operacionales y ver si han tomado modelos pertinentes que aseguren la implantación de controles administrativos adecuados, que aseguren que la calidad del trabajo sea de acuerdo con normas establecidas, que los planes y objetivos se cumplan y que los recursos se apliquen en forma económica.

El principio de importancia del proceso de verificación, una responsabilidad de la auditoría administrativa es determinar qué es lo que se está haciendo realmente en los niveles directivos, administrativos y operativos; la práctica indica que ello no siempre está de acuerdo con lo que él responsable del área o el supervisor piensan que está ocurriendo. Los procedimientos de auditoría administrativa respaldan técnicamente la comprobación en la observación directa, la verificación de información con las evidencias correspondientes, y el análisis y triangulación de datos, los cuales son necesarios e imprescindibles.

El principio de habilidad para pensar en términos administrativos, el auditor administrativo, deberá ubicarse en la posición de un administrador a quien se le responsabilice de una función operacional y pensar como este lo hace (o debería hacerlo). En sí, se trata de pensar en sentido administrativo, el cual es un atributo muy importante.

V. RECOMENDACIONES

Previo al ejercicio de despliegue del diagnóstico y evaluación organizacional, es importante que los interesados de que esta se lleve a la práctica tengan una charla, en la cual se viertan las expectativas del cliente en lo referente al alcance de la auditoría, inquietudes, incidencias, barreras, y demás situaciones que tengan inferencia con el tema, por su parte el auditor tomara nota, gestionando

respuestas de índole administrativo, normativo y procedimental, lo que le permitirá tener un panorama general del universo del de la organización previo al diagnóstico oficial, darse una idea de los recursos necesarios para el desarrollo de la auditoría así como un aproximado de los horarios por cobrar.

Posterior a ello, y aceptando los términos por ambas partes se procederá a realizar el diagnóstico organizacional en sitio, detección de necesidades, presupuesto operativo y elaboración del contrato o en su defecto oficio de comisión en el caso de una auditoría interna.

Es importante que el auditor/a este consciente del contexto interno y externo de la organización a auditar, de que la organización se encuentra en constante adaptación, innovación, implementación y control de sus procesos gerenciales, los cuales permiten generar estrategias de ventajas competitivas, es por ello el auditor/a debe de estar a la vanguardia de las teorías y el ejercicio de la administración gerencial.

De igual manera es importante la sensibilización de los líderes organizacionales para poder implementar la auditoría administrativa, debido a que la misma representa una inversión económica, de tiempo, de insumos, servicios y capital humano, más sin embargo el ejercicio del diagnóstico y evaluación organizacional genera mayor certidumbre del quehacer organizacional, detecta áreas de oportunidad, debilidades y amenazas, permitiendo con ello convertir a estas en fortalezas, incrementando la competitividad y posicionamiento en el mercado.

Es recomendable que una auditoría administrativa integral se desarrolle por lo menos una vez al año, haciendo micro auditorías internas por lo menos cada trimestre, lo que permitirá así actuar como elemento preventivo y en el caso de encontrar hallazgos se pueda tener una capacidad de reacción más oportuna ante cualquier incidencia.

REFERENCIAS

- [1] Blanco, Y. (2012). Auditoría integral, normas y procedimientos. Ecoe Ediciones. Segunda edición. Bogotá
- [2] Macillas, E. (2007). La auditoría administrativa: un enfoque científico. Editorial Business & Economics. Madrid
- [3] William, P. (1991). Auditoría Administrativa: evaluación de los métodos y eficiencia administrativos. Editorial Diana. México
- [4] Franklin, E. (2007). Auditoría administrativa: gestión estratégica del cambio. Editorial Pearson Prentice Hall. México
- [5] Fernández, A. (2015). La Auditoría Administrativa. Editorial Medica Panamericana S.A. España
- [6] Murcia, H. (2014). Auditoría Administrativa, con base en innovación organizacional. Ediciones de la U. Bogotá
- [7] Ramos, J. (2013). Auditoría interna. Pearson. Tercera Edición. DF
- [8] Rodríguez, J. (2010). Auditoría administrativa. Editoriales Trillas. DF
- [9] Santillana, J. (2013). Auditoría interna. Tercera edición. Pearson .DF