PLANEACIÓN

La planeación se refiere los lineamientos de carácter general que regulan la aplicación de la auditoría administrativa para garantizar que la cobertura de los factores prioritarios, fuentes de información, investigación preliminar, proyecto de auditoría y diagnóstico preliminar, sea suficiente, pertinente y relevante.

## OBJETIVO

En esta etapa, el propósito de la auditoría administrativa es establecer las acciones que se deben desarrollar para instrumentar la auditoría en forma secuencial y ordenada, tomando en cuenta las condiciones que tienen que prevalecer para lograr en tiempo y forma los objetivos establecidos.

## FACTORES A REVISAR

Como primera medida es necesario determinar los factores que se consideran fundamentales para el estudio de la organización en función de dos vertientes: el proceso administrativo y los elementos específicos que forman parte de su funcionamiento.

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

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

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **PROCESO ADMINISTRATIVO** | | |
| **ETAPA** | | **PROPÓSITO ESTRATÉGICO** |
| Planeación • Visión  • Misión  • Objetivos  • Metas  • Estrategias/tácticas  • Procesos | • Políticas  • Procedimientos  • Programas  • Enfoques  • Niveles  • Horizonte | Definir el marco de actuación de la organización |
| Organización • Estructura organizacional  • División y distribución de funciones  • Cultura organizacional  • Recursos humanos | • Cambio organizacional  • Estudios administrativos  • Instrumentos técnicos de apoyo | Diseñar e instrumentar la infraestructura para el funcionamiento de la organización |
| Dirección • Liderazgo  • Comunicación  • Grupos y equipos de trabajo  • Manejo del estrés, el conflicto y la crisis | • Tecnología de la información  • Toma de decisiones  • Creatividad e innovación  • Motivación | Tomar las decisiones pertinentes para regular la gestión de la organización |
| **Control**  • Naturaleza  • Sistemas  • Niveles  • Proceso | • Áreas de aplicación  • Herramientas  • Calidad | Medición del progreso de las acciones en función del desempeño |

|  |  |
| --- | --- |
| **ELEMENTOS ESPECÍFICOS** | **ATRIBUTO FUNDAMENTAL** |
| • Adquisiciones | Abastecimiento de recursos |
| • Almacenes e inventarios | Resguardo y canalización de recursos |
| • Asesoría externa | Soporte especializado con visión de negocio |
| • Asesoría interna | Asistencia para mejorar el desempeño |
| • Coordinación | Determina la unidad de acción |
| • Distribución del espacio | Disposición de instalaciones para el flujo del trabajo |
| • Exportaciones | Alternativa de expansión |
| • Globalización | Apertura a un mercado mundial |
| • Importaciones | Insumos de origen extranjero |
| • Informática | Manejo alterno de información |
| • Investigación y desarrollo | Innovación de valor |
| • Marketing | Desplazamiento y ubicación de productos |
| • Operaciones | Generación de productos y/o servicios con un valor agregado |
| • Proveedores | Suministro de insumos |
| • Proyectos | Promueven la unidad de propósito |
| • Recursos financieros y contabilidad | Manejo, registro y control de recursos |
| • Servicio a clientes | Capacidad de respuesta |
| • Servicios generales | Desarrollo de condiciones de operación |
| • Sistemas | Definen la distribución interrelacionada de componentes |

### FUENTES DE INFORMACIÓN

Representan las instancias internas y externas a las que se puede recurrir para captar la información que se registra en los papeles de trabajo del auditor.

a. Internas

• Órganos de gobierno

• Órganos de control interno

• Socios

• Niveles de la organización

• Unidades estratégicas de negocio

• Órganos colegiados y equipos de trabajo

• Sistemas de información

b. Externas

• Órganos normativos (oficiales y privados)

• Competidores actuales y potenciales

• Proveedores actuales y potenciales

• Clientes o usuarios actuales y potenciales

• Grupos de interés

• Organizaciones líderes en el mismo giro industrial o en otro

• Organismos nacionales e internacionales que dictan lineamientos o normas regulatorias y de calidad

• Redes de información en el mercado global

### PREPARACIÓN DEL PROYECTO DE AUDITORÍA

Con base en la información 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.

**PROPUESTA TÉCNICA**

• *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.

• *Justificación:* Demostración de la necesidad de instrumentarla.

• *Recursos:* Requerimientos humanos, materiales y tecnológicos.

• *Costo:* Estimación global y específica de recursos financieros necesarios.

• *Resultados:* Beneficios que se espera lograr.

**PROGRAMA DE TRABAJO**

• *Identificación:* Nombre de la auditoría.

• *Responsable(s):* Auditor a cargo de su implementación.

• *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.

• *Periodicidad:* Tiempo dispuesto para informar avances.

### DIAGNÓSTICO PRELIMINAR

En esta fase, el diagnóstico se fundamenta en la percepción que el auditor tiene de la organización como producto de su experiencia y visión. Si bien aún no existen los elementos de juicio documentados, existe un acercamiento a la realidad y a la cultura organizacional, la que es un tanto intangible, pero que se puede advertir en los supuestos subyacentes que dan sentido a la forma de comportamiento y desempeño en el trabajo.

Con base en este conocimiento se debe preparar un marco de referencia que fundamente la razón por la que surge la necesidad de auditar. Para ello, se deben considerar los siguientes elementos:

° Creación de la organización

° Manejo de la delegación de facultades

° Modificaciones a la estructura organizacional

° Nivel de desarrollo tecnológico

° Desempeño registrado

° Logros alcanzados

° Expectativas no cumplidas

° Proceso de toma de decisiones

° FODA

° Clientes, proveedores y competidores

**ACTITUD**

La labor de investigación tiene que llevarse a cabo sin prejuicios u opiniones preconcebidas por parte del auditor. Es recomendable que los auditores adopten una conducta amable y discreta a fin de procurarse una imagen positiva, lo que facilitará su tarea y estimulará la participación activa del personal de la organización.

Con el propósito de evitar que surjan falsas expectativas, tanto buenas como malas, 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 de destacar 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.