



Universidad Autónoma del Estado de México

Centro Universitario UAEM Ecatepec

Auditoría administrativa

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.





Unidad III. Procesos de Control



Objetivo

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



Temas

3.1 Concepto de Control.

3.2 Planeación y control.

3.3 Características del control.

3.4 El proceso de control.

3.5 Técnicas de control.

3.6 El control administrativo en las organizaciones.

3.7 Control administrativo y auditoría.

3.1 Concepto de Control.

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

A mayor control, menos pruebas de auditoría. A menor control, más pruebas de auditoría.



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



Definición

Stephen P. Robbins y Mary Coulter	“el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa.”
James A.F. Stoner	"el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas."
Henry Fayol	“proceso utilizado para "verificar que todo se realiza conforme al programa elegido, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos.”
Idalberto Chiavenato	"fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita... el control es un proceso esencialmente regulador."

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



3.2 Planeación y control

- Una vez identificados los objetivos a alcanzar, deben establecerse los mecanismos de control con los indicadores que vayan mostrando si se van cumpliendo las actividades, de modo que permitan cumplir con lo establecido.
- Una vez que las actividades se han llevado a cabo, que ya han sido direccionadas, es necesario conocer si se han llevado a cabo tal cual se había planificado, o determinar si surgieron algunas desviaciones positivas o negativas.

- es primordial que si se han planificado e identificando los objetivos a alcanzar, se establezcan los mecanismos de control con los indicadores que vayan mostrando si se van cumpliendo las actividades de modo que permitan cumplir con lo establecido.
- Los indicadores mostrarán las desviaciones que se vayan presentando, ante las cuales será necesario tomar acciones correctivas para evitar que haya desviaciones mayores que impliquen costos a la empresa. Asimismo, también es importante identificar los aspectos positivos para reforzarlos, pues estos ayudarán a la empresa a conseguir una mayor efectividad.
- Por tanto, en estas medidas radica el fundamento para reconocer que las funciones de la planeación y el control, son dos procesos o “caras de una misma moneda”: no hay planificación eficaz si no hay mecanismos de control; y no hay un control efectivo si no se tiene una buena planificación que señale las metas que se desea cumplir.

¿Qué son los indicadores estratégicos?

- Un indicador estratégico es aquel que tiene como objetivo **medir el rendimiento de las acciones para alcanzar los objetivos** que una organización se ha fijado a corto, medio y largo plazo.

INDICADOR	ESTADO		
	ÓPTIMO	ALERTA	EMERGENCIA
Ventas	100 - &	70 - 99	0 - 69
Costos de ventas	50% - 65%	66% - 80%	81% - 90%
Utilidad neta	15% - 20%	5% - 14%	0% - 4%
Rotación	0% - 3%	4% - 6%	7% - 10%
Número de clientes	50 - 60	35 - 49	0 - 34
Índice de crecimiento	5% - 10%	1% - 4%	0%
Clima laboral	Bueno	Aceptable	No aceptable
Satisfacción de clientes	Bueno	Aceptable	No aceptable

Para qué seleccionar indicadores estratégicos

- Estos indicadores «emblemáticos» serán los objetivos compartidos con los empleados, por lo tanto, es necesario realizar una **evaluación de la contribución de los indicadores** en relación con cada eje estratégico.
- Analizar la cobertura de los indicadores por: calidad, costo, eficiencia, riesgo, plazos (los indicadores seleccionados deben cubrir generalmente varias dimensiones).

Categorías principales de indicadores

Indicadores de
ventas y marketing

Indicadores de
gestión

Indicadores
relacionados con la
producción

Indicadores de
recursos humanos

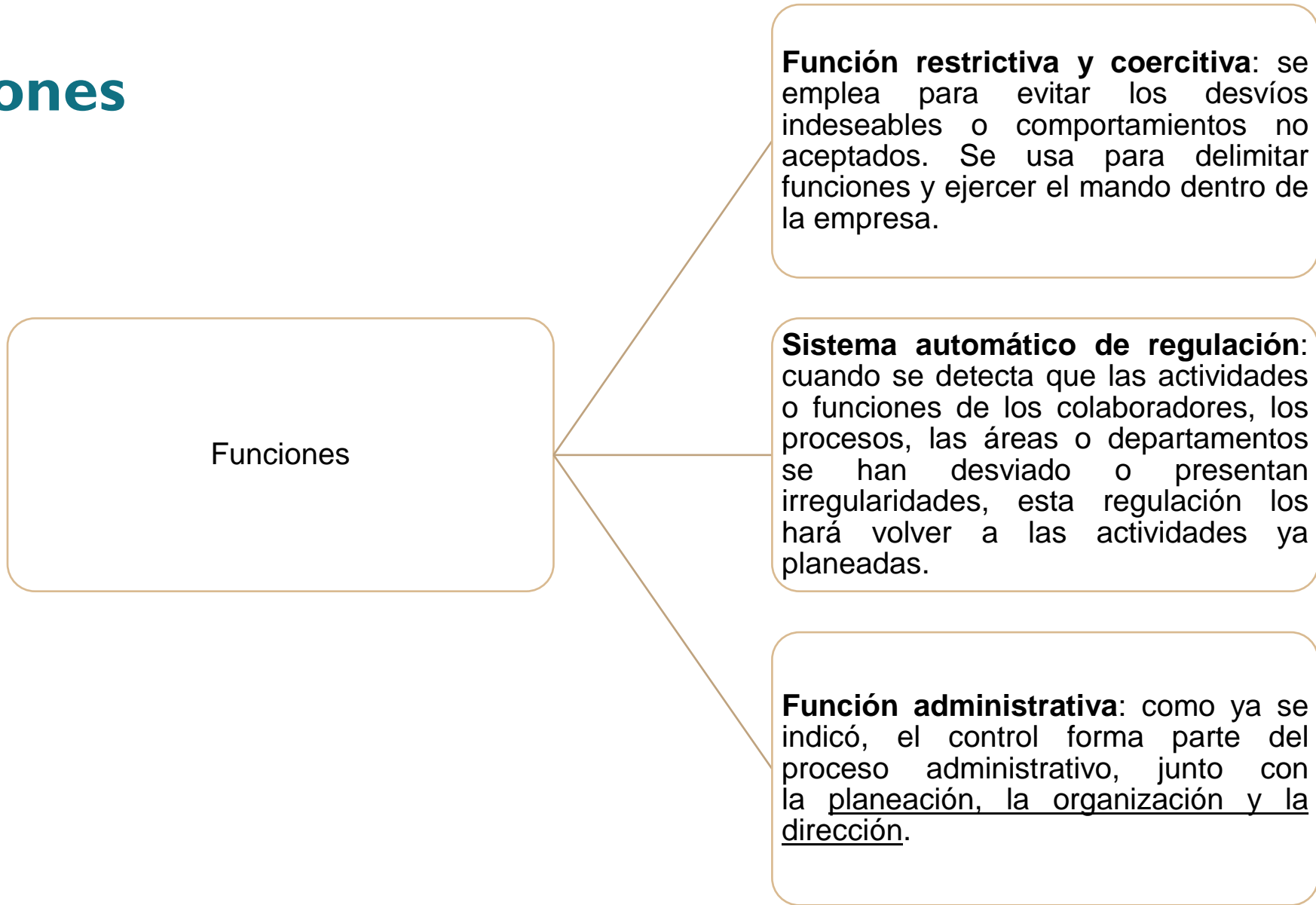
3.3 Características del Control

- Evaluación continua de procesos: se mide el funcionamiento de las actividades para asegurar su calidad y cumplimiento de lo proyectado.
- Elaboración de métricas: la evaluación debe cumplir con los ratios y niveles óptimos de funcionamiento y producción.
- Comparación de resultados: a través del control administrativo se busca la eficiencia entre el resultado obtenido y lo que estaba establecido por la prueba.
- Identificación de errores: la observación y el análisis también van acompañados de la detección de fallos que afecten el proceso, con el fin de corregirlos a la brevedad.

3.4 El proceso de control

- *El control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones (Munch, p. 55).*
- Esta etapa consiste en medir y corregir el desempeño de las actividades y procesos que se llevan a cabo para asegurar que los objetivos de la empresa sean alcanzados.

Funciones

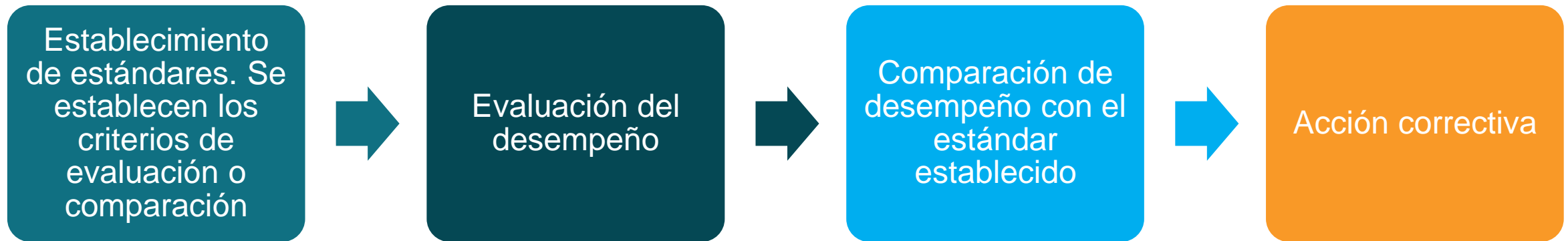


Objetivo

- El objetivo de la función administrativa de control es la de ver que todo se haga conforme fue planeado y organizado, según las órdenes dadas, para identificar los errores o desvíos con el fin de corregirlos y evitar su repetición.



Etapas



Principios

```
graph LR; A[Principios] --- B[Equilibrio. Para cada grado de delegación conferido debe establecerse el grado del control correspondiente.]; A --- C[Indicadores o estándares. Los indicadores de actuación o estándares sirven de patrón para evaluar los resultados.]; A --- D[Oportunidad. El control que no es oportuno carece de validez y no cumple con su propósito];
```

Equilibrio. Para cada grado de delegación conferido debe establecerse el grado del control correspondiente.

Indicadores o estándares. Los indicadores de actuación o estándares sirven de patrón para evaluar los resultados.

Oportunidad. El control que no es oportuno carece de validez y no cumple con su propósito

Principios

```
graph LR; A[Principios] --- B[Desviaciones]; A --- C[Costeabilidad]; A --- D[Excepción]; A --- E[Función controlada];
```

Desviaciones. Las no conformidades o desviaciones que se presentan en relación con los planes deben ser analizadas

Costeabilidad. Un sistema de control debe justificar el costo que representa en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que este reporte.

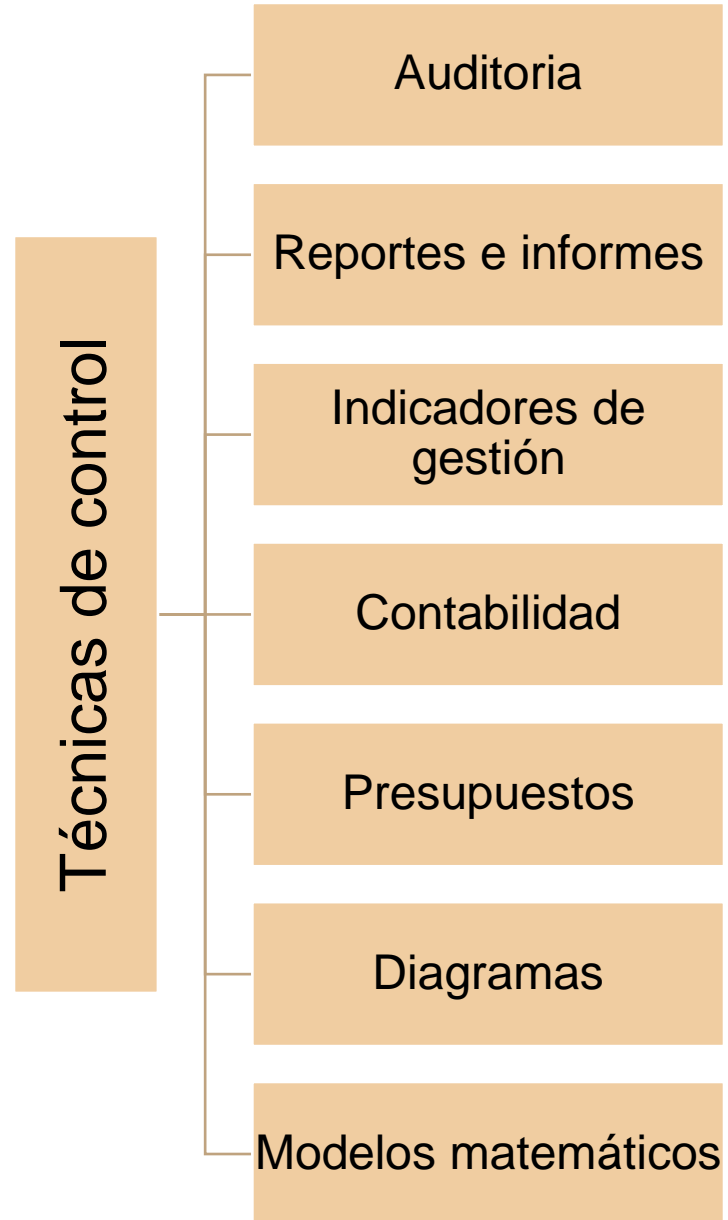
Excepción. El control debe aplicarse preferentemente a las actividades excepcionales y representativas a fin de reducir costo y tiempo con la finalidad de aplicarlo a funciones estratégicas.

Función controlada. El responsable de aplicar el control no debe estar involucrado con la actividad a controlar.

3.5 Técnicas de control

- El uso de diferentes herramientas y técnicas de control conforman lo que se conoce como el sistema de control de la empresa u organización. Dichas técnicas son aplicadas a lo largo y ancho de la firma, en todas sus áreas funcionales, con el propósito de evaluar el desempeño en todos los niveles, por cargo, por actividad, por proceso, por departamento, por área y en general, a fin de establecer las desviaciones y, a través de esas medidas, determinar las acciones correctivas necesarias.





Análisis antes de implementar el control

- ¿Qué se va a medir?
- ¿Quién llevará a cabo la acción o proceso?
- ¿Con cuáles elementos de control se cuenta?
- ¿Existe un nivel de aceptación de errores?
- ¿A quién le interesa el posible reporte?
- ¿Qué se puede hacer a partir de obtener la información?

3.6 El control administrativo en las organizaciones



- Las organizaciones deben tener control administrativo para garantizar su correcto funcionamiento y eficiencia. Alcanzar esto les permitirá incrementar ganancias, reducir costos y ofrecer un mejor producto o servicio a sus clientes.

3.7 Control administrativo y auditoría

- La **auditoría administrativa** se puede considerar como un examen integral de la estructura de una organización, ya sea una empresa, institución o departamento gubernamental o cualquier otra entidad. También son evaluados los métodos de **control**, los medios de operación y el empleo de sus recursos humanos y materiales.



Actividad

- Revisemos el siguiente link:

<https://www.ochgroup.co/cual-es-la-diferencia-entre-control-interno-y-auditoria-interna/>

Objetivo y alcance del control interno

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



Objetivos de autorización

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



Objetivo de procesamiento y de clasificación de transacciones

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



Objetivo de salvaguarda física

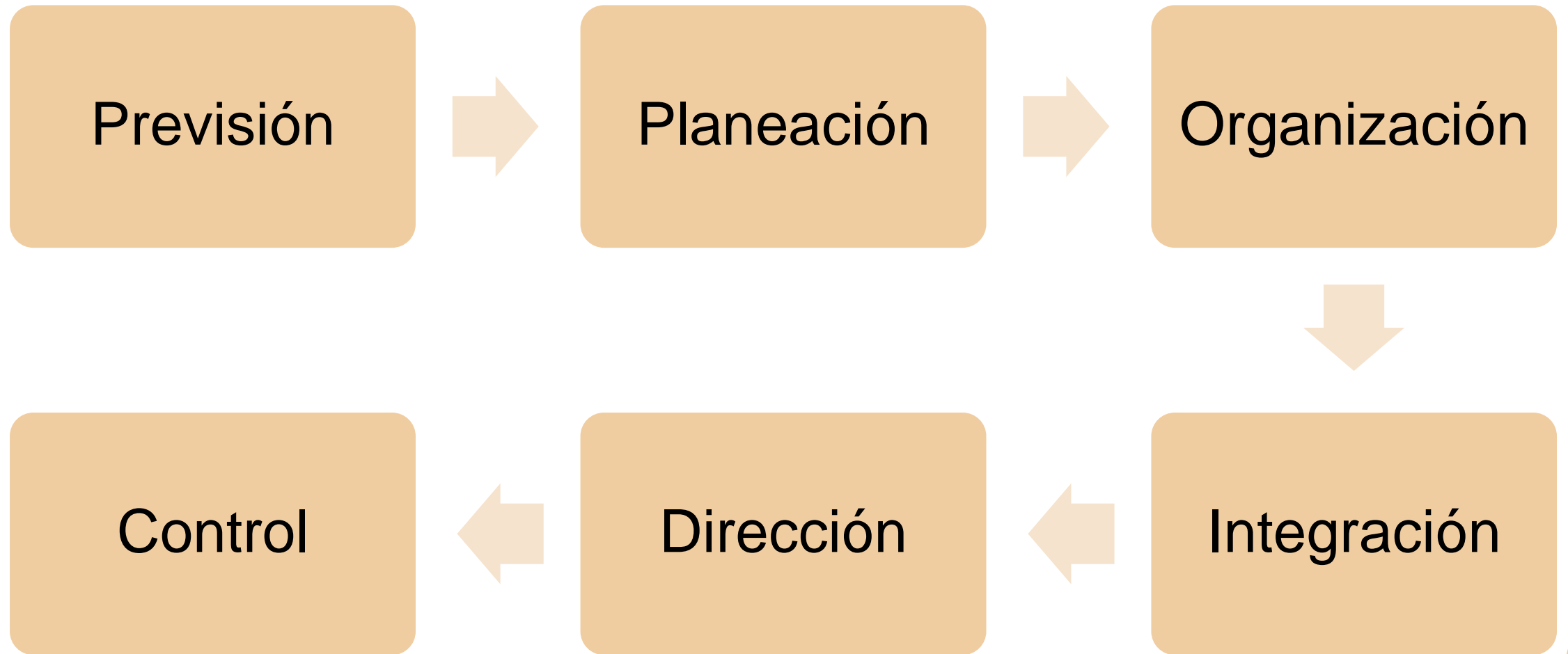
- El acceso a los activos sólo debe permitirse de acuerdo a autorizaciones de la administración



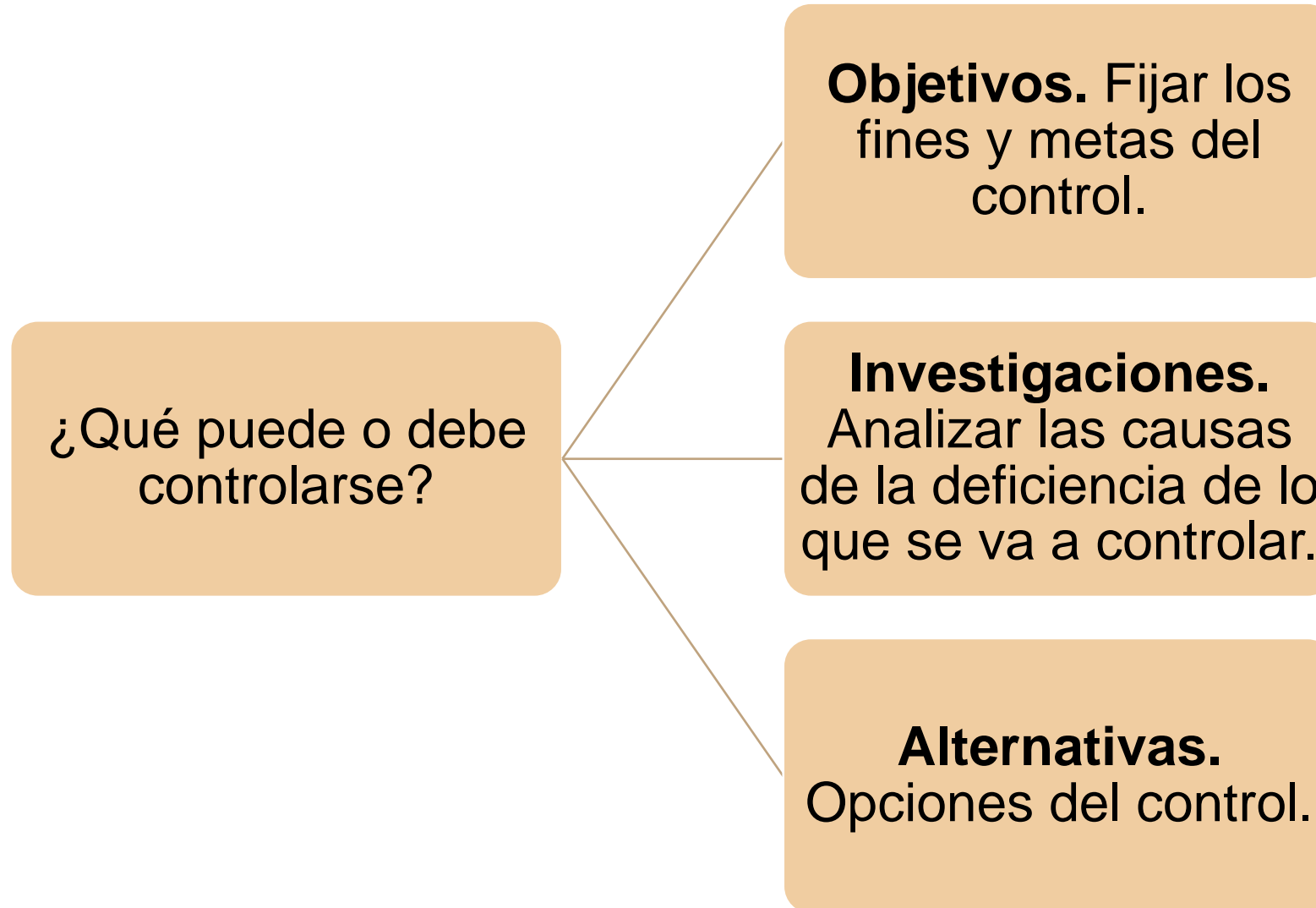
Objetivos de verificación y evaluación

- Los datos registrados relativos a los activos sujetos a custodia deben compararse con los activos existentes a intervalos razonablemente y tomar las medidas apropiadas respecto a las diferencias que existen.
- Así mismo, deben existir controles relativos a la verificación y evaluación periódica de los saldos que se informan en los estados financieros, ya que este objetivo complementa en forma importante a los mencionados anteriormente.

Etapas del control interno



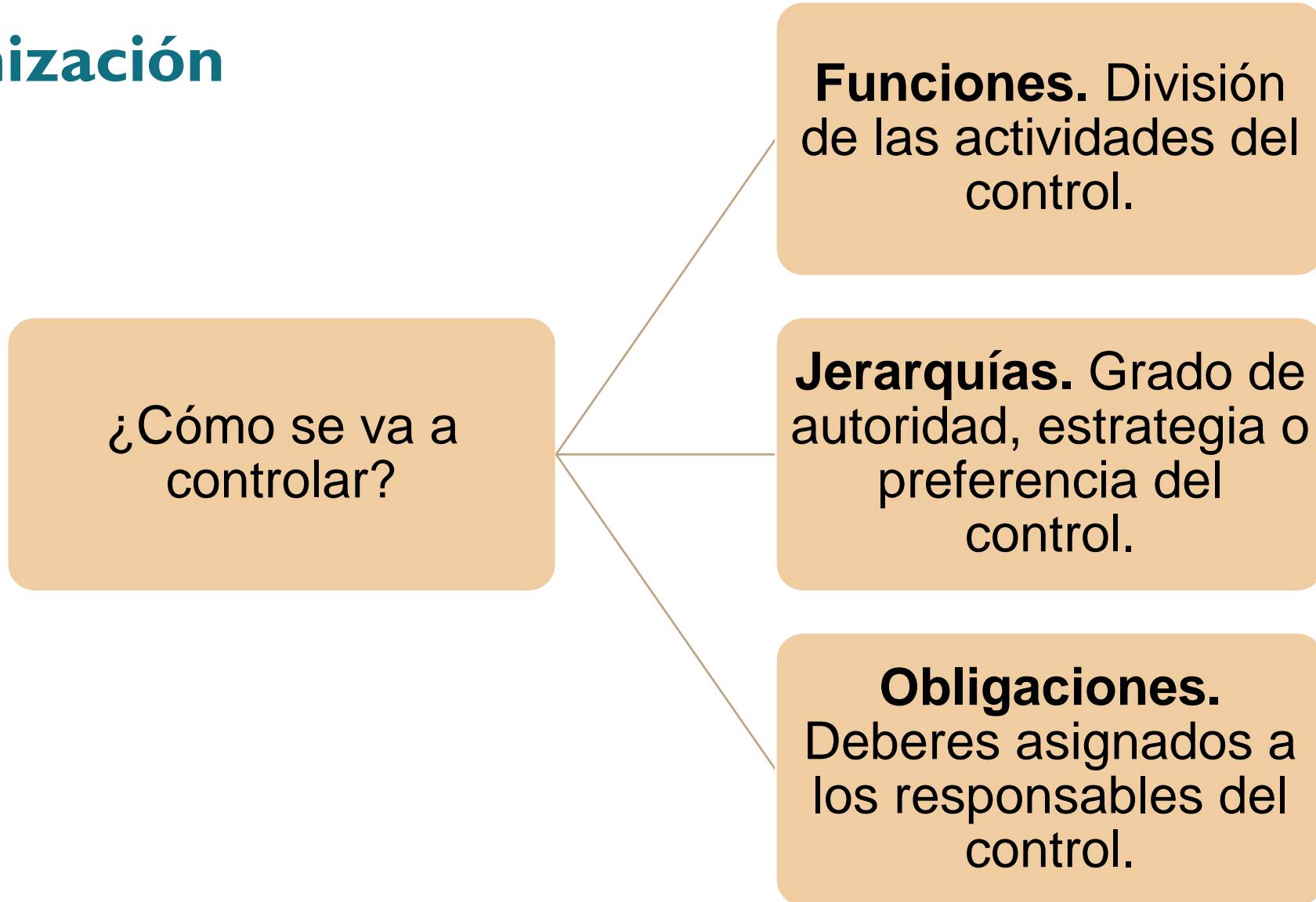
Previsión



Planeación



Organización



Integración

¿Con quién y con qué se va a controlar?

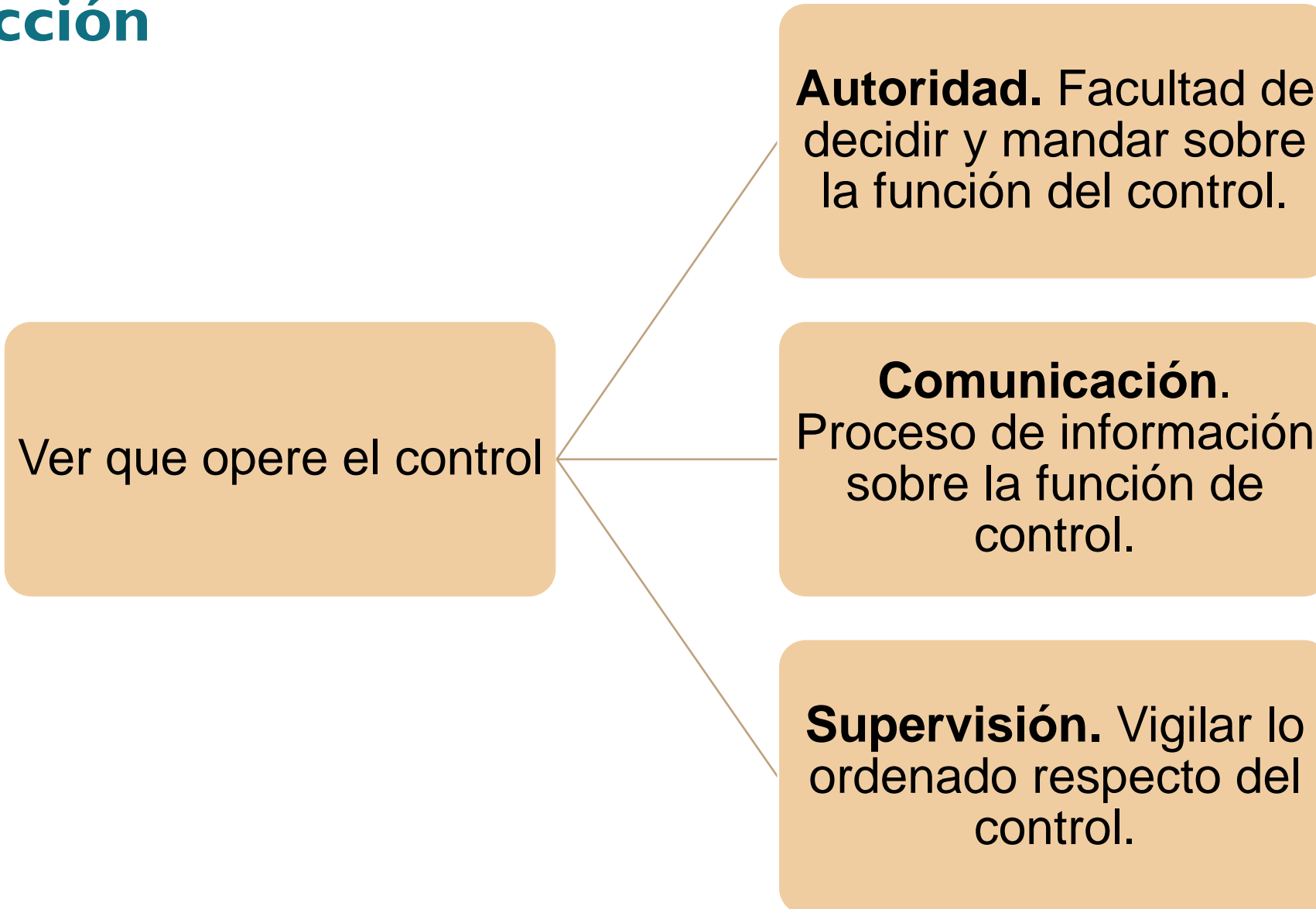
Selección. Buscar, seleccionar y reclutar a los responsables del control.

Introducción. Identificar al ingresado con las necesidades del control.

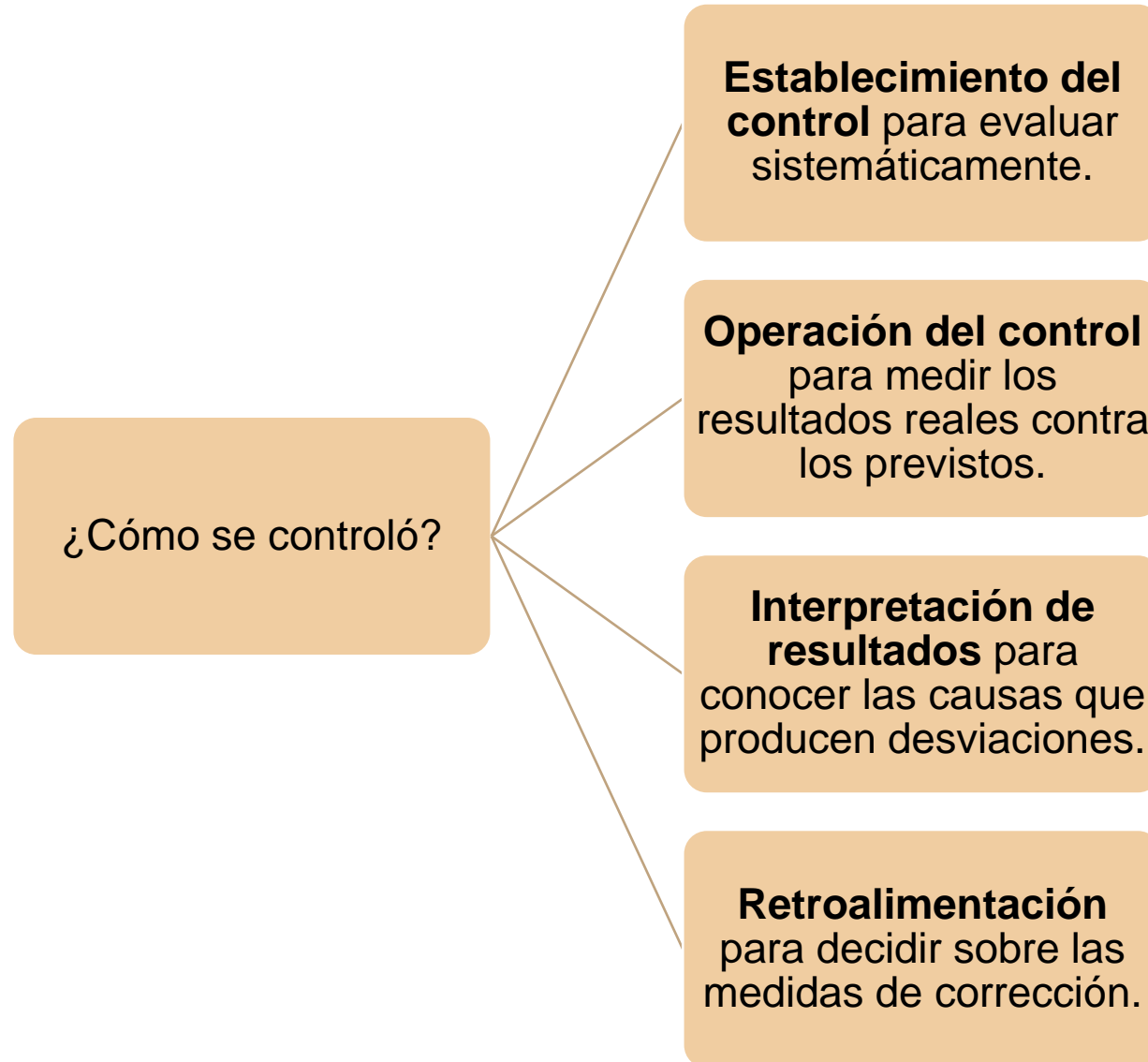
Capacitación. Adiestrar, capacitar y desarrollar a los encargados del control.

Integración de cosas. Adecuar las cosas a las necesidades del control.

Dirección



Control



Tipos de control

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



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



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



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



Supervisión del control

No es suficiente el diseño de una buena organización, sino también la vigilancia constante, para que el personal desarrolle los procedimientos a su cargo de acuerdo con los planes de la organización. La **supervisión** se ejerce en diferentes niveles, por distintos funcionarios y empleados, y en forma directa e indirecta, ejemplo:

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



Referencias

- MONTAÑO, Francisco, *Auditoría administrativa, herramienta estratégica de planeación y control*, México, Gasca Sicco, 2004, 383 pp.
- SANTILLANA GONZÁLEZ, Juan Ramón, *Establecimiento de Sistemas de Control Interno. Función Contraloría*, México, ECAFSA, 1997, 322 pp.