



# Unidad 4

## Metodología de la auditoría

Dra. Edim Martínez Rodríguez  
Licenciatura en administración  
Séptimo semestre  
Ciclo 2025B

# Presentación

---

- La auditoría administrativa forma parte de la estrategia de cambio para verificar que las organizaciones operen de manera eficiente y transparente en el cumplimiento de los objetivos. En este sentido, este proceso de la auditoría administrativa, requiere de una metodología estructurada, de instrumentos de medición válidos, apego a las normas de la calidad e información financiera y administrativa
- La auditoría administrativa, es un área de gran importancia en las organizaciones y subyace, según Terry (1953) en la necesidad de evaluar a una organización en el manejo de recursos y procesos

# Objetivo de la unidad de aprendizaje

---

- Evaluar la efectividad de la administración mediante un análisis sistemático de la gestión de los recursos, procesos y el logro de los objetivos para sugerir acciones de mejora y establecer estándares futuros de desempeño para la organización y su administración.

# Secuencia didáctica



# Recomendaciones generales

---

El docente, dará a conocer el programa de la unidad de aprendizaje citando las formas de organización y evaluación, así como todos aquellos acuerdos generales sobre el desarrollo de la unidad, lineamientos tanto del profesor como del participante señalados en el Programa de Estudios.

Para todos los apartados de la unidad de aprendizaje, es indispensable establecer y ponderar estrategias como lectura comentada, trabajo en equipos colaborativos, grupales y vivenciales, asesoría con retroalimentación durante todo el proceso.

# Objetivo

---

- Analizar las características y técnicas del proceso de control, y la importancia en la ejecución de una auditoría administrativa.

# Temas

---

4.1 Planeación

4.2 Instrumentación

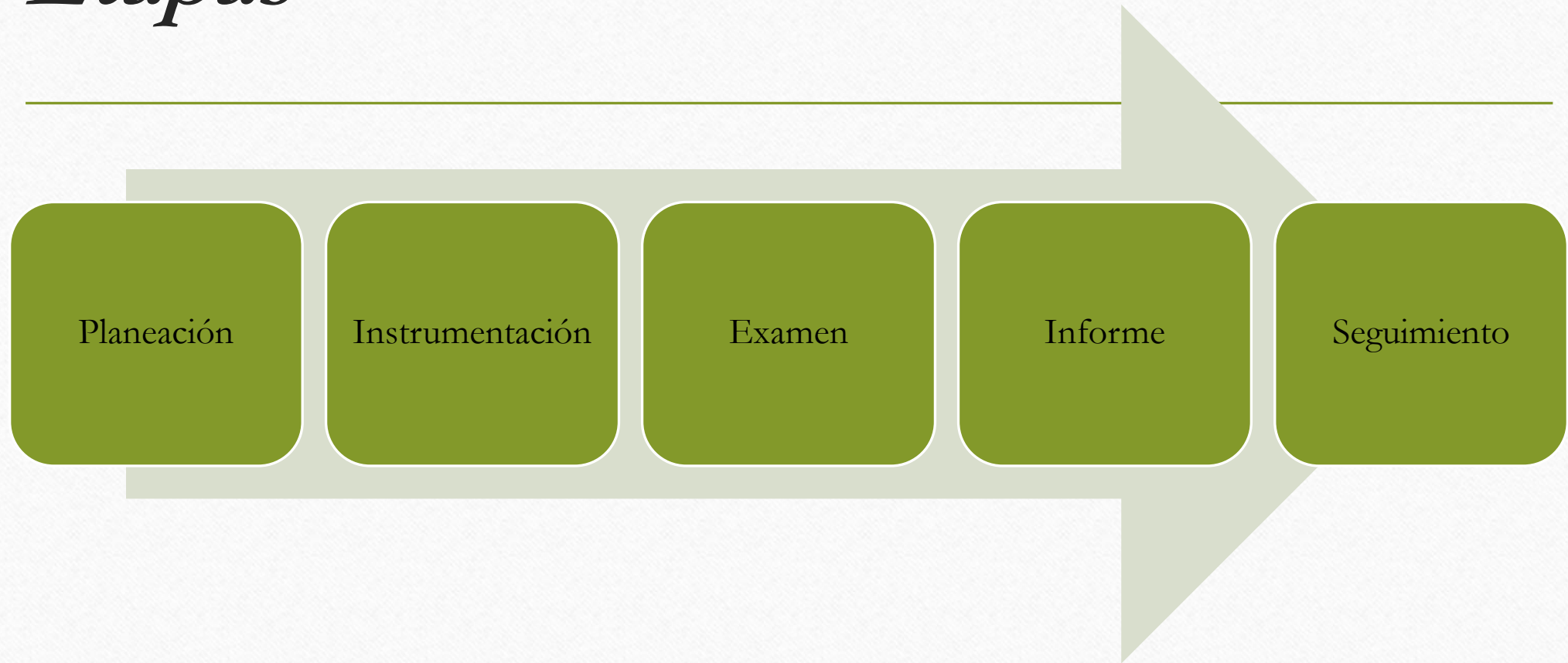
4.3 Examen

4.4 Informe

4.5 Seguimiento

# *Etapas*

---



# Etapa 1. Planeación

**Objetivo.** Determinar las acciones que se deben realizar para instrumentar la auditoria en forma secuencial y ordenada, tomando en cuenta las condiciones que tienen que prevalecer para alcanzar en tiempo y lugar los objetivos establecidos.



# Factores a revisar

---



## Planeación

- Visión
- Misión
- Objetivos
- Metas
- Estrategias
- Políticas
- Procedimientos
- Programas
- Enfoques
- Niveles

## Organización

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

## Dirección

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

## Control

- Naturaleza
- Sistemas
- Niveles
- Proceso
- Áreas de aplicación
- Herramientas
- Calidad

# Elementos específicos

<ul style="list-style-type: none"><li>• Objetivos</li><li>• Políticas</li><li>• Procedimientos</li><li>• Programas</li><li>• Sistemas</li><li>• Proyectos</li><li>• Coordinación</li><li>• Comunicación</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proveedores</li><li>• Almacenes e inventarios</li><li>• Servicios Generales</li><li>• Distribución del espacio</li><li>• Adquisiciones</li><li>• Importaciones</li><li>• Recursos humanos</li><li>• Recursos financieros y contabilidad</li></ul>

# Elementos específicos...

---

## Producción

- Comercialización
- Investigación y Desarrollo
- Calidad
- Servicio a Clientes
- Asesoría interna
- Asesoría externa

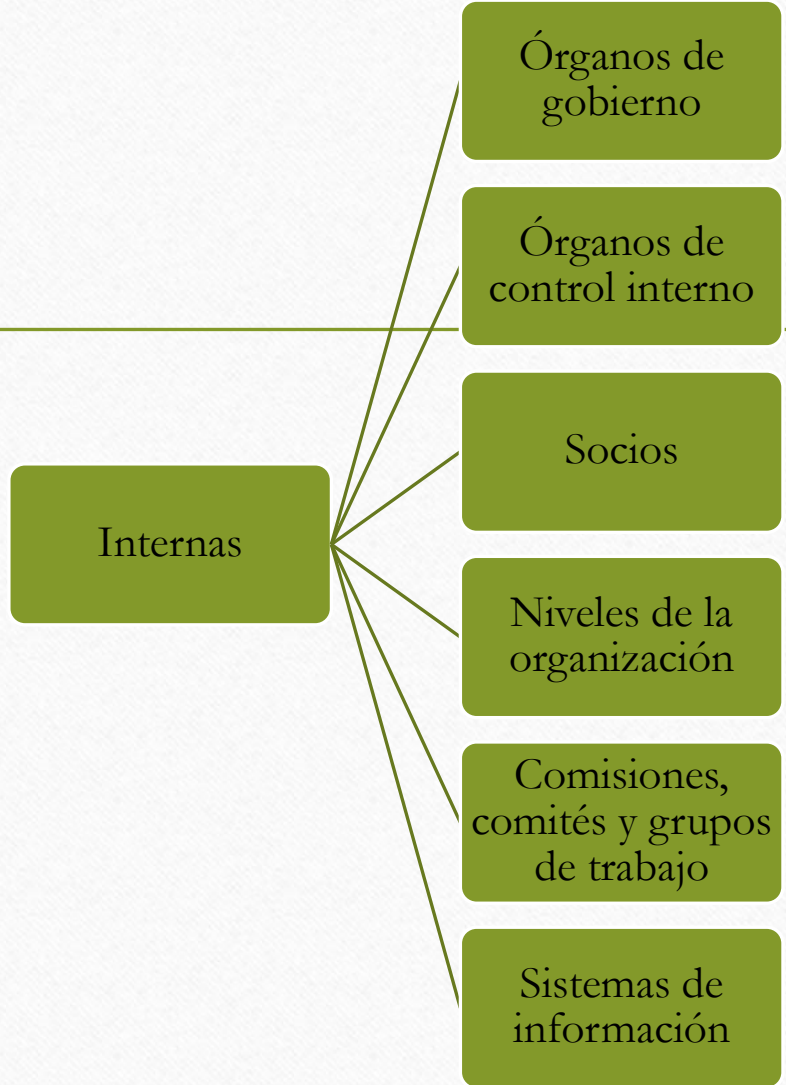
# Fuentes de estudio

---

Instancias internas y externas a las que se recurre para captar la información que se registra en los papeles de trabajo del auditor.

- Internas
- Externas







# Investigación Preliminar

Definida la dirección y los factores a auditar, la secuencia lógica para su desarrollo requiere de un “reconocimiento” o investigación preliminar para determinar la situación administrativa de la organización. Esto conlleva la necesidad de revisar la literatura técnica y legal, información del campo de trabajo y toda clase de documentos relacionados con los factores predeterminados, así como el primer contacto con la realidad.



# Preparación del proyecto de auditoría

---

Recabada la información preliminar, se debe proceder a seleccionar la necesaria para instrumentar la auditoria, la cual incluye dos apartados: propuesta técnica y programa de trabajo.



# Propuesta técnica

<b>Naturaleza</b>	<b>Tipo de auditoría que se pretende realizar</b>
<b>Alcance</b>	Áreas de aplicación
<b>Antecedentes</b>	Auditorías anteriores
<b>Objetivos</b>	Logros que se pretenden alcanzar con la auditoría
<b>Estrategias</b>	Acciones a realizar para el desarrollo de la auditoría
<b>Justificación</b>	Necesidad de instrumentarla
<b>Acciones</b>	Actividades necesarias para su ejecución
<b>Recursos</b>	Requerimientos humanos, materiales, tecnológicos
<b>Costo</b>	Estimación global y específica de recursos
<b>Resultados</b>	Beneficios que se esperan obtener
<b>Información complementaria</b>	Material e investigación

# Ejemplo

Propuesta técnica	Auditoría al área de compras
Naturaleza	operativa
Alcance	choferes, proveedores
Antecedentes	auditorías anteriores a esta área
Objetivos:	Encontrar posibles discrepancias en los pagos realizados a los proveedores, facturas, órdenes de compra, presupuestos. Determinar si se han seguido las políticas y procedimientos dentro del departamento de compras para garantizar que no haya ocurrido ningún fraude Revisar que todas las decisiones se tomaron teniendo en cuenta los mejores intereses de la organización y que los proveedores recibieron un trato justo
Estrategia	Hacer una comparativa entre el presupuesto otorgado por el departamento de finanzas, contra las facturas y tickets de todas las compras Revisar la actividad de los repartidores durante los últimos 6 meses

<b>Justificación:</b>	Evitar el retraso o desabasto en materia prima que pueda ocasionar retrasos en producción Evitar el mal manejo del recurso económico, ya sea adrede o por falta de conocimiento Evaluar la eficiencia con que se maneja este recurso Evitar el nepotismo, revisando la calidad y el origen de los proveedores Evaluar la rentabilidad de las políticas
<b>Acciones:</b>	Revisar las políticas que se tienen para los contratos con proveedores Revisar el sistema de logística utilizado para surtir materia prima Revisar los principios, los aspectos legales y éticos de las compras Revisar las órdenes de compra y el presupuesto asignado
<b>Recursos:</b>	Contador Encargado del departamento Manual de políticas del departamento Benchmarking

<b>Costos:</b>	<b>Honorarios de los auditores \$12,000</b> <b>Papelería \$300</b> <b>Medios de comunicación \$500</b> <b>Viáticos \$2,000</b> <b>Benchmarking \$6,000</b>
<b>Resultados</b>	Reducción de pérdidas monetarias Mejoramiento de la imagen de la empresa Cumplimiento de las leyes Mejoramiento de las relaciones con proveedores

# Programa de trabajo

Identificación	Nombre del estudio
Responsable	Auditor a cargo de su implementación
Áreas	Universo bajo estudio
Clave	Numero progresivo de áreas, programas o proyectos
Actividades	Pasos específicos
Fases	Definición de orden secuencial
Calendario	Fechas asignadas para el inicio y término de cada fase
Representación gráfica	Descripción de las acciones en imágenes o cuadros
Formato	Presentación y resguardo de avances
Reportes de avance	Seguimiento de acciones
Periodicidad	Tiempo dispuesto para informar avances

## PROGRAMA GENERAL DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

EMPRESA O ENTIDAD: Empresa Agro Exportadora Claraval S.A.C.

ALCANCE : Area de producción y área de exportación

AUDITOR JEFE : Lic. Alvaro José García Reyes

FECHA DE INICIO : 18 – 04 – 2017

FECHA DE TÉRMINO: 18 – 04 – 2017

PLAZO: 30 días calendario.

FASES Y ACTIVIDADES	RESPONSABLES	(DIVISIÓN DEL PLAZO)	TÉCNICAS	RECURSOS
<b>1. PLANEAMIENTO DE LA AUDITORIA</b>				
1.1. Organización del equipo de auditoría				
1.2. Formulación del plan de auditoría				
1.3. Conferencia inicial con los responsables de la empresa a auditar.				
1.4. Preparación de los instrumentos de recopilación de datos y otros papeles de trabajo.				
<b>2. REVISIÓN PRELIMINAR</b>				
2.1. Instalación del equipo de auditoría en la empresa a examinar y evaluar.				
2.2. Recorrido por las instalaciones administrativas y operativas de la organización.				
2.3. Acopio de datos e informaciones mediante los instrumentos respectivos.				
2.4. Análisis de la información obtenida y preparación del informe preliminar.				

# Asignación de responsabilidad

---

- La organización designará al auditor y equipo de auditores quien como responsable recaerá en el titular.

# 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, documentos, inventario estimado de información, forma de reportar, mecanismos de coordinación y reportes establecidos.

# Actitud

---

- La labor de investigación debe hacerse sin prejuicios u opiniones preconcebidas por parte del auditor.
- Amable
- Discreto

# Diagnóstico Preliminar

---

En esta fase, se debe precisar claramente los fines susceptibles de alcanza, los factores que se van a examinar, las técnicas a emplear y la programación que va orientar el curso de la acción de la auditoria.



# Elementos a considerar

Génesis de la organización	Infraestructura	Forma de operación	Posición competitiva
<ul style="list-style-type: none"><li>• Creación de la organización</li><li>• Cambios en su forma jurídica</li><li>• Conversión del objeto en estrategias</li><li>• Manejo de la delegación de facultades</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Esquema de operación (procesos/funciones)</li><li>• Modificaciones a la estructura organizacional</li><li>• Programación institucional</li><li>• Nivel de desarrollo tecnológico</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desempeño registrado</li><li>• Logros alcanzados</li><li>• Expectativas no cumplidas</li><li>• Proceso de toma de decisiones</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Naturaleza, dimensión, sector y giro industrial de la organización</li><li>• Competencias centrales</li><li>• Clientes, proveedores y competidores</li></ul>

# Etapa 2. Instrumentación

---

Etapa en la cual se seleccionan y aplican las técnicas de recolección , así como la supervisión necesaria para mantener una coordinación efectiva.



# Plan de auditoría

---

es un **plan** de acción que documenta qué procedimientos seguirá un **auditor** para validar que una organización cumple con las regulaciones de cumplimiento.

# Ejemplo

PLAN DE AUDITORÍA					N: <u>FACG-001</u> Duración: <u>3 meses</u>
<b>Objetivo:</b> Presentar una propuesta de mejora continua del área de logística de la empresa VECO LOGISTICS ECUADOR S.A., basada en una Auditoría de Control permitiendo conocer y analizar cada una de sus funciones, evaluando la eficiencia y eficacia de las mismas, permitiendo reducir falencias en los procedimientos, permitiendo brindar un servicio de calidad al cliente.					
<b>Alcance:</b> Realizar conocimientos de cargo para conocer las funciones del personal y establecer el nivel de riesgos a través del cuestionario de control interno.					
NOMBRE DEL PROCESO	DOCUMENTOS	AUDITOR	RESPONSABLE DEL PROCESO	FECHA	HORAS TRABAJADAS
Conocimiento de misión, visión, objetivos y estructura organizacional	Determinación de misión, visión objetivos y estructura organizacional	Autoras del proyecto	Gerente General	01/11/2014	20 horas (2 semanas)
Estructura del control Interno	Cuestionarios de Control Interno	Autoras del proyecto	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jefe de operaciones</li> <li>2. Vendedor</li> <li>3. Asistente de Pricing</li> <li>4. Auxiliar de operaciones</li> <li>5. Asistente de operaciones nacionalización</li> <li>6. Asistente de operaciones puerto</li> <li>7. Customer Service</li> </ol>	16/11/2014	50 horas (2 semanas)
Conocimiento de cargo del personal del área de logística y tabulación de los resultados obtenidos.	Cuestionario de conocimiento de cargo y manual de funciones	Autoras del proyecto	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jefe de operaciones</li> <li>2. Vendedor</li> <li>3. Asistente de Pricing</li> <li>4. Auxiliar de operaciones</li> <li>5. Asistente de operaciones nacionalización</li> <li>6. Asistente de operaciones puerto</li> <li>7. Customer Service</li> </ol>	02/12/2014	60 horas (2.5 semanas)

# Recopilación de información

---

Esta tarea debe enfocarse al registro de todo tipo de hallazgo y evidencias que haga posible su examen objetivo; de otra manera se puede incurrir en errores de interpretación que causen retrasos u obliguen a recapturar la información, reprogramar la auditoría o, en su caso, a suspenderla.



# Técnicas de recolección

---

Para recabar la información requerida en forma ágil y ordenada, se puede emplear alguna, o una combinación, de las siguientes técnicas.



Técnicas

```
graph LR; A[Técnicas] --- B[Investigación documental]; A --- C[Observación directa]; A --- D[Acceso a redes de información]; A --- E[Entrevista]; A --- F[Cuestionarios]; A --- G[Cédulas];
```

Investigación documental

Observación directa

Acceso a redes de información

Entrevista

Cuestionarios

Cédulas

# Fuentes básicas

Normativa	Administrativa	Mercado	Ubicación geográfica
<ul style="list-style-type: none"><li>• Acta constitutiva</li><li>• Ley que ordena la creación de la organización</li><li>• Reglamento interno</li><li>• Reglamentación específica</li><li>• Tratados y convenios</li><li>• Decretos y acuerdos</li><li>• Normas (nacionales e internacionales)</li><li>• • Oficios circulares</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organigramas</li><li>• Manuales administrativos</li><li>• • Sistemas de información y certificación</li><li>• Cuadros de distribución del trabajo</li><li>• Estadísticas de trabajo</li><li>• Plantilla de personal</li><li>• Proyectos estratégicos</li><li>• Inventarios de mobiliario y equipo</li><li>• Indicadores financieros y de gestión</li><li>• Estudios de mejoramiento</li><li>• Auditorías administrativas previas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Áreas</li><li>• Población</li><li>• Ingresos</li><li>• Factores limitantes</li><li>• Comportamiento de la demanda</li><li>• Situación actual</li><li>• Características</li><li>• Situación futura (proyectada)</li><li>• Comportamiento de la oferta</li><li>• Situación actual</li><li>• Análisis del régimen de mercado</li><li>• Situación futura (previsible)</li><li>• Determinación de precios</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Localización</li><li>• Orden espacial interno</li><li>• Características del terreno</li><li>• Cercanía con el mercado (clientes y proveedores)</li><li>• Distancias y costo de transporte</li><li>• Alternativas de conexión con unidades nuevas</li><li>• Justificación en relación al tamaño y procesos</li></ul>

# Fuentes básicas

Estudios financieros	Situación económica	Comportamiento del consumidor
<ul style="list-style-type: none"><li>• Recursos financieros para inversión</li><li>• Análisis y proyecciones financieras</li><li>• Programas de financiamiento</li><li>• Evaluación financiera</li><li>• Creación de valor</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sistema económico</li><li>• Naturaleza y ritmo del desarrollo de la economía</li><li>• Aspectos sociales</li><li>• Variables demográficas</li><li>• Relaciones con el exterior</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cultura</li><li>• Estratos sociales o nivel socioeconómico</li><li>• Grupos de referencia y convivencia (<i>baby boomers</i>, generación <i>x</i> y generación <i>y</i>)</li><li>• Familia</li><li>• Ciclo de vida del consumidor</li><li>• Factores internos de influencia (percepción, aprendizaje y motivación)</li><li>• Proceso de compra (necesidad sentida, actividad previa, decisión y sentimiento posterior)</li></ul>

# Observación directa

---

- Este recurso que puede ser empleado por los auditores consiste en la revisión del área física donde se desarrolla el trabajo de la organización, para conocer las condiciones laborales y el clima organizacional imperante

# Acceso a redes de información

---

El acceso a redes, entre otras, intranet, extranet o query, permite detectar información operativa o normativa de clientes, socios, proveedores, empleados, organizaciones del sector o ramo, lo que, a su vez, facilita el intercambio electrónico de datos y mantener una relación interactiva con el entorno.

# Entrevista

---

Esta técnica consiste en reunirse con una o varias personas y cuestionarlas orientadamente para obtener información. Este medio es posiblemente el más empleado y uno de los que puede brindar información mas completa y precisa, puesto que el entrevistador, al tener contacto directo con el entrevistado, además de obtener respuestas, puede percibir actitudes y recibir comentarios

# Questionarios

---

Estos instrumentos, que se emplean para obtener la información deseada en forma homogénea, están constituidos por series de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulos o temática específica, con el propósito de que muestren la interrelación y conexiones lógicas entre las diferentes áreas y rubros para que en conjunto brinden un perfil completo de la organización.

# Ejemplo

## 2.1 Organización

Ref.	Pregunta	SI	NO	N/A	Observaciones
1	¿Ha recibido capacitación del cargo que desempeña cuando ingresó a la empresa?		x		
2	¿Existen planes de capacitación continua?		x		
3	¿La empresa facilita manuales de funciones para el cargo?	x			
4	¿La empresa proporciona manuales de procesos para el cargo?		x		
5	¿Cuándo se tomó el cargo se explicó la relación con los demás departamentos?	x			
6	¿La relación con los demás departamentos es satisfactoria?		x		
7	¿Cuándo existe equivocación en los procesos el jefe del departamento es el encargado de re direccionarlo?		x		

**TOTAL DE PUNTOS OBTENIDOS:** SI= 2 Y NO =5

# Cédulas

---

Estas herramientas se utilizan para captar la información requerida de acuerdo con el objeto y alcance de la auditoría. Están integradas por formularios cuyo diseño incluye casillas, bloques y columnas que facilitan la agrupación y división de su contenido para su revisión y análisis, amén de que abren la posibilidad de ampliar el rango de respuesta.

# Investigación documental

<b>Logotipo</b>	<b>Cédula de Investigación Documental</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Area:</b>	<b>Documento:</b>	<b>Hoja No. de</b>
<b>Asunto/ evaluado</b>	<b>Aspecto</b>	<b>Resultados del análisis</b>
		<b>Observaciones</b>
<b>Elaboró:</b>		
<b>Revisó:</b>		

# Cédula de observación

<b>Logotipo</b>	<b>Cédula de Observación Directa</b>	<b>Fecha:</b> Hoja No. _____ de _____
<b>Area:</b>	<b>Asunto evaluado (proceso, función, tarea, actividad):</b>	<b>Responsable asunto y función:</b>
<b>Aspecto evaluado</b>	<b>Resultado</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Elaboró:</b>		
<b>Revisó:</b>		

# Ejemplo

 		<b>ÓRGANO INTERNO DE CONTROL EN LA COMISIÓN NACIONAL DE LOS SALARIOS MÍNIMOS</b>		HOJAS No. 9 DE 13	
				NÚMERO DE AUDITORÍA: 03/2017	
				NÚMERO DE OBSERVACIÓN: 01	
				MONTO FISCALIZABLE: 391	
				MONTO FISCALIZADO: 241	
				MONTO POR ACLARAR: N/A	
				MONTO POR RECUPERAR: N/A	
				RIESGO: BAJO	
<b>ENTE: COMISIÓN NACIONAL DE LOS SALARIOS MÍNIMOS</b>			<b>SECTOR: TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL</b>		<b>CLAVE DE LA ENTIDAD: 14075</b>
<b>ÁREA AUDITADA: DEPARTAMENTO DE RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS GENERALES</b>			<b>CLAVE: 220</b>	<b>NO. DE REVISIÓN: 03/2017</b>	
<b>OBSERVACIÓN</b>			<b>RECOMENDACIONES</b>		
<b>INCONSISTENCIAS EN LA DOCUMENTACIÓN COMPROBATORIA QUE AMPARA LA SALIDA DE LOS BIENES DE CONSUMO DE ALMACÉN DE LA CONASAMI.</b>			<b>CORRECTIVA:</b>		
<p>Se realizó una conciliación entre las salidas reportadas por el DRMSG en los meses de enero, febrero, agosto, noviembre y diciembre por un importe de \$241,531.68 y el soporte documental proporcionado por el mismo, el cual consta de "Formatos de requisición" y "Vales provisionales" mediante los cuales se documentó la entrega de los bienes de consumo a las distintas áreas, de lo cual se detectó lo siguiente:</p>			<p>La Jefa del Departamento de Recursos Materiales y Servicios Generales, deberá:</p>		
<p>1. En el mes de enero se obtuvo una diferencia negativa en el artículo "TÉ", ya que de acuerdo a los reportes emitidos por el sistema de control de inventarios la cantidad entregada corresponde a 10 unidades por un importe de \$90.51 c/u y de acuerdo al soporte documental que ampara la entrega y recepción a cada área, se dotó de un total de 11 piezas, por lo que las cantidades entregadas son superiores a las reportadas en sistema, existiendo una diferencia. Dicha diferencia no fue detectada ni en los muestreos trimestrales ni en el inventario anual por lo que se estima que es un foco de atención.</p>			<p>1. Aclaraciones del por qué se entregaron 11 piezas de "TÉ" en el mes de enero del 2016.</p>		
<p>2. En el mismo mes, se detectó una diferencia entre las cantidades consumidas del artículo "CEPILLO PARA PULIDORA", ya que de acuerdo a los reportes se tuvieron salidas de un total de 3 piezas, por un monto de \$1,270.77, de las cuales no se cuenta con documentación soporte que permita verificar la solicitud por parte de las áreas requerientes y la recepción de los mismos a través de una requisición o vale provisional. Sin embargo, cabe mencionar que se verificó que dicho material se encontraba dentro de las "Relaciones de artículos utilizados para la limpieza en las instalaciones de la entidad que son entregados al personal de recursos materiales y vigilancia", la cual cuenta con el nombre del personal de limpieza al que se le proporcionó dicho material así como la autorización de la Titular del DRMSG.</p>			<p>2. Realizar las aclaraciones a que haya lugar correspondiente al "Formato de requisición" 01 del 19-01-2016, por haberse amparado con una autorización que difiere de la cantidad surtida.</p>		
			<b>PREVENTIVA:</b>		
			<p>Realizar un monitoreo continuo sobre los reportes generados por el sistema, a fin de asegurar que la última versión cargada mitigue errores algorítmicos y otros relacionados.</p>		
			 <b>Lic. Miguel González Ramírez</b> Director Administrativo de la Conasami		
<p>Fecha de elaboración: <u>29/09/17</u></p>			 C.P. Pablo Francisco Ruiz Ávila Jefe del grupo auditor		

Activar Wi  
Ir a Configura

# Medición

---

- Es la evaluación de los hechos en función de los indicadores de proceso administrativo y de los elementos que lo complementan.



# Papeles de trabajo

---

- Son los registros en los que se describen las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones alcanzadas.

# Contenido

---

1. Identificación de la auditoría
2. Proyecto de auditoría
3. Índices, cuestionarios, cédulas y resúmenes de trabajos realizados
4. Indicaciones de las observaciones acerca del desarrollo del trabajo
5. Ajustes realizados durante la ejecución
6. Lineamientos recibidos por áreas o fase de aplicación
7. Reporte de posibles irregularidades

# Evidencia

---

Representa la comprobación fehaciente de los hallazgos durante el ejercicio de la auditoría.

- Física
- Documental
- Testimonial
- Analítica

# Supervisión del trabajo

---

Para tener la seguridad de que se sigue y respeta el programa aprobado, es necesario ejercer una estrecha supervisión sobre el trabajo que realizan los auditores, delegando la autoridad sobre quien posea experiencia, conocimiento y capacidad.

# Etapa 3. Examen

---

- Consiste en dividir o separar los elementos componentes para conocer la naturaleza, las características y el origen de su comportamiento.

# 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, y las circunstancias específicas del trabajo, a fin de reunir los elementos de decisión óptimos.

# Etapa 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, etcétera, auditado, el objeto de la revisión, la duración, alcance, recursos y métodos empleados.

# Aspectos operativos

---

- Antes de presentar la versión definitiva del informe, es necesario revisarlo en términos prácticos, partiendo de las premisas acordadas para orientar la acción que se llevaron a cabo en forma operativa.

# Tipos de informes

---

La variedad de alternativas para presentar los informes depende del destino y propósito que se les quiera dar, amén del impacto que se busca en su presentación.

Atendiendo a estos criterios, los informes más representativos son:

- Informe general
- Informe ejecutivo
- Informe de aspectos relevantes

# Ejemplo



ACTA ADMINISTRATIVA DE CIERRE DE REVISIÓN ADMINISTRATIVA		
CONTRALORÍA INTERNA		
Código: F-CI-13	Edición: 00	Fecha de edición: Mayo 2014

CONTRALORÍA INTERNA  
GERENCIA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y DE PROCESOS

## ACTA ADMINISTRATIVA DE CIERRE DE LA REVISIÓN ADMINISTRATIVA AL ÁREA JURÍDICA.

### I.- OBJETO.

Hacer constar, en cumplimiento al Artículo número 33 del Reglamento de la Ley del Agua para el Estado de Jalisco y sus Municipios, no habiéndose presentado omisiones ni observaciones como resultado de la revisión administrativa practicada al rubro de "Estatus de los procedimientos de responsabilidad de los juicios del periodo enero 2013 a la fecha, en muestras seleccionadas; realizada por la Contraloría Interna a la Dirección Jurídica, lo que se hace del conocimiento al Titular de la Dirección referida a través de su representante, debiendo constar el cierre de la revisión sin observaciones resultantes.

### II.- LUGAR Y FECHA

En las oficinas que ocupa la Comisión Estatal del Agua del Estado de Jalisco, ubicadas en Brasilia # 2970 Colonia Colomos Providencia en Guadalajara Jalisco, siendo las 12:00 horas del día 18 de diciembre del 2017.

### III. OFICIOS DE INTERVENCIÓN

En la revisión administrativa, practicada al rubro de **Estatus de los procedimientos de responsabilidad** correspondientes al **ejercicio enero 2016 a la fecha**, se dio inicio la revisión en comento a la Dirección de Administración, con Orden de Auditoría número CI-345/2017/GAAP de fecha noviembre 2017, y se comunicaron las observaciones mediante informe número CI-370/2017-GAAP, ambos emitidos por el Contralor Interno de la Comisión Estatal del Agua.

### IV. PARTICIPANTES

Por la Dirección Jurídica:

Lic. Rafael Nehemias Ponce Espinosa - Director de Jurídico

Lic. Victor Manuel Cárdenas Sánchez – Analista Jurídico.

**ACTA ADMINISTRATIVA DE CIERRE DE REVISIÓN  
ADMINISTRATIVA  
CONTRALORÍA INTERNA**

Código: F-CI-13

Edición: 00

Fecha de edición:  
Mayo 2014

**V.- HECHOS**

El auditor de la Contraloría Interna de la Comisión Estatal del Agua, se reúne con el representante de la Dirección de Administración convocando la presente reunión con el propósito de hacer constar lo siguiente:

De la revisión practicada a la documentación comprobatoria y justificativa de lo administrativo y operativo presentadas, se obtuvieron los resultados que mediante informe fueron señalados en la cédula de observaciones.

Asimismo, con el presente acto, en el lugar, hora y fecha señalada, el auditor actuante hace constar formalmente el cierre de la auditoría número 17 diecisiete, al rubro de Procedimientos de responsabilidad del ejercicio enero 2016 a la fecha en muestras seleccionadas.

**VI. CIERRE DE ACTAS Y FIRMAS**

No habiendo más hechos que hacer constar se da por concluida la práctica de esta diligencia, siendo las 14:00 horas de la misma fecha en que fue iniciada. Asimismo, previa lectura de lo asentado, la firman al margen y al calce en todas sus fojas, los que en ella intervinieron y se hace entrega de un ejemplar original de este documento, al servidor público con quien se entendió la diligencia.

Por la Dirección Jurídica de la Comisión Estatal del Agua

  
Lic. Rafael Nehemias Ponce Espinosa

  
Lic. Victor Manuel Cárdenas Sánchez

Por la Contraloría Interna de la Comisión Estatal del Agua

  
Lic. Ma. Elena Flores Alvarez

# Propuesta de implantación

---

La implantación de las recomendaciones constituye el paso clave para impactar en forma efectiva a la organización, ya que constituye el momento de transformar las propuestas en acciones específicas para cumplir con el propósito de la auditoría.

# Métodos

---

Existen varios métodos de implantación:

- Instantáneo
- Proyecto piloto
- Implantación en paralelo
- Implantación por aproximaciones sucesivas
- Combinación de métodos

# Fases

---

Preparación  
del programa



Integración  
de recursos



Ejecución  
del programa

# Presentación *del informe*

---

- Una vez que el informe ha quedado debidamente estructurado, el responsable de la auditoria 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.
- La presentación del informe debe realizarse con el apoyo de equipos de cómputo, láminas y material audiovisual.

# Etapa 5. Seguimiento

---

- Las observaciones que se producen como resultado de la auditoria deben 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, a sino a aportar elementos de crecimiento a la organización

# Qué implica?

---

Verificar la implementación  
de las acciones o  
recomendaciones

Toma de decisiones

Nuevo informe de cómo se  
atendieron

# Referencias

---

- Franklin f., Enrique B. (2007). Auditoría administrativa. Gestión estratégica del cambio. México: Pearson. □
- Rodríguez V, J. (2003). Sinopsis de Auditoría Administrativa. México: Editorial Trillas.
- Rodríguez V Joaquín. (2015). Casos y Ejercicios de Auditoría Administrativa. México: Editorial Trillas.