



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas

Tema

Auditoria administrativa

Sub tema

Proceso en la planeación y ejecución de la auditoria administrativa en las
organizaciones

Seminario de graduación para optar al título de licenciado en administración de
empresas

Autores

Br. Rosa Del Carmen Tinoco Ruiz
Br. Daniel Rojas Mercado
Br. Karla Georgina González González

Tutor

M.A.E. José Javier Bermúdez

Managua, Octubre 2021

índice

Dedicatoria	i
Agradecimiento.....	iv
Valoración del docente (carta aval)	vii
Resumen	viii
Introducción	1
Justificación	3
Objetivos.....	4
Desarrollo del sub tema.....	5
Capitulo uno: Administración y auditoria en las organizaciones	5
1.1. La Administración: conocimiento y práctica.....	5
1.1.1. Universalidad de la administración.....	7
1.1.2. Organización: concepto y tipos	7
1.1.3. La auditoría como apoyo de la alta gerencia.....	9
1.1.4. El porqué de la auditoria administrativa	10
1.2. Auditoria administrativa	11
1.2.1. Antecedentes	12
1.2.2. Corrientes de pensamientos	13
1.2.3. Conceptos	16
1.2.4. Análisis del concepto	17
1.2.5. Objetivo	18
1.3. Campo de aplicación	19
1.3.1. Administración general y su proceso	19
1.3.2. Estructuras organizacionales	20

1.3.3. Sistematización administrativa	21
1.3.4. Funciones de la auditoría interna y externa	21
1.3.5. Implantación.....	22
1.3.6. Evaluación.....	23
Capitulo dos: Planeación de la auditoria administrativa.....	24
2.1. Porque planear la auditoria	25
2.2. Importancia de la preparación del auditor	26
2.3. Estudio y documentación preliminar.....	28
2.4. Diagnóstico administrativo.....	31
2.5. Disposición del personal auditor.....	37
2.6. Funciones del equipo de trabajo	37
2.7. Conveniencia de la formación de comités	40
Capítulo tres: Herramientas y proceso en la ejecución de la auditoría administrativa	42
3.1. Herramientas de la auditoría de gestión.....	43
3.1.1. Evidencia.....	44
3.1.2. Interrogantes de la evidencia	45
3.1.3. Clases de evidencia	45
3.1.4. Física.....	47
3.1.5. Testimonial.....	47
3.1.6. Analítica	47
3.1.7. Atributos de la evidencia	48
3.1.8. Competencia	49
3.1.9. Relevancia	50
3.1.10. Suficiencia.....	50

3.2. Evidencia en la auditoría	51
3.2.1. Fuentes de la evidencia de la auditoría de gestión	52
3.2.2. El control interno	53
3.2.3. Finalidad del estudio preliminar.....	54
3.2.4. Herramientas para la evaluación.....	55
3.2.4.1. Entrevista	55
3.2.4.2. Narrativas.....	56
3.2.4.3. Cuestionarios	56
3.3. Proceso administrativo	57
3.3.1. Factores y metodología.....	59
3.3.1.1. Planes y objetivos	60
3.3.1.2. Organización.....	60
3.3.1.3. Políticas y prácticas	60
3.3.1.4. Reglamentos.....	61
3.3.1.5. Sistemas y procedimientos	61
3.3.1.6. Controles.....	61
3.3.1.7. Operaciones.....	61
3.3.1.8. Personal.....	61
3.3.1.9. Equipo físico y su disposición	62
3.3.1.10. Informe	62
3.3.2. Etapas complementarias en el proceso de auditoría.....	63
3.3.2.1. Técnicas.....	63
3.3.2.2. El muestreo.....	69
3.3.2.3. Registros.....	69
3.3.2.4. Hallazgo de la auditoría	70

3.4. Proceso en la ejecución de la auditoria administrativa	70
3.4.1. Identificación del proceso de ejecución	72
3.4.2. Planeación	73
3.4.3. Desarrollo.....	75
3.4.4. Obtención del informe.....	76
3.4.5. Seguimiento	77
3.4.6. Integración del personal.....	78
3.4.7. Calidad de la auditoría	79
Conclusiones	80
Bibliografía.....	81

Dedicatoria

Dedico este trabajo primero a Dios por darme la sabiduría, fuerzas y fortaleza en los momentos más difíciles de mi vida, porque sin él no puedo hacer nada, él es quien me ayuda a tomar mis decisiones me ha guardado y protegido en todos estos años de esfuerzos en mi formación académica.

A mi amada familia, a mi esposo Dimarzo Gutiérrez por ser parte de mi vida, mi amigo, mi compañero quien me da aliento, fuerzas, fe y esperanzas de que en algún momento iba a salir de la carrera desde que clasifique en mi primera opción.

A mi bebe, mi pequeño hijo Dimarzo Josué Gutiérrez mi guerrero, mi milagro, mi motivación, inspiración, mi razón de vivir.

A mis padres por darme la vida que, aunque ya no estén en este mundo siempre soñaban con verme preparada creían en mí y sé que desde el cielo se sentirán orgullosos de mí.

Br. Rosa Del Carmen Tinoco Ruiz

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi padre celestial por la vida, sabiduría y paciencia que me da día a día

A mi padre Hernaldo Rojas Rojas y a mi madre Cándida del Carmen Mercado, a quienes les debo todo lo que soy, porque siempre me han brindado todo su apoyo incondicionalmente con el fin de que sea un profesional para el servicio del país. Así también por ser los mejores padres del mundo e instruirme por el camino del bien.

A todos mis hermanos y hermanas, porque siempre han estado a mi lado apoyándome.

Br. Daniel Rojas Mercado

Dedicatoria

Este trabajo lo dedico a Dios por haberme dado la vida el entendimiento y la sabiduría para lograr culminar mi carrera.

A mis padres por su tiempo y dedicación por aconsejarme siempre para salir adelante, por ayudarme en el cuidado de mi hijo cada vez que tenía que salir hacer trabajos de la universidad.

A mi hijo Erick Adrián Gutierrez González, por tenerme paciencia, por esos besitos que me da cuando siento que ya no puedo más, al pasar más horas en terapias que las que pasamos en un parque. Él es mi motivación, mi pequeño valiente.

A mi esposo por motivarme día con día a ser una profesional y por la confianza depositada en mí a lo largo de mi carrera.

Br. Karla Georgina González González.

Agradecimiento

Agradezco a Dios por ser mi guía cada día en la toma de mis decisiones, por su misericordia en mantenerme firme y perseverante en las dificultades presentadas durante este periodo sé que su amor es infinito cada día.

A mi esposo por su apoyo incondicional, paciencia en las muchas horas de clases de estudios durante estos años, su motivación día con día a seguir adelante y poder cumplir mis sueños.

A mi hijo que es mi motor, mi motivo por quien salir adelante, ser un ejemplo para él, y siempre darle lo mejor.

A mis padres quien desde que era una niña ellos soñaban con verme una mujer preparada y aunque ya no estén en este mundo sé que desde los cielos se sentirán los padres más orgullosos.

Agradezco a mi estimada jefa Carmen Bolaños Solórzano quien durante todos estos años ha sido como un ángel que Dios me envió recibiendo su apoyo incondicional, impulsándome a seguir preparándome, por la paciencia que tuvo a tantos permisos solicitado en el trabajo, y hoy estoy eternamente agradecida con ella.

A mi tutor M.A.E. José Javier Bermúdez quien ha dedicado su tiempo para la preparación de nuestro trabajo en la aclaración de cualquier duda y así brindándonos sus conocimientos, por facilitar recursos necesarios para la finalización de nuestro trabajo.

Br. Rosa del Carmen Tinoco Ruiz

Agradecimiento

Agradezco a Dios primeramente porque sé que siempre está a mi lado guardándome de todo mal, guiándome por sus sendas de Justicia y sé que sin Él nada puedo hacer.

A mi padre Hernaldo Rojas Rojas y a mi madre Cándida del Carmen Mercado, a quienes les debo todo lo que soy, porque siempre me han brindado todo su apoyo incondicionalmente con el fin de que sea un profesional para el servicio del país. Así también por ser los mejores padres del mundo e instruirme por el camino del bien.

A todos mis hermanos y hermanas, porque siempre han estado a mi lado apoyándome.

Le agradezco a mi tutor M.A.E. José Javier Bermúdez por su tiempo brindado y aplicar los conocimientos adquiridos de él a este trabajo.

A los docentes del RUCFA que tuve la oportunidad de conocer y aprender de ellos las diferentes materias de administración de empresas, especialmente a aquellos que aparte de impartir su clase nos aconsejaban como deberíamos de actuar al momento de desempeñarnos como profesionales, etc.

Y a mis compañeros de clase por brindarme su amistad y apoyo colectivo estos cinco años de la carrera.

Br. Daniel Rojas Mercado

Agradecimiento

Agradezco primeramente a Dios padre Celestial por haberme permitido llegar hasta este momento y me ha dado entendimiento, salud, vida, por permitirme culminar mis estudios universitarios porque sin su ayuda esto no sería realidad.

A mis padres Jorge Dionisio González Romero, Karla Duglania González Echaverry, A mi esposo Erick Leonardo Gutierrez Montes, Mi hijo Erick Adrián Gutiérrez González y mis Hermanas. por su comprensión, paciencia y por haberme brindado su apoyo incondicional por casi 6 años.

Le agradezco a mi tutor M.A.E. José Javier Bermúdez por su tiempo dedicado en apoyarnos con sus conocimientos en nuestro trabajo.

Y a mis profesores por el conocimiento que compartieron conmigo y fueron parte de mi formación universitaria a todos mis amigos y conocidos que aportaron a lo largo de mi carrera.

Br. Karla Georgina González González.



Facultad de ciencias económicas
Departamento de administración de empresas

Valoración del docente (carta aval)

En cumplimiento del Artículo 49 del REGLAMENTO PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 2013, dice:

El Docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la Participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de “AUDITORIA ADMINISTRATIVA” hace constar que los bachilleres: **Rosa Del Carmen Tinoco Ruiz, Carnet No. 10-01576-3, Daniel Rojas Mercado, Carnet No. 04-62211-1 y Karla Georgina González González, Carnet No. 15-20270-8**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **PROCESO EN LA PLANEACIÓN Y EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LAS ORGANIZACIONES**, obteniendo los bachilleras **Tinoco Ruiz, González González** y el bachiller **Rojas Mercado**, la calificación de **50 (CINCUENTA) PUNTOS respectivamente**.

Dado en la ciudad de Managua a los 21 días del mes de Octubre del año 2021

M.A.E. José Javier Bermúdez
INSTRUCTOR

Resumen

El presente trabajo de investigación bibliográfico de seminario de graduación tiene como tema; auditoría administrativa, como subtema proceso en la ejecución y planeación de la auditoría administrativa en las organizaciones.

Tiene como objetivo general describir el proceso en la planeación y ejecución de la auditoría administrativa como una herramienta básica e importante para las organizaciones y de esta manera dar soporte a este informe de seminario de graduación.

La base teórica que contiene este informe de investigación bibliográfica se da en el orden siguiente: Capítulo uno: administración y auditoría en las organizaciones, Capítulo dos: planeación de la auditoría administrativa y por último Capítulo tres: herramienta y proceso de la ejecución de la auditoría administrativa

La técnica utilizada para el desarrollo de este trabajo fueron la lectura y recolección de documentación bibliográfica. Se consultaron las bases de datos disponibles publicaciones revistas libros y sitios web basada en la administración y auditoría, así mismo se aplicó las normas APA 6ta edición, los principales términos descriptores de la investigación son la introducción, justificación, objetivos del informe, desarrollo teórico, conclusiones y bibliografía. Los resultados de esta investigación están basados en la normativa de presentación de seminario de graduación.

Introducción

La presente investigación documental tiene como tema auditoria administrativa, como subtema proceso en la planeación y ejecución de la auditoria administrativa en las organizaciones.

La administración y su proceso son necesaria para todas las actividades de la vida y así lograr eficiencia, eficacia, productividad y calidad en todas las empresas. La auditoría como disciplina técnica representa un proceso sistematizado que examina, revisa, analiza e informa respecto a la operatividad de una organización.

Tiene como objetivo general describir el proceso en la planeación y ejecución de la auditoria administrativa como una herramienta básica e importante para las organizaciones y de esta manera dar soporte a este informe de seminario de graduación.

Capitulo uno: administración y auditoria en las organizaciones con sus niveles necesarios la administración conocimiento y práctica, universalidad de la administración, organización concepto y tipos, la auditoria como apoyo de la alta gerencia, el porqué de la auditoria, auditoria administrativa, antecedentes, corrientes de pensamientos, conceptos, análisis de conceptos, objetivos, y campo de aplicación, funciones de la auditoría interna y externa, implantación, evaluación.

Capitulo dos: planeación de la auditoria, ¿Por qué planear la auditoria?, importancia de la preparación del auditor, estudio y documentación preliminar, diagnostico administrativo, disposición del personal auditor, funciones del equipo de trabajo, conveniencia de la formación de comités.

Capitulo tres: herramientas de la auditoria de gestión, evidencia, interrogantes de la evidencias, clases de evidencias, física, testimonial, analítica, atributos de la evidencia, competencia, relevancia, suficiencias, evidencias en la auditorias, fuentes de evidencia de la auditoria de gestión, control interno, finalidad del estudio preliminar, herramienta para la evaluación, entrevista, narrativas, cuestionarios, proceso administrativo: factores y metodologías, etapas complementarias en el proceso de auditorías, técnica, muestreo, registros, nota, proceso en la ejecución de la auditoria administrativa, identificación del proceso de ejecución, planeación, desarrollo, obtención del informe, seguimiento, integración del personal, calidad de la auditoria.

Justificación

El presente trabajo es de carácter bibliográfico con el tema auditoría administrativa y adoptada bajo la siguiente teoría administración y auditoria en las organizaciones, la administración conocimiento y práctica, auditoria administrativa, campo de aplicación, planeación de la auditoria administrativa, herramientas y proceso en la ejecución de la auditoria administrativa, evidencias de la auditorias, procesos administrativos, etapas complementarias del proceso de auditorías. La realización de este informe es meramente teórica servirá como guía de la planeación del proceso de auditorías que realizan las organizaciones, para aplicar de manera correcta cada una de las herramientas y proceso en la ejecución de la auditoria administrativa.

El aspecto práctico de este informe bibliográfico, servirá como una herramienta que apoyará al auditor al momento realizar auditorías en las organizaciones y a su vez será un material didáctico de gran ayuda a todas aquellas empresas que no han logrado alcanzar su visión.

En cuanto al aspecto metodológico, esta investigación documental será de gran aporte para todos aquellos investigadores del área administrativa, así como también servirá como guía metodológica para profesores, estudiantes y público en general que desean consultar más del tema y estrategias que trabajan en conjunto con la UNAN Managua.

Objetivos

Objetivo general

Describir el proceso en la planeación y ejecución de la auditoría administrativa como una herramienta básica e importante para el alcance de los objetivos en las organizaciones.

Objetivos específicos

1. Definir las generalidades de la auditoría administrativa a través de la señalización de conceptos y criterios que determinan la importancia de su aplicación en las organizaciones.
2. Señalar la importancia de la planeación de la auditoría administrativa como un diagnóstico para el éxito de las organizaciones.
3. Determinar las herramientas necesarias por medio del estudio de evidencias en el proceso de ejecución de la auditoría administrativa en las organizaciones.

Desarrollo del sub tema

Capitulo uno: Administración y auditoria en las organizaciones

La auditoría administrativa se puede considerar como un examen integral de la estructura de una organización. La auditoría administrativa permite detectar aquellas áreas cuyos problemas exigen mayor atención por parte de la dirección y que requieren de un cuidado constante en el desarrollo de la actividad. Puede también prevenir situaciones críticas que generen costos adicionales e ineficiencias hasta el punto de poner en riesgo la continuidad del negocio. La auditoría administrativa proporciona una evaluación cuantificada de la eficiencia con la que la empresa desarrolla sus funciones en las diferentes etapas del proceso administrativo. Dicho de otro modo, brinda un panorama administrativo de la organización auditada y señala el grado de efectividad con el que operan cada una de las unidades administrativas que la integran.

En consecuencia, la auditoría administrativa permite detectar aquellas áreas cuyos problemas exigen mayor atención por parte de la dirección y que requieren de un cuidado constante en el desarrollo de la actividad. Puede también prevenir situaciones críticas que generen costos adicionales e ineficiencias hasta el punto de poner en riesgo la continuidad del negocio. (Melgar José, 2017). Parr3, 9.

1.1. La Administración: conocimiento y práctica

Etimológicamente la palabra administración proviene de los vocablos latinos ad (junto de) y ministratio (prestación de servicio), que en conjunto se refieren a la acción de prestar servicio o ayudar.

Por lo general, el proceso de coordinar las actividades de los trabajadores y obtener optimización y calidad en el manejo de los recursos materiales, humanos, financieros y técnicos se asocia a un beneficio para la organización y el personal.

Es así que administrar en forma eficiente las diferentes actividades personales y de grupo se ha convertido en una necesidad.

Hoy en día los tratadistas coinciden en señalar cuatro funciones administrativas: planeación, organización, dirección y control. Ver tabla 1.1. (Amador, Alfonso, 2008, pág. 4)

La observancia del proceso y su entrelazamiento permiten obtener los objetivos de la organización de acuerdo con su ámbito y giro, siempre y cuando haya vigilancia y continuidad.

Los temas administrativos son objeto de estudio en innumerables instituciones académicas dentro de cursos, seminarios, diplomados, niveles de posgrado y doctorado, y en cursos de alta administración de empresa.

Aunque hay profesionistas de otras áreas que se desenvuelven eficientemente en el campo administrativo y llegan a especializarse en este sentido, existe una carrera específica para ello: la licenciatura en administración.

En el aprendizaje de esta disciplina resulta altamente conveniente asociar el marco teórico con el aspecto práctico para dar al alumno la oportunidad de utilizar sus habilidades, criterio, disposición y percepción del medio que lo rodea en cualquier actividad, ya sea de tipo personal, empresarial o público.

Es pertinente señalar los enfoques administrativos que se han presentado en la historia (el enfoque funcional, la calidad, la excelencia y, más recientemente, los procesos); asimismo, existen tendencias que sustentan la prevalencia de la reinversión. (Amador, Alfonso, 2008, pág. 4).

Tabla 1.1.

Funciones administrativas.

Planeación	Organización	Dirección	Control
Metas	Estructuras	Comportamiento	Normalidad
Objetivos	Niveles	Liderazgo	Vigilancia
Estrategias	Jerarquías	Motivación	Medición
Políticas	Esbeltez	Decisiones	Evaluación
Programas	Compactación	Sensibilidad	Informe

(Amador Alfonso, 2008, pág. 4)

1.1.1. Universalidad de la administración

La administración está presente en las diferentes actividades de la vida por diversas que éstas sean, sin ninguna limitación más que las que la misma acción humana le presenta. Por ello es preciso que las diferentes instituciones privadas o públicas, lucrativas o no lucrativas, formales o informales integren esta disciplina en conjunto con algunas directrices como la estratégica, competitiva y de calidad.

La universalidad de la administración propiamente dicha es una aportación del pueblo griego y concretamente del filósofo Sócrates (470-399 A.C.) y su seguidor Platón (427-347 A.C.), quien expuso el principio de especialización. Pero se podría decir que sus orígenes son inmemoriales.

Desde principios del siglo XVIII, cuando era prácticamente desconocida, la administración ha evolucionado hasta llegar a ser un elemento esencial para llevar a cabo actividades con eficiencia (medios), eficacia (fines) y productividad (resultados), dirigidas al logro de objetivos.

La universalidad de la administración está presente en los diferentes tipos de organizaciones, aunque en forma muy simple en las de pequeña dimensión, siendo significativo el hecho de que precisamente la administración, al igual que la comunicación organizacional, representa en ocasiones la principal deficiencia de las mismas, no solamente en lo que concierne a nuestro país sino también a nivel internacional. (Amador, Alfonso, 2008, pág. 5).

1.1.2. Organización: concepto y tipos

Desde el punto de vista gramatical, organizar significa disponer, establecer o regularizar algo, así como ordenar, instruir, crear, fundar, establecer y dirigir, ver figura 1.1. (Amador Alfonso, 2008, pág. 6)

A lo largo del texto se hará referencia al primero de los enfoques (organizar una entidad, institución, empresa o compañía), ya que incluye la administración en apoyo a la alta gerencia con el fin de obtener los resultados esperados por sus inversionistas.

El segundo enfoque, como se alcanza a apreciar, constituye un elemento de un proceso y, por lo tanto, es motivo de estudio en los temas de administración general.

De acuerdo con lo anterior, la organización representa la unidad de trabajo privada o pública debidamente planificada y estructurada, la cual tiene una misión y una visión plenamente identificadas, y que cuenta con características jurídicas, fiscales y administrativas propias, además de actuar dentro un marco social, económico, laboral y político determinado en cierto país o internacionalmente.

Figura. Significado de organizar desde dos enfoques diferentes



Figura1.1 (Amador Alfonso, 2008, pág. 6)

Así cómo es posible palpar en las organizaciones un espíritu emprendedor, que demuestra su alto sentido de responsabilidad social que las lleva siempre a estar a la vanguardia e innovando su producto o servicio, en la misma forma se detecta el énfasis que ponen en los valores y ética. Al amalgamar estos aspectos se fortalece internamente, ya que está consciente de que su patrimonio está en juego, y los embates y presiones del entorno se presentan aleatoriamente.

Las organizaciones son sensibles a las cuestiones que de una u otra forma influyen en ellas; así, reconocen la posibilidad de la expansión, la internacionalización, el surgimiento de un nuevo producto, una fusión, la implantación de la cultura de calidad, una recesión económica, la inflación, la automatización y de nuevos inversionistas, entre otras situaciones; por ello se preparan administrativamente para enfrentarlas.

Entre sus herramientas de apoyo está la práctica de revisiones (ya sean de carácter interno o externo), la cual se considera una labor necesaria y constructiva para la alta gerencia, que en su momento tomará las decisiones pertinentes para cada caso.

Las organizaciones representan grupos formales heterogéneos, específicos y en ocasiones complejos, en donde el individuo que ahí labora pasa la mayor parte de su tiempo, por lo que su estancia debe ser agradable, motivante y de retos. Existe una clasificación de organizaciones plenamente aceptada, que las identifica por el sector en privadas y públicas.

Es indudable que en el marco de cada una de las organizaciones que se indican estarán los aspectos normativos propios de su sector, existe una coincidencia en lo administrativo, lo cual ratifica el concepto ya estudiado de universalidad de la administración.

En las organizaciones privadas se identifican las siguientes actividades empresariales: industrial, comercial, de servicio, agrícola, ganadera, pesquera y silvícola. En lo que respecta a su tamaño, se clasifican en: microempresa, pequeña, mediana, en desarrollo, industrializada corporativa y grande. En las organizaciones públicas se encuentran los organismos públicos descentralizados, empresas de participación estatal y fideicomisos contemplados en las leyes de la materia a nivel federal, estatal y municipal. (Amador, Alfonso, 2008, págs. 5-7).

1.1.3. La auditoría como apoyo de la alta gerencia

De manera general, se entiende por auditoría la revisión de la contabilidad de una empresa o negociación, pero técnicamente se conoce como un proceso debidamente sistematizado que examina evidencias y hallazgos relacionados con actividades de muy distinto género e informa sobre sus resultados.

Etimológicamente, el concepto de auditoría deriva del latín *audiere*, que significa oír y escuchar, por lo que se desprende que el auditor es el especialista que escucha, interpreta, revisa, analiza e informa los resultados.

Como una forma de control, las organizaciones contratan el servicio externo de auditoría, mediante el cual firmas profesionales e independientes realizan una evaluación dirigida en primera instancia al aspecto financiero y fiscal, y en segundo término a las especialidades que sean requeridas por la alta gerencia. Esta actividad resulta de gran beneficio para la salvaguarda de los intereses de los inversionistas y consejeros, los cuales son informados de los resultados de la actividad.

El servicio externo tiene características muy precisas de calidad técnica, responsabilidad, discreción y opinión formal. Por su parte, cuando se trata de una auditoría interna estamos hablando de que existe un área dentro de la organización que en la misma forma efectúa actividades de evaluación basadas en una calendarización anual y diversos aspectos de interés particular para la alta gerencia.

Las auditorías internas y externas representan un fuerte apoyo para la alta gerencia, que al contar con una u otra tiene la seguridad de que la vigilancia de su actividad financiera y administrativa se está efectuando a tiempo, con oportunidad y resultados. (Amador, Alfonso, 2008, págs. 7-8)

1.1.4. El porqué de la auditoría administrativa

Así como es sano practicar auditoría a las operaciones de una organización, también resulta beneficioso que con un fin preventivo se aplique en aquellas que están por realizarse.

El sentido positivo de esta disciplina, enfocado a la administración, ya sea general o en alguna de sus acentuaciones, da lugar a lo que llamamos auditoría administrativa, la cual representa una faceta muy particular de la auditoría en el campo de la administración, cuyo proceso, funciones, teorías y aplicaciones norman en cierta medida la directriz a observar dentro de la organización.

El surgimiento de la auditoría administrativa se dio en respuesta a una necesidad no satisfecha en el campo de la auditoría, ya que con ella se logró incursionar en revisiones de áreas que requerían atención y que no necesariamente eran de tipo financiero. Su utilización es ampliamente apreciada tanto en el sector privado como público, pues ha demostrado su eficiencia como herramienta de control. (Amador, Alfonso, 2008, pág. 10)

1.2. Auditoría administrativa

La auditoría administrativa surge cuando se percibe la necesidad de evaluar el comportamiento de una organización, asociada en particular con los aspectos de control.

A lo largo de la historia, la evolución del pensamiento administrativo ha conferido a la auditoría administrativa una importancia singular, de ahí que sean tan numerosas y variadas las contribuciones a su campo de estudio. En realidad, muchos de los pensadores más sobresalientes, si no la han incluido en sus obras, por lo menos han perfilado su significado, lo que se ha traducido en que se le considere una herramienta fundamental para el desarrollo sano de las organizaciones.

La auditoría administrativa puede definirse como la revisión analítica parcial o total de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable. A partir de este concepto se pueden determinar objetivos para enmarcarla, entre los cuales los más representativos son los de control, productividad, servicio, calidad, cambio, aprendizaje, interacción y vinculación.

El alcance de la auditoría administrativa abarca la totalidad de una organización, desde su estructura, niveles y relaciones hasta sus formas de actuación.

Así mismo, debe tomar en cuenta características particulares de su estrategia, estilo de administración, ámbito de operación, número de empleados, sistemas de información y comunicación, y nivel de desempeño, entre otros.

El campo de aplicación de la auditoría administrativa incluye toda clase de organizaciones, ya sean públicas, privadas o sociales, independientemente de su fisonomía, área de influencia y dimensión. (Enrique Franklin, 2007, pág. 20)

1.2.1. Antecedentes

El estudio de los temas administrativos, así como el de su evaluación, ha llamado la atención de personas y profesionistas involucrados en el medio. De esta manera, en el siglo XIX existió una corriente en Inglaterra en donde se enfatizaba la revisión de procedimientos, los cuales se buscaba uniformar de acuerdo con los conceptos de eficiencia y eficacia que sustentan esta disciplina; también se contemplaba lo relativo a las políticas en las organizaciones, lo cual recibía aceptación por su contribución en la administración.

En el periodo que se indica, prevalecían dos conceptos fundamentales: estandarización y medición, mismos que en el futuro marcarían pautas a seguir en beneficio del control en general.

Los estudios administrativos en el siglo XIX y principios del XX prácticamente constituyeron el detonador para enfatizar en la importancia del proceso administrativo y de las funciones sustentadas por el padre de la administración general, Henry Fayol. En ese entonces, las expectativas de evaluación estaban consideradas en la función de control.

En nuestro país fue a finales de los años cincuenta y transcurso de la década de los sesenta y setenta cuando se difundieron en forma más amplia los aspectos generales de la evaluación administrativa. Hoy en día, estos conocimientos se siguen enriqueciendo por medio de los institutos profesionales de auditoría, contabilidad y administración, así como mediante las personas interesadas en el tema.

En la década de los años sesenta, por su identificación con la actividad de los negocios, el contador público comenzó a prestar el servicio de exámenes de tipo administrativo a solicitud de su cliente, lo cual era identificado como auditoría operacional.

Posteriormente, al introducirse el término de auditoría administrativa ha existido cierta confusión y se han suscitado algunas discusiones. Se puede decir que ambas prácticas coinciden en sus objetivos, y sus divergencias son más bien de forma, grado, normatividad y adscripción o identificación colegiada del auditor.

Uno de los documentos que en la época de los años setenta constituyó un punto de partida fundamental en la definición de estas actividades, fue el presentado en el VII congreso de licenciados en administración, celebrado en la ciudad de Mérida, Yucatán, en julio de 1977, donde se difundieron las normas, características, alcance y sectores de aplicación público y privado.

En las facultades de contaduría y administración pertenecientes a las diferentes instituciones de enseñanza superior del país, los profesores han contribuido a difundir este tipo de evaluación; de esta manera, existen textos editados de manera interna por la Universidad Autónoma de México, el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (Campus Sonora), la Universidad Autónoma de Nuevo León, entre otros. También los hay de carácter externo, nacionales e internacionales, todos ellos con un contenido similar, aunque con algunos enfoques y aportaciones personales.

La evaluación administrativa es un campo que, a pesar de contar con cierta antigüedad a nivel tanto nacional como internacional, sigue evolucionando día con día. Por lo tanto, resulta indispensable que los auditores se preocupen por mantenerse actualizados con respecto a los avances administrativos, ya que ello redundará en una actuación más eficiente en beneficio de su trabajo y de la organización a quien le presten su servicio, ya sea en forma interna o externa. (Amador, Alfonso, 2008, págs. 30-31)

1.2.2. Corrientes de pensamientos

Existen diferentes corrientes de pensamiento sobre esta evaluación del campo administrativo, las cuales quedan reflejadas en dos enfoques fundamentales las cuales se ilustran en la figura 1.2. (Amador Alfonso, 2008, pág. 31)

En el enfoque de proceso administrativo la evaluación se diseña con base en las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control, es decir, el desarrollo se efectúa por etapas perfectamente identificadas, las cuales se van entrelazando de manera coordinada.

Mientras tanto, en el enfoque de aspectos administrativos la evaluación también se lleva en forma sistematizada, pero no sigue necesariamente las funciones gerenciales, sino que más bien considera el tema sujeto de examen e identifica sus características, operatividad, contribución y resultados.

Más allá de los enfoques, lo principal es considerar que este tipo de evaluación ha representado desde su origen una visión constructiva y de apoyo a las actividades que se desarrollan en las organizaciones, que además es una herramienta de control de gran accesibilidad para todos los involucrados (auditado, auditor y el ejecutivo que recibe la información).

Los estudiosos de la auditoría administrativa utilizan terminologías diferentes para referirse a ella, situación que es respetada porque a veces la contribución y directriz que imprimen a su trabajo académico y profesional los conduce a querer imprimirle un sello personal, pero todos ellos finalmente coinciden en lo que sería el esquema general de la disciplina.

Figura. Enfoques de evaluación

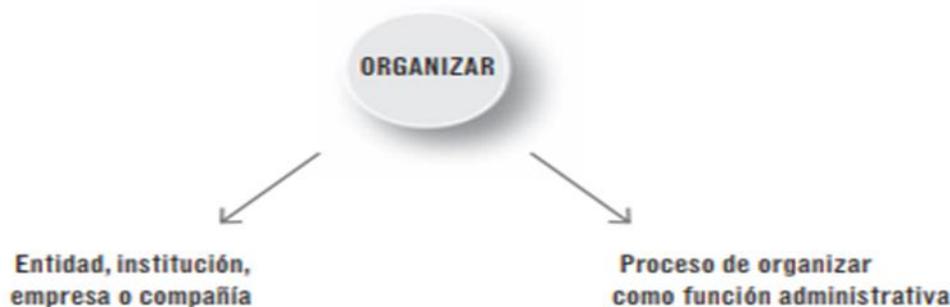


Figura1.2 (Amador Alfonso, 2008, pág. 31)

Cada concepto dentro del esquema general tiene su razón de ser y naturalmente incluye aspectos analíticos. En seguida se describen de manera sencilla algunos de ellos.

Tipo de actividad: con este término se identifica la acción fundamental del campo de la auditoría. La forma de referirla varía según las diferentes corrientes de pensamiento, pero en realidad se trata del mismo concepto y sólo es cuestión de semántica.

Aplicación por el sector: la auditoría administrativa contempla tanto el sector privado como el público en sus diferentes niveles, como son el federal, estatal y municipal, en donde resulta práctica su utilización en la toma de decisiones para mejorar, adecuar y en su caso continuar el camino correcto.

Alcance de la auditoría: en este concepto se contempla la extensión y profundidad que el auditor concede al tema evaluado, mismo que establece después de efectuar su investigación inicial y de evaluar el control interno. De conformidad con los resultados obtenidos en el desarrollo, estos aspectos estarían sujetos a cambio.

Campo de actuación: la auditoría administrativa, como es natural, se identifica con la administración en las organizaciones. En este campo, se aplica tanto en aspectos amplios (el proceso administrativo o funciones generales), como en temas específicos (un sistema, método, procedimiento, actividad o un tipo de recurso); cada aspecto administrativo conlleva temas colaterales pero homogéneos que es necesario considerar.

Contribución a las organizaciones: como herramienta de control, esta auditoría coadyuva con la alta gerencia al proporcionar información de la actividad evaluada, de manera que le permita en su momento dado, tomar decisiones administrativas y mejorar la actuación y desempeño.

Por lo que se desprende en los cinco puntos de coincidencia, se confirma que una de las premisas básicas de esta actividad es la de apoyar a la administración de las organizaciones al brindarle información respecto al apego del personal a los lineamientos normativos establecidos, ya sea de tipo administrativo o legal en sus diferentes vertientes.

La auditoría administrativa se identifica plenamente con las organizaciones, por lo que es preciso que el personal que la practica esté consciente de que representa una evaluación constructiva, de apoyo y predominantemente proactiva. (Amador, Alfonso, 2008, págs. 31-33).

1.2.3. Conceptos

El concepto de auditoría administrativa representa la conjunción de una técnica de control ya existente (la auditoría) y una disciplina que se inicia formalmente y que continúa desarrollándose con nuevos enfoques (la administración). De ahí la existencia de diferentes definiciones en este campo, las cuales enmarcan la asociación de los dos términos y su aplicación en las organizaciones, con base en enfoques que dan relevancia a los procedimientos, ya sea en su operatividad o a lo concerniente a control.

En una visión personal, desprendida del estudio de esta disciplina y su aplicación, así como de las diferentes corrientes relacionadas con este concepto, consideramos que la auditoría administrativa representa un examen, ya sea integral o específico, realizado por un profesional de las ciencias económico-administrativas o afines, sobre la actividad administrativa de una organización, así como de los elementos que la integran, a efecto de evaluar su desempeño, excelencia y apego al control establecido.

Existen corrientes de pensamiento que establecen como intervención idónea en esta evaluación la del licenciado en administración. Sin embargo, dicha actividad no es limitativa de una profesión y es factible que la realice quien posea conocimientos de esta disciplina y de las especialidades que la apoyan. De cualquier forma, esto implica una gran responsabilidad para quien la práctica, ya que los comentarios deben ser formales y documentados, no a la ligera o superfluos.

Evaluar la administración siempre será pertinente, ya que los directivos suelen mezclar diversos factores junto con estilos propios, siguiendo por lo común enfoques contemporáneos con el fin de obtener los resultados previstos, o de hecho superarlos; sin embargo, en ocasiones esto no resulta del todo positivo y ocurren resultados sorpresivos. Y el auditor debe estar atento a esta situación.

La auditoría administrativa es, sin lugar a dudas, una técnica que debe estar presente en las organizaciones, y su aplicación en menor o mayor medida estará sujeta a los requerimientos específicos que se prevean y estén autorizados por la alta administración. (Amador Alfonso, 2008, págs. 33-34)

1.2.4. Análisis del concepto

Dentro del concepto de auditoría administrativa que se ha expuesto previamente, distinguimos cinco elementos, los cuales se comentan a continuación:

Examen integral o específico: por su propia naturaleza, la auditoría administrativa se puede aplicar ya sea a la organización en general (como es el caso de la estructura orgánica), a un segmento de ella o a un caso específico (como una función, procedimiento, práctica o tarea, sistema de control). En cualquiera de estas circunstancias, el auditor debe emplear el mismo profesionalismo, atención y dedicación.

Profesional de las ciencias económico-administrativas o afines: uno de los requerimientos ineludibles de quien realiza esta tarea es el conocimiento de la auditoría y de la administración, de ahí que la persona idónea resulte ser el profesional de estas áreas.

Pero en realidad eso no es suficiente, ya que se requieren también de otros conocimientos especializados, tales como derecho, informática, sistemas, calidad y excelencia, entre otros.

Actividad administrativa: la evaluación de la actividad administrativa comprende, en sentido general, su proceso, pero también su estructura, objetivos, planes, recursos, funciones, sistemas, prácticas de trabajo y operaciones en general.

Evaluación del desempeño: la evaluación del desempeño representa un punto básico de atención en el quehacer administrativo, ya que permite tener una visión de la forma en que se han desarrollado las actividades en relación a lo previsto, así como de la disposición y, en su caso, aportaciones de mejora del equipo o persona que desempeñan una función, actividad o puesto específico.

Apego al control: las organizaciones suelen contar con una normatividad interna (es decir, que ha sido elaborada, aprobada e implementada por ellas mismas) la cual debe observarse para lograr efectividad en las operaciones y consecución de objetivos; de otra manera, repercutirá en caos y desviaciones a lo previsto. (Amador, Alfonso, 2008, págs. 34-35)

1.2.5. Objetivo

Existen algunas corrientes de pensamiento que enfocan el objetivo de la auditoría administrativa en relación con la productividad, cambio y proceso de organizar. Otras, lo asocian más a la detección de irregularidades. Ver figura 1.3. (Amador Alfonso, 2008, pág. 35)

Pero en realidad va más allá, ya que el sentido y directriz de este tipo de auditoría es constructivo, de diagnóstico y de apoyo a la administración.

De acuerdo con lo anterior, el objetivo general de la auditoría administrativa es el de evaluar la efectividad de las operaciones desarrolladas en la organización a efecto de contrarrestar las deficiencias e irregularidades existentes o, en su caso, apoyar las prácticas de trabajo que son llevadas a cabo en forma apropiada y diligente. Así, realiza labores de prevención, supervisión, adecuación y corrección, según sea el caso, para impulsar la adhesión a los lineamientos normativos establecidos por la administración (e inclusive aquellos que son fijados externamente) y de esta manera lograr que las actividades se efectúen con eficiencia, eficacia, calidad y excelencia.

De esta manera, el que los resultados de una evaluación resulten satisfactorios, le brinda a la alta administración la confianza para continuar con sus actividades. Pero cuando no es así, se instrumentan mecanismos de acción para reordenar actividades o procesos en donde se hayan recibido recomendaciones.

Cabe señalar que el hecho de localizar deficiencias administrativas no es suficiente, ya que para que esta labor resulte útil, debe realizarse una presentación escrita con las recomendaciones de cada caso. Esta parte representa la verdadera contribución del trabajo evaluativo, no sólo en ésta sino en todos los tipos de auditoría.

Figura. Objetivo de la auditoría administrativa



Figura1.3. (Amador Alfonso, 2008, pág. 35)

La exigencia en el campo de las organizaciones es cada día más compleja; de ahí la relevancia de contar con instrumentos de control que tengan un enfoque propositivo, que resulten de apoyo real y cuyos resultados sean utilizados en el mejoramiento y excelencia de las actividades de la organización.

Esta auditoría es un instrumento de control que diagnóstica, evalúa, recomienda e informa respecto a las diferentes actividades que se realizan en una empresa; también participa en la implementación de las recomendaciones cuando así se requiere. (Amador, Alfonso, 2008, págs. 35-36)

1.3. Campo de aplicación

La auditoría administrativa, como ya se ha mencionado, se aplica a la organización independientemente del sector al que pertenezca, ya sea el público en sus diferentes niveles o el privado con sus diversos giros (industria, comercio, servicio financiero, hotelero, construcción, salud, servicios profesionales, entre otros; ganadería, agricultura, pesca, silvicultura), lo cual demuestra el principio básico de la universalidad de la administración. (Amador, Alfonso, 2008, pág. 36)

1.3.1. Administración general y su proceso

Fundamentalmente, la aplicación de esta técnica está enfocada a la administración general, pero también a su proceso de planear, organizar, dirigir y controlar, así como a temas específicos de cada una de esas etapas.

Por lo tanto, esta evaluación contempla tanto los aspectos administrativos generales que se desarrollan dentro de la organización, como los específicos, los cuales son bastante amplios y diversos. (Amador, Alfonso, 2008, pág. 36)

1.3.2. Estructuras organizacionales

Los profesionales en el campo de las estructuras organizacionales sustentan el principio de que las mismas se basan en un objetivo; es decir, que en una organización primero se desarrolla una estrategia y después se establece la estructura propiamente dicha, la cual representa en sí un mecanismo de control.

La evaluación de estructuras organizacionales no es tarea sencilla, ya que involucra conocer su origen, desarrollo y expectativas, así como los resultados obtenidos con relación a estas últimas. Esto suele crear inquietudes en el personal, al considerar que este tipo de actividades afectarán su permanencia en la organización. Como es muy probable que exista este prejuicio, será necesario explicar la bondad de esta actividad que, por cierto, no debe llevarse a cabo de manera esporádica sino en forma permanente, sobre todo si existen indicios de que la organización no funciona con plena efectividad.

En esta actividad deben considerarse diversos factores, tales como misión, visión, giro, tamaño, número de personas, tecnología, clarificación de funciones, niveles jerárquicos, puestos, plan general, objetivos, globalización y disposiciones gubernamentales, entre otros.

El manual de organización presentado como documento formal, contiene los elementos de su administración y uno de ellos es precisamente la estructura, la cual es una referencia básica en la evaluación.

Dicho documento también contiene información general de la organización, introducción, índice, marco jurídico, constitución, misión, visión, explicación de funciones, estructuras específicas (áreas), descripción de puestos y políticas generales, así como la indicación de las fechas de elaboración, revisión y aprobación.

En ocasiones el manual de organización incluye el de procedimientos, pero a veces éste se presenta como documento individual. (Amador, Alfonso, 2008, pág. 36)

1.3.3. Sistematización administrativa

Las organizaciones dedican tiempo y esfuerzo a sistematizar sus operaciones. Para ello se apoyan en el empleo de equipo de cómputo, así como de sistemas administrativos, los cuales sirven tanto para documentar la normatividad en forma ordenada, como para secuenciar las tareas.

Los sistemas establecen la forma de operar y, al mismo tiempo, el empleo de las formas administrativas es un respaldo más que formaliza documentalmente cualquier transacción, además de propiciar el seguimiento de procedimientos, el respeto a políticas establecidas y, en general, la observancia del control.

Los sistemas administrativos son de dos tipos: el que comprende los sistemas básicos de la organización y el que involucra a los sistemas analíticos que cada organización crea o adecua según sus necesidades.

En los sistemas básicos está comprendido el sistema de información general, que involucra el aspecto financiero, presupuestal y de flujo de efectivo, mientras que en los sistemas analíticos operan como subsistemas o grupos los relativos a mayor especificación, como el de facturación, nóminas, control de inventarios, adquisiciones, activo fijo, control de personal, cuentas por cobrar y por pagar, entre otros. (Amador, Alfonso, 2008, págs. 37-38)

1.3.4. Funciones de la auditoría interna y externa

La auditoría interna constituye propiamente un mecanismo de control establecido en la organización, que cuenta con personal de la propia empresa designado para el desempeño de actividades de tipo interdisciplinario enfocadas al cumplimiento de los aspectos de vigilancia y sistematización. Este trabajo no debe considerarse como un proceso intimidatorio, ya que ello provocaría predisposición del personal; tampoco es conveniente que se aboque en forma preponderante a actividades de depuración contable, ni que intervenga en despidos de personal o en su defecto se acomode a cualquier otra función, ya que ello demeritaría sus objetivos primarios. (Amador Alfonso, 2008, pág. 9)

La auditoría externa representa un trabajo profesional independiente que va enfocado básicamente a la evaluación, pero también a la consultoría en varias especialidades; es realizado por personal ajeno a la organización, el cual presta sus servicios mediante un contrato o carta compromiso que define la actividad que habrá de desarrollarse, tiempos, honorarios, así como tipo y calidad del personal que intervendrá y la fecha de terminación. (Amador Alfonso, 2008, pág. 9)

La persona que desea ser auditor debe iniciar por capacitarse, prepararse, ser una persona objetiva y persuasiva en todas sus atribuciones en los procesos administrativos que manda una empresa, esto quiere decir a planeación, organización, dirección y control. A su vez todas las certificaciones de las normas de calidad.

El auditor interno en primera instancia debe estar involucrado al recurso de la empresa, posteriormente tener la aptitud de compromiso, responsabilidad y ética profesional, que le permita generar informes que brinden credibilidad a los líderes de la organización y que ofrezcan un excelente dictamen, para que así el gerente de la empresa pueda generar las decisiones del caso.

El auditor externo debe ser un profesional competente que dentro del marco de la legalidad del profesional acredite las certificaciones académicas idóneas para el caso, a su vez una persona con moral y ética intachable que brinde seguridad y confiabilidad al gerente en el momento de leer los informes. (Melo Blanca, 2017, pág. 13)

1.3.5. Implantación.

En forma natural las organizaciones consideran de manera imperiosa la necesidad de evaluarse funcionalmente, de manera que suelen contar con áreas de trabajo específicas para esta labor, como lo es la de auditoría interna e incluso la de organización y métodos. Y aunque en ocasiones las organizaciones no tienen la capacidad económica para crear una infraestructura que los apoye en estas actividades, al reconocer la necesidad de una evaluación, buscan el mecanismo apropiado para llevarla a cabo y disponer de los resultados para analizarlos y tomar las decisiones pertinentes. (Amador, Alfonso, 2008, pág. 39)

1.3.6. Evaluación.

En las organizaciones se establecen medidas normativas de control, tales como requisitos, procedimientos, políticas, reglamentos y condiciones, las cuales permiten guiar y orientar la realización de las actividades dentro de un marco de armonía, orden y disciplina. Sin embargo, es pertinente validar la operación por medio de una evaluación, misma que en un sentido amplio significa valorar lo realizado.

La evaluación representa el corroborar en forma específica y periódica la forma en que se efectúan las actividades de la organización, y emitir un informe de resultados del desempeño observado, en el que se manifiesta ya sea aprobación, la sugerencia de una adecuación o cierta observación.

En toda evaluación intervienen tres personajes: el que evalúa (auditor) y el que es evaluado (auditado), además del directivo, que es quien solicita los resultados de esta actividad. Por lo tanto, todos los integrantes de la organización están involucrados en la evaluación y se mostrarán interesados y dispuestos a colaborar en esta tarea. (Amador Alfonso, 2008, págs. 9-10)

Capítulo dos: Planeación de la auditoría administrativa

La planeación es la parte más importantes por la cual se dirige el auditor en el manejo de analizar las entidades que requieren de su servicio.

Como se va a manejar en esta unidad la planeación se compone de dos partes: la administrativa y la técnica ambas son importantes.

Aquí se va analizar estas diferencias, así como cuales son las técnicas y procedimientos de auditoría, como se compone cada una de las técnicas y cuáles son los procedimientos que se utilizan para una entidad especifica general

Todas las empresas deben tener planeación técnica y administrativa. La necesidad de planear nace de cualquier situación en la que el futuro es incierto y se debe actuar sobre la base de hacer previsiones. Al planear se está definiendo los objetivos y determinando los medios necesarios para alcanzarlos, implica la formulación de pronósticos para definir el curso de la acción a seguir. La planeación técnica de una auditoría requiere desarrollar una estrategia general para la conducción y el alcance esperados en el examen.

Al planear el examen el auditor debe considerar, entre otros aspectos:

1. Los objetivos, condiciones y limitaciones del trabajo concreto que se va analizar.
2. Los asuntos que se relacionan con la actividad o giro de la entidad y el entorno macro y macroeconómico donde opera.
3. Las políticas y procedimientos contables operativos y administrativos de la entidad.
4. La confianza que se puede depositar en el sistema integral de control interno instaurado.
5. Estimación preliminar de asuntos de mayor a menor importancia.
6. Identificación de partidas o conceptos de los estados financieros susceptibles de ajustes.
7. Las condiciones que pueden requerir, ampliar o modificar las pruebas de auditoría; por ejemplo, errores o irregularidades relevantes.

8. Requerimientos jurídicos que inciden en la entidad.
9. Naturaleza del informe a emitir. Tener en mente los requerimientos o necesidades del usuario del informe.

La planeación administrativa de una auditoría inicia con el mismo grupo de auditoría, el cual deberá estar integrado por personal remunerado, entrenado y capacitado para hacer frente a la responsabilidad que se le confiera y disponer de la infraestructura administrativa básica para desempeñar su labor con eficacia y eficiencia.

Con base a la planeación técnica se asignarán los auditores idóneos para la auditoría a realizar se estimarán tiempos, costos de la auditoría (en especial la auditoría externa como base para la fijación de honorarios), se desarrollará el plan general de auditoría (aspectos técnicos y administrativos), se elaborará el programa de auditoría, se iniciará y dará seguimiento y supervisión al trabajo para verificar que se ejecuten conforme a lo planeado. La planeación de un trabajo de auditoría requiere conocer los antecedentes del caso para el cual se está planeando (Galvez, Rodriguez, Zuniga, 2000)

2.1. Porque planear la auditoria

Para el óptimo desempeño de cualquier actividad, lo ideal es establecer desde su inicio un objetivo determinado y un orden que permita canalizar en forma adecuada los recursos y los esfuerzos invertidos en ello. Ésta es la premisa básica que potencialmente llevará al éxito todas las acciones que emprendamos, en este caso, en el campo de la auditoría.

La planeación implica trazar una directriz; establecer programas o guías económicas, numéricas y conceptuales, y definir objetivos, etapas de financiamiento, marco jurídico y estructura organizativa idónea, para iniciar, mantener, desarrollar y culminar las actividades a realizar.

La planeación representa una función administrativa clave en el desempeño de la auditoría administrativa, donde cuenta con un campo de aplicación amplio (de carácter general o específico).

En la planeación de la auditoría se establecen las actividades que habrán de realizarse, lo cual sirve para garantizar que la práctica de la evaluación se efectúe en forma ordenada y con coherencia en sus diferentes secuencias operativas, ya que suele emplearse como guía y parámetro de las actividades.

La etapa de planeación en la auditoría administrativa comprende aspectos de vital importancia, tales como el reconocimiento de aquello que requiere ser evaluado (y su atención respectiva), el análisis y estudio preliminar, la determinación del alcance, el diagnóstico administrativo, el diseño del programa de trabajo y la designación del personal que va a intervenir en el equipo de trabajo.

Cabe señalar que, al efectuar el análisis inicial, se recopila, estudia y depura información, todas ellas actividades estrechamente relacionadas, lo cual se analiza más adelante al igual que el programa de trabajo y/o de auditoría.

En las organizaciones, particularmente dentro del área de control, cotidianamente se atienden con diligencia las tareas de planeación de casos concretos ya especificados, así como las que son solicitadas de momento. (Amador Alfonso, 2008, pág. 56)

2.2. Importancia de la preparación del auditor

El auditor administrativo precisa no sólo dominar el aspecto técnico de esta disciplina, sino también desenvolverse de forma adecuada, ser discreto y ético en el ejercicio de su actividad, poseer conocimiento pleno de las ciencias administrativas, y tener noción de las disciplinas de apoyo.

El auditor administrativo debe contar con una preparación académica a nivel de pregrado (si es posible de grado), en administración privada o pública, así como estar instruido en áreas como la de relaciones industriales, recursos humanos, informática, contaduría pública, ingeniería en sus enfoques industrial y de sistemas, derecho, comunicación, mercadotecnia y comercio internacional, entre otras.

Se ha detectado que en el sector privado la preparación del auditor está estrechamente relacionada con el ámbito administrativo, mientras que en el sector público se presentan casos específicos, como lo es la intervención de ingenieros, licenciados en derecho, comunicólogos y psicólogos, todas ellas profesiones afines a esta labor.

Además de las características ya comentadas, a continuación, se describen otros aspectos de relevancia en el perfil del auditor (véase figura 2.4). (Alfonso Amador Sotomayor, 2008, pág. 57

Percepción objetiva: se refiere a aquella facultad que permite percibir los hechos o hallazgos como en realidad son, y no como el observador quisiera que fueran.

Sensibilidad: le permite al auditor identificar los sentimientos y, en cierta manera, su correcta interpretación.

Comprensión: es una cualidad que consiste en captar con facilidad cualquier situación e interpretarla rápidamente en forma acertada.

Criterio: es imprescindible que el auditor cuente con criterio, es decir, facultad de juzgar, discernir y construir planteamientos lógicos y razonados.

Disposición: el auditor administrativo debe mostrar disposición a realizar su trabajo y a colaborar con el personal de su área o compañía, así como con quienes audita; esta actitud de servir en el momento que se le solicita es muy significativa, ya que coadyuva a que todo se resuelva de manera más rápida y oportuna, además de favorecer las relaciones humanas en todo el proceso de una auditoría, incluyendo la fase de planeación, que debe ser muy explícita en su contenido para que resulte comprensible al momento de ejecutarse.

Responsabilidad: representa la obligación moral de responder por los actos propios. En este sentido, el auditor debe estar consciente del impacto social de sus acciones.

Figura. Características específicas del auditor administrativo



Figura 2.4. (Alfonso Amador Sotomayor, 2008, pág. 57)

Además de todas estas características, el auditor debe ser un buen líder, que conduzca al grupo, lo oriente, asesore, atienda y convenza con el ejemplo de su actuación, basada en la honestidad. Sólo así tendrá la autoridad moral de evaluar el grado de cumplimiento y adhesión a sistemas, políticas y procedimientos establecidos. Dicho liderazgo también debe apoyar sinceramente el desarrollo y crecimiento de las personas, sin buscar controlarlas. (Amador Alfonso, 2008, pág. 58)

2.3. Estudio y documentación preliminar

Es preciso que la actividad evaluatoria se inicie con un análisis y estudio preliminar de la organización o de la función o tema específico, ya que esto sirve para conocer el medio, el personal involucrado y la operatividad existente de manera directa, así como para documentarse y percibir la actitud hacia el control en los auditados, lo cual permite formarse una opinión profesional de la situación que prevalece.

En esta etapa es recomendable actuar con madurez y evitar externar juicios prematuros de lo que se observa, sobre todo al personal de la organización.

En algunas ocasiones, las circunstancias no permiten que el estudio preliminar se lleve a cabo como debiera y se inicia con la práctica inmediatamente, mientras que en otros casos ambos se van complementando sobre la marcha; sin embargo, esto hay que evitarlo en lo posible, ya que lo apropiado es iniciar con el trabajo preliminar.

Sin el estudio inicial o preliminar, no se tiene una visión general sobre la cual partir para realizar el trabajo profundo de una auditoría. Dicho estudio va encaminado a conocer las generalidades e identificar la problemática de la organización, así como los riesgos potenciales.

Por medio del análisis y estudio del sistema de control se obtienen referencias de la forma de actuar del personal en relación a la normatividad establecida, lo cual ayuda al auditor para consolidar su opinión del funcionamiento de la organización. Aunque se dedique relativamente poco tiempo a esta tarea, lo importante es obtener una apreciación de la situación que prevalece, ya que de cualquier forma se profundizará en ello después.

Básicamente, esta actividad preliminar comprenderá los siguientes aspectos: revisión de documentos, conocimiento del área de trabajo y apreciación general del auditor (véase figura 2.5). Amador Alfonso, 2008, pág. 59)

Mediante la revisión de documentos, el auditor comienza a compenetrarse con diferentes aspectos de la organización. Por lo común, solicita en primera instancia documentos de tipo general y después, conforme lo considera necesario, pide documentos específicos.

Dentro de la documentación de tipo general se encuentra la señalada en la tabla 2.2. (Amador Alfonso, 2008, pág. 59)

Figura. Aspectos del trabajo preliminar.



Figura 2.5. (Amador Alfonso, 2008, pág. 59)

También es imprescindible que el auditor tenga conocimiento del área de trabajo en donde va a desarrollar su actividad. Designarle un lugar específico en el que cuente con las condiciones óptimas para laborar, como cierta privacidad, equipo de cómputo y mobiliario adecuado para el manejo de documentación, son aspectos que no se deben subestimar, pues contribuyen a un mejor desempeño de éste.

Con el trabajo preliminar, el personal que evalúa consigue obtener una apreciación general, la cual sirve de apoyo para profundizar en el trabajo definitivo. En el transcurso de esta actividad el auditor dispondrá de un campo amplio para obtener información, de manera que deberá utilizar su criterio para realizar la recopilación y enfocarse en el estudio de la más relevante.

En las organizaciones suelen emplearse formas administrativas como un instrumento de control enfocado a la sistematización, y una de las tareas del auditor es solicitar un catálogo de ellas, así como una explicación que justifique el diseño de las mismas, el propósito de su empleo y la forma correcta en que deben ser utilizadas; lo ideal es que estén integradas al sistema computacional. (Amador Alfonso, 2008, pág. 59).

Tabla 2.2.

Documentación general solicitada por el auditor

Documentación solicitada por el auditor	
Escritura constitutiva o decretos y sus modificaciones	Manual de organización
Manual de procedimientos	Misión y visión
Poderes otorgados a directivos o personal externo	Contrato colectivo de trabajo
Estados financieros	Sistema presupuestal
Régimen fiscal	Actas de asamblea
Planta de personal y nómina	Producto o servicio
Sistemas administrativos	Actas de comités

(Amador Alfonso, 2008, pág. 59)

En la actividad preliminar el auditor utiliza algunas técnicas para recopilar información, tales como la entrevista y el cuestionario. Para la primera se recomienda elaborar un formato donde se incluya el nombre del directivo entrevistado, área de la cual es responsable, propósito de la entrevista, fecha y lugar; asimismo, resulta conveniente establecer un temario específico, aunque también se presta a la improvisación. Por su parte, el cuestionario precisa de un diseño específico, según el caso. (Amador Alfonso, 2008, págs. 59-60)

2.4. Diagnóstico administrativo

El diagnóstico administrativo representa una opinión profesional de la situación general o de algún aspecto particular de una organización, basada en el estudio y análisis de la condición real en que se encuentra. Dicha opinión se presenta en forma escrita por medio de un documento formal dirigido al primer nivel jerárquico de la empresa, a quien le corresponderá darle el cauce adecuado. Esta actividad en realidad inicia desde el momento en que se tiene contacto con el auditado y se detecta un problema.

Muchas de las deficiencias detectadas en el desarrollo del diagnóstico se derivan de problemas relacionados con el proceso de comunicación interna en la organización y con la normatividad administrativa en general.

La presentación del diagnóstico requiere de una retroalimentación; es decir, que debe haber una respuesta por parte de la organización. No se trata de presionar a la organización a actuar de inmediato, sino de que ella misma se comprometa a analizar los resultados para darle continuidad a esta actividad, desde una posición constructiva y sana.

Así, el desarrollo, elaboración y presentación del diagnóstico administrativo se basa en el estudio aplicado a la organización, que a su vez implica el empleo de recursos administrativos (sistematización), humanos, materiales y técnicos.

El personal que interviene en esta actividad preliminar debe disponer de una mente clara y abierta, además de ser perceptivo, observador y constructivo.

Para el desarrollo del diagnóstico se emplea una metodología básica a partir de la cual se define el contenido del mismo (véase tabla 2.3). (Amador Alfonso, 2008, pág. 61)

La metodología representa en realidad el seguimiento de la planeación general de un trabajo de auditoría, de la cual no se debe subestimar ningún detalle.

Tabla 2.3

Metodología y Contenido del diagnóstico.

Metodología y contenido del diagnostico		
Aspectos metodológicos	Contenido	
Definir el objetivo	Introducción	
Delimitación del tiempo	Objetivos	
Objetivo	Análisis de la situación actual	
Calendarización	Problemas potenciales	
Personal participante	Alternativas de solución	
Ejecución	Recomendaciones	
Revisión	Propuestas	
Conclusión		

(Amador Alfonso, 2008, pág. 61)

Los aspectos nombrados en la tabla 2.3 como parte del contenido, no significan de ninguna manera un señalamiento rígido, sino una propuesta de temas generales que se pueden exponer en el documento final; cada organización en lo interno, o la firma profesional que preste el servicio de auditoría, elegirá la forma de agruparlo.

En la parte de la introducción se sugiere exponer la razón de la auditoría en la empresa, el periodo en que se llevó a cabo y, en caso de estar plenamente identificada, la problemática que enfrenta.

En el objetivo se plantea en forma directa y clara lo que se pretende con la realización de esta actividad.

Por su parte, el análisis de la situación actual es un punto neurálgico en el que se describe de manera objetiva la funcionalidad de la organización, sin emitir juicio alguno, ya que el objetivo es retratar una realidad.

La identificación de problemas potenciales requiere de una mente aguda y con buen sentido crítico, ya que, con base en la situación actual de la empresa, el evaluador debe realizar señalamientos de las posibles complicaciones que enfrentaría la organización en caso de seguir operando con el esquema actual.

Además de analizar la situación actual y evidenciar los problemas potenciales, es necesario proponer alternativas de solución, para disminuir al máximo los riesgos que comprometan la estabilidad de la organización; aquí es donde se precisa de creatividad por parte del auditor.

Mediante recomendaciones, la persona que evalúa señala aspectos precisos que considera adecuado atender; por supuesto, la decisión final la toma la organización.

Al final del contenido del diagnóstico administrativo, el evaluador presenta las propuestas a la organización de manera detallada. Éstas deben ser viables y apegadas a la situación real existente. La rapidez con que se atienden las necesidades de la empresa cobra cada vez mayor peso para mejorar, o por lo menos mantener, los niveles de competitividad deseables; por lo tanto, resulta imprescindible aplicar mejoras administrativas, que faciliten identificar a tiempo los aspectos que pudieran amenazar el óptimo desempeño de la organización.

En la figura 2.6, se presenta un ejemplo de la estructura del diagnóstico administrativo. (Amador Alfonso, 2008, págs. 61-64)

Figura. Estructura del diagnóstico administrativo.

<p>RIVAPALACIO Y BARRERA, S.C. Asesores administrativos</p>	<p>México, D.F., 30 de junio de 2007.</p>
<p>Lic. Bernardino Dieck y De Teresa Director General de Industrias Metálicas, S.A. de C.V. Presente</p>	
<p>Asunto: Diagnóstico administrativo</p>	
<p>Apreciable y fino amigo:</p>	
<p>Atendiendo la labor que nos fue encomendada para realizar un diagnóstico administrativo de la organización que usted dirige, nos permitimos informarle que la actividad de auditoría quedó concluida y que conforme a los resultados de ésta, presentamos el siguiente documento, que de ser aprobado daría pie a la siguiente etapa.</p>	
<p>I. OBJETIVO</p>	
<p>El objetivo primordial de este trabajo fue el de evaluar el funcionamiento integral de la organización a efecto de presentar la realidad de las condiciones en las que se encuentra.</p>	
<p>II. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL</p>	
<p>En la organización se detectaron, entre otros, los siguientes aspectos de carácter general y particular.</p>	
<p>De carácter general:</p>	
<p>De acuerdo con los resultados obtenidos, la funcionalidad de Industrias Metálicas, S.A. de C.V., se encuentra afectada por la falta de una normatividad administrativa que oriente y encauce la realización de operaciones. De manera concreta, se detectó lo siguiente:</p>	
<p>Manual de organización</p>	
<p>1. Carencia formal de un Manual de organización y procedimientos que contenga la definición de la misión, objetivos, estructura orgánica, sistemas, procedimientos y políticas, lo cual repercute en la efectividad de las actividades que realiza el personal.</p>	
<p>Efectividad del personal</p>	
<p>2. En los últimos ocho meses, el rendimiento del personal se ha visto afectado por los siguientes factores relacionados con la administración de recursos humanos:</p>	

Figura 2.6. (Amador Alfonso, 2008, pág. 62)

Figura. Estructura del diagnóstico administrativo (Continuación)

a) Definición de una política salarial.
 b) Carencia de un programa de capacitación y adiestramiento.
 c) Incumplimiento en la liquidación de incentivos de producción.
 d) Falta de definición de políticas promocionales.

De carácter particular:

Gerencia administrativa

En esta área se requiere en forma prioritaria reestructurar el control de operaciones de la organización, especialmente en lo siguiente:

1. El diseño de la organización interna no responde a la realidad; es decir, está desvirtuado y las funciones que realiza el personal no corresponden a lo estipulado.
2. Se carece de un programa de trabajo que defina proyectos a mediano y largo plazo.
3. Existe una distribución física inapropiada en el área, que obstaculiza la comunicación y flujo de operaciones.
4. La información financiera, presupuestal y fiscal no tiene la confiabilidad deseada. Esto ocasiona la solicitud constante de aclaraciones por parte de los directivos.

Gerencia de producción

Fueron detectadas las siguientes deficiencias que impactan gravemente el funcionamiento productivo:

1. El programa de producción generalmente tiene contratiempos por falta de planeación y logística adecuada.
2. El mantenimiento se realiza solamente en forma correctiva, no obstante que reiteradamente se han solicitado servicios de tipo preventivo, al grado de realizarse paros técnicos para buscar atraer la atención en este sentido.
3. La calidad del producto no es la deseada y no existe un plan definido para mejorarla.
4. Aunque existe un plan de renovación tecnológica, éste se encuentra detenido, sin una fecha probable de activación.

III. PROBLEMAS POTENCIALES

Consideramos que en el caso de prevalecer la situación antes expuesta, se corre el riesgo de que se presenten las circunstancias que a continuación se indican.

IV. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Ante los riesgos potenciales que amenazan el correcto desempeño de la organización, se proponen las siguientes dos alternativas, las cuales buscan dar flexibilidad y profesionalización a la administración de la empresa.

Figura 2.6. (Amador Alfonso, 2008, pág. 63)

Figura. Estructura del diagnóstico administrativo (finalización)

V. RECOMENDACIONES

Con base en todo lo expuesto en este documento, nos permitimos presentar en forma sintetizada algunas recomendaciones que consideramos oportuno aplicar de manera inmediata en su organización.

De carácter general:

Manual de organización

Elaborar en forma participativa la misión y visión de la organización y difundirla al personal por medio de un Manual de organización y otro de procedimientos, donde queden definidos claramente los niveles jerárquicos, funciones, políticas y, en su caso, sistemas administrativos.

Efectividad

a) Instrumentar formalmente la gráfica salarial de la organización, con base en niveles y categorías, de acuerdo con lo previsto en el Contrato Colectivo de Trabajo.

b) Reactivar la efectividad del Programa de capacitación y adiestramiento, así como el cumplimiento de incentivos ya devengados, y definir la política de ascensos.

De carácter particular:

Gerencia administrativa

1. Diseñar la organización interna de esta gerencia y rediseñar los procesos donde está involucrada.
2. Elaborar el programa de trabajo interno en forma participativa e informar de su evolución a la Dirección de la empresa.
3. Adecuar, mediante una auditoría de espacios, la distribución física del área.
4. Erradicar la falta de confiabilidad en la información financiera principal y especializada.

Gerencia de producción

1. Adecuar el programa de producción y resolver los contratiempos de logística que actualmente se presentan y que provocan que no se cumpla con las metas establecidas.
2. Calendarizar el mantenimiento en sus aspectos preventivo y correctivo, con la elaboración inicial de un plan anual y, posteriormente, de uno a mediano plazo.
3. Ejercer un control estricto en la calidad del producto e investigar las causas de incumplimiento que se presenten.
4. Presentar nuevamente el proyecto de cambio tecnológico al Consejo de administración, y enfatizar sus bondades por medio de la presentación de un cuadro comparativo de la situación actual y lo esperado con el cambio.

Reiteramos nuestro agradecimiento por la confianza otorgada a esta firma para la realización de la auditoría. Esperamos que el presente trabajo responda a sus exigencias; nosotros estamos a su disposición para aclarar cualquier punto.

Atentamente

M.A. Agustín Rivapalacio del Toro

Paseo de la Reforma 12028,
México, D. F.
Tel. 01-511715010 y 01- 511715011

Figura 2.6. (Amador Alfonso, 2008, pág. 64)

2.5. Disposición del personal auditor

Si bien es cierto que en la figura 2.4, se señalaron las características del auditor administrativo, en esta sección se ahondará un poco más en la disposición. Ésta implica efectuar una actividad con decisión y buena aptitud, lo cual es muy valorado en el campo de la auditoría, por el hecho de manifestar vocación de servicio y coadyuvar a la efectividad del desempeño.

Resulta plausible que el auditor se involucre en todo el proceso con una actitud positiva y constructiva, aceptando los retos de esta actividad especializada. Esta actitud refleja características singulares en el comportamiento del auditor, como son: liderazgo, compromiso al cumplimiento de estándares altos, entereza, empatía, confiabilidad, adaptabilidad al cambio, integridad, respeto y facilidad para laborar en equipo.

En la actualidad resulta imprescindible que el auditor sea un líder orientado por principios, para mantener la confianza de los miembros del equipo. Se dice que el auditor es empático porque tiene la capacidad para colocarse en el lugar de otras personas; esto le permite entender la situación en la que se encuentran otros y a la vez interpretar su forma de actuar, lo que facilita su labor.

Cabe señalar que cuando en el medio empresarial las organizaciones solicitan la presencia de un auditor administrativo, suelen pedir expresamente que éste cuente con facilidad para interrelacionarse y disposición para trabajar en equipo, entre otros requisitos adicionales a los académicos y técnicos, lo cual demuestra el grado de importancia que las empresas le dan a estos aspectos, que no deben subestimarse en ningún momento. (Amador Alfonso, 2008, pág. 65)

2.6. Funciones del equipo de trabajo

Ya desde la actividad preliminar del trabajo de auditoría, participa en forma integrada personal especializado, mismo que desarrolla un primer producto: el diagnóstico administrativo. Tras esta tarea se conforma el equipo humano que llevará a cabo la evaluación final.

En la figura 2.7. (Amador Alfonso, 2008, pág. 66) Se muestran dos aspectos básicos de la designación de personal.

La calidad del personal va a depender de su nivel de preparación técnica y de su calidad humana (véanse los puntos 2.2 y 2.5 del presente capítulo). Dado que los trabajos de auditoría administrativa son de trascendencia para la organización, se debe poner especial atención al elegir a quienes realizarán esta labor. Asignar personal que no esté debidamente capacitado, no sólo implica una deficiencia seria de planeación sino un problema con el cliente del servicio, quien al detectarlo se sentirá defraudado. (Amador Alfonso, 2008, pág. 65).

Figura. Aspectos básicos de la designación de personal para la auditoría



Figura 2.7. (Amador Alfonso, 2008, pág. 66)

La participación del profesionista recién egresado o con poca experiencia en este campo es factible, siempre y cuando se le otorgue una preparación previa, en donde se le oriente y motive; todos merecemos una primera oportunidad.

Como trabajo administrativo que es, la auditoría emplea la división del trabajo en la realización de sus actividades. Básicamente, quienes intervienen en la auditoría son: el titular de la auditoría o gerente, el supervisor y el auditor, todos ellos con actividades perfectamente delineadas, independientemente de si son personal interno o una firma externa. En la tabla 2.4 (Amador Alfonso, 2008, pág. 66) se indica el personal que forma el equipo de trabajo de la auditoría, así como la descripción de sus actividades de fondo.

Tabla 2.4.

Equipo de trabajo de la auditoría

Equipo de trabajo de la auditoría		
Gerente	Supervisor	Auditor
De tipo ejecutivo	Coordinación	Operativo
Asesoría	Orientador-ejecutor	Verificación
Relaciones con primer nivel (entrevistas)	Entrevistas interfuncionales	Recolección de información
Planeación	Planeación	Clasificación de datos
Diseño de programa de auditoría	Participación en diseño de programa	Atención al programa
Formulación de calendarización (avances)	Seguimiento de programas	Registro de datos
Liderazgo	Liderazgo	Integración de expediente
Creatividad	Estudio de soluciones	Archivo
Presentación del pre informe e informe	Participación en pre informe e informe	Participación en pre informe e informe
Presentación del informe		

(Amador Alfonso, 2008, pág. 66)

Como se observa en la tabla 2.4, la función del titular de la auditoría es eminentemente directiva e intelectual, mientras que la del supervisor es de coordinación y la del auditor es operativa, es decir, que se encarga de reunir y registrar información en coordinación con su supervisor

Por lo general, la identificación de funciones es de esta manera; sin embargo, existen algunas variantes debido a que la planeación y designación de recursos humanos que participa en la auditoría está condicionada a factores diversos, como son la dimensión de la empresa, área específica a examinar y la forma de actuar de la firma profesional (en el caso de que el servicio sea externo).

Por otra parte, un elemento indispensable hoy en día para el cuidado de la calidad en cualquier disciplina es la actualización. En el campo de la auditoría, la actualización es algo que le compete al personal de los diferentes niveles.

Otro de los aspectos básicos de la designación de personal para la auditoría es la cantidad de personal. Esta cuestión por lo general depende de las condiciones particulares de cada caso; sin embargo, la práctica usual estima adecuado el nombrar al menos dos personas para que integren el equipo de trabajo. La cantidad de personal no es tan importante como la calidad del mismo, que es lo que marcará la diferencia en los resultados finales. De cualquier manera, ambos aspectos integran una simbiosis, que potencialmente reeditarán en beneficio de esta actividad. (Amador Alfonso, 2008, pág. 67)

2.7. Conveniencia de la formación de comités

En la etapa de planeación, después de que es aceptado el diagnóstico administrativo, se suele formar un comité para dar seguimiento a la actividad de auditoría. Dicho comité se integra por un representante de la firma profesional que participa, y/o por el titular del órgano de control, así como por el representante del cuerpo directivo de la organización, los cuales se encargan constatar en forma periódica los avances del trabajo. Esta labor despierta el interés del personal y define su participación en un área específica.

El concepto de comité hace referencia a una reunión de personas que en nombre de otras, discuten, analizan, aprueban o rechazan determinado asunto o actividad particular; en ocasiones está integrado por directivos interdisciplinarios, aunque en el caso de una auditoría, los integrantes están identificados en general con el control.

Formar parte de un comité significa desarrollar una actividad adicional a las labores cotidianas, pero a su vez, le brinda al integrante la oportunidad de participar en la resolución de problemas al incluirse en la toma de decisiones. Por otra parte, los beneficios para la empresa son los siguientes:

1. Incrementa la motivación.
2. Desarrolla la cohesión.
3. Favorece el control.

En ocasiones los comités son un mecanismo viable para descubrir ejecutivos potenciales, ya que las intervenciones de sus integrantes son observadas y, posteriormente, tomadas en cuenta cuando se requiere cubrir un puesto. Algunos aspectos que se consideran en estos casos son la calidad de las opiniones, las aportaciones reales y la habilidad para desenvolverse en grupo. (Amador Alfonso, 2008, págs. 67-68)

Capítulo tres: Herramientas y proceso en la ejecución de la auditoría administrativa

Durante la ejecución de la auditoría, el auditor debe asegurarse del cumplimiento de las normas de auditoría generalmente aceptadas, y del conocimiento y dominio del manual de auditoría de la entidad a que está subordinado, pues de ello depende la calidad del servicio que debe brindar y los posibles riesgos en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

En este subproceso (ejecución), debe cumplirse el planeamiento concebido en tiempo y con la calidad requerida, pues de ello dependerá el cumplimiento del resto de los subprocesos:

Elaboración del informe y presentación del expediente es importante, recordar que será la madurez de juicio del auditor (obtenido de la experiencia), que le permitirá lograr la certeza moral suficiente para determinar que el hecho ha sido razonablemente comprobado, de tal manera que en la medida que esta descienda (disminuya) a través de los diferentes niveles de experiencia de los auditores la certeza moral será más pobre. Es por eso, que se requiere la preparación, la asesoría y la supervisión por auditores experimentados para lograr la calidad esperada en este subproceso.

Se conoce que, al planear la auditoría interna, el auditor debe definir los objetivos, el alcance y metodología dirigidos a conseguir esos logros, y es precisamente en este subproceso donde deben cumplirse, pues debe lograr; identificar los asuntos más importantes que deben ser tenidos en cuenta y que responden a las necesidades específicas de la autoridad competente.

El alcance se refiere al límite de la auditoría interna, es decir, el grado de extensión de las tareas a ejecutar; puede incluir áreas, cuestión y períodos a examinar.

La metodología de este capítulo, comprende los procedimientos generales que debe aplicar el auditor interno en su trabajo para la obtención de información y los métodos analíticos que empleará para alcanzar los objetivos previstos; la que ha sido diseñada para la obtención de evidencias suficientes, relevantes y competentes a incluir posteriormente en los informes.

Por consiguiente, al ejecutar el trabajo, los auditores internos deben considerar: los objetivos de la actividad que está siendo revisada y los medios con los cuales ésta controla su desempeño.

Los riesgos significativos de la actividad, sus objetivos, recursos y operaciones, y los medios con los cuales el impacto potencial del riesgo se mantiene a un nivel aceptable.

La adecuación y eficacia de los sistemas de gestión de riesgos y de control interno de la actividad; y las oportunidades de introducir mejoras significativas en los sistemas de gestión de riesgos y de control interno de la actividad.

Por consiguiente, constituyen el marco de referencia para la ejecución de las acciones relacionadas con los servicios de auditoría o de consultoría, que ha sido previsto. Los resultados que se obtienen cuando se aplican estos procedimientos son la fuente principal del contenido del informe correspondiente.

Evidencias y papeles de trabajo incluyen todas las influencias de la mente de un auditor que afecten su juicio acerca de la exactitud de proposiciones remitidas a él para su revisión.

El auditor no busca una prueba absoluta. Se ocupa de acuerdo con los requerimientos del encargo, de asegurar a una persona responsable y competente de la razonabilidad de las manifestaciones financieras de la dirección y/o de la adecuación de las actividades del control interno. Deben obtenerse evidencias suficientes, competentes y relevantes para fundamentar los juicios y conclusiones que formule el auditor. (Hernandez Epifania, 2007) Parr.9-18

3.1. Herramientas de la auditoría de gestión

La auditoría de gestión es una técnica relativamente nueva de asesoramiento que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a las empresas, con el fin de conseguir con éxito una estrategia. Uno de los motivos principales por el cual una empresa puede decidir emprender una auditoría de gestión es el cambio que se hace indispensable para reajustar la gestión o la organización de la misma. (Redondo, Llopart , Duran., 1996, pág. 2)

3.1.1. Evidencia

La evidencia del auditor es la convicción razonable de que todos aquellos datos contables expresados en las cuentas anuales han sido y están debidamente soportados en tiempo y contenido por los hechos económicos y circunstanciales que realmente han ocurrido.

La evidencia se obtiene por el auditor a través del resultado de las pruebas de auditoría aplicadas según las circunstancias que concurran en cada caso, y de acuerdo con el juicio profesional del auditor.

Dado que el auditor no siempre puede tener certeza absoluta sobre la validez de la información financiera, determinará los procedimientos y las pruebas a aplicar necesarios para la obtención de una evidencia suficiente y adecuada en relación al objetivo de su trabajo.

La evidencia obtenida deberá recogerse en los papeles de trabajo de auditor como justificación y soporte de trabajo efectuado.

Así, la tercera norma técnica sobre ejecución del trabajo indica que debe obtenerse evidencia suficiente y adecuada, mediante la realización y evaluación de las pruebas de auditoría que se consideren necesarias, al objeto de obtener una base de juicio razonable sobre los datos contenidos en las cuentas anuales que se examinan y poder expresar una opinión respecto de las mismas.

El concepto "suficiencia" tiene carácter cuantitativo, mientras que el concepto "adecuación" es una característica cualitativa. La confluencia de ambos elementos debe proporcionar al auditor el conocimiento necesario para alcanzar un juicio objetivo. (de Lara Maria, s.f., págs. 61-62)

La evidencia constituye los elementos de prueba que obtiene el auditor sobre los hechos que examina, por consiguiente, estos deben ser suficientes (característica cuantitativa) y competentes (característica cualitativa) para fundamentar los juicios y conclusiones que formula el auditor y que sustentan el contenido del informe.

Los auditores de gestión deben pensar cuidadosamente acerca de la naturaleza y cantidad de la evidencia recogida, ya que es crítica para el éxito de la auditoría y es el eje central, desde su inicio y hasta su final.

La evidencia de auditoría, se obtiene a través de la aplicación de las técnicas de auditoría.

Al planear la auditoría, el auditor debe identificar la naturaleza, las fuentes y la disponibilidad probable de la evidencia requerida. Antes de emprender la recolección de la evidencia es importante detenerse y pensar en consecuencia el auditor, determinará la evidencia más apropiada para fundamentar su opinión. ver figura 3.8. (Cajiao, García, Jimbo., 2016, págs. 89-90)

Figura. Interrogantes de la evidencia.

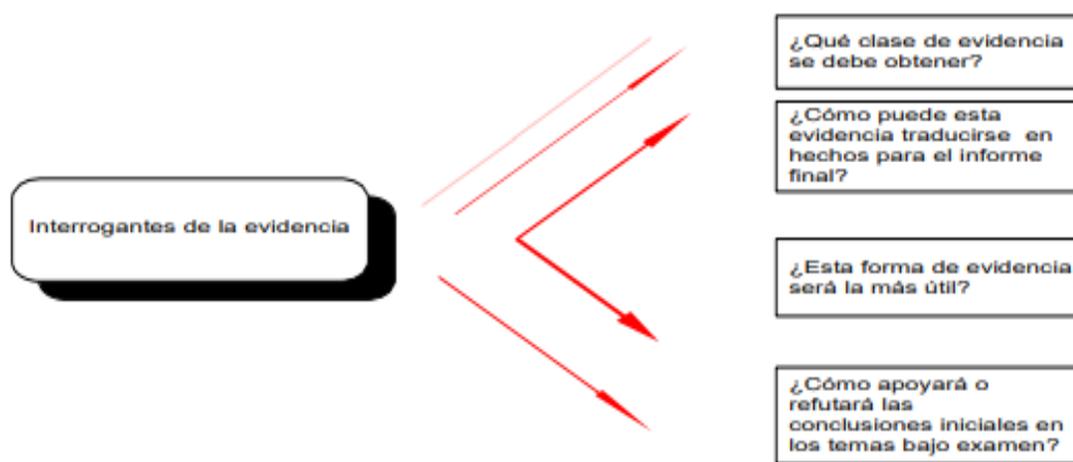


Figura 3.8. (Cajiao et al., 2016, pág. 90)

3.1.2. Interrogantes de la evidencia

Según (Alicia M, S/A). dice: “¿Qué clase de evidencia se debe recoger?, ¿Cómo puede esta evidencia traducirse en hechos para el informe final?, ¿Cómo apoyará o refutará las conclusiones iniciales en los temas bajo examen?, ¿Esta forma de evidencia será la más útil?” (Pag.184)

3.1.3. Clases de evidencia

Según (Rafael R ,1996), menciona que “hay diferentes tipos de evidencia que el auditor puede obtener para soportar sus conclusiones y recomendaciones”. (pág. 91)

Evidencia suficiente

El auditor no pretende obtener toda la evidencia existente, sino aquella que cumpla, a su juicio profesional, con los objetivos de su examen. Se entiende por evidencia suficiente, aquel nivel de evidencia que el auditor debe obtener a través de sus pruebas de auditoría para llegar a conclusiones razonables sobre las cuentas anuales que se someten a su examen.

Para decidir el nivel necesario de evidencia, el auditor debe, en cada caso, considerar la importancia relativa de las partidas que componen los diversos epígrafes de las cuentas anuales y el riesgo probable de error en el que incurre al decidir no revisar determinados hechos económicos.

Independientemente de las circunstancias específicas de cada trabajo, el auditor debe obtener siempre el nivel de evidencia necesario que le permita formar su juicio profesional sobre las cuentas anuales, no obstante, el auditor deberá tener en cuenta y evaluar correctamente el coste que supone la obtención de un mayor nivel de evidencia que el que está obteniendo o espera obtener, y la utilidad final probable de los resultados que obtendría.

La falta del suficiente nivel de evidencia sobre un hecho de relevante importancia en el contexto de los datos que se examinan, obliga al auditor a expresar las salvedades que correspondan o, en su caso, a denegar su opinión.

Evidencia adecuada

La evidencia es adecuada cuando sea pertinente para que el auditor emita su juicio profesional. Por tanto, el auditor debe valorar que los procedimientos que aplica para la obtención de la evidencia sean los convenientes en las circunstancias. (de Lara Maria, s.f., págs. 62-64)

3.1.4. Física

Se obtiene por medio de una inspección y observación directa de las actividades, documentos y registros, ejemplos: observación de procesos, procedimientos, etc.

Sitios visitados para ganar conocimiento personal de la práctica y el estado físico del trabajo en un punto determinado del tiempo, verificación física de activos, verificación física de efectivo, visitas a sitios del proyecto. (Cajiao et al., 2016, pág. 91)

3.1.5. Testimonial

Se obtiene por medio de entrevistas, cuyas respuestas son verbales y escritas, con el fin de comprobar la autenticidad de un hecho, ejemplo:

La evidencia testimonial puede obtenerse a través de entrevistas con las partes interesada y documentarse en forma de notas o minutas de entrevista, conversaciones grabadas en casetes o evidencia y confirmarse los testimonios con personas que tienen conocimiento de los temas tratados.

La evidencia testimonial obtenida bajo condiciones en que las personas pueden hablar libremente, es más competente que la evidencia obtenida bajo compromiso o condiciones de coacción. Una herramienta importante es la información requerida por escrito a las personas relacionadas con la auditoría o examen.

La evidencia testimonial obtenida de alguien que es imparcial y tiene conocimiento completo del área, es más confiable que la evidencia testimonial de alguien que es poco confiable o tiene solamente conocimiento parcial. (Cajiao et al., 2016, pág. 91)

3.1.6. Analítica

Se construye a partir del análisis de la información obtenida por otras fuentes. Es el resultante de computaciones, comparaciones con disposiciones legales, raciocinio y análisis.

Comprende cálculos, comparaciones, razonamientos y desagregación de la información por áreas, apartados y/o componentes. Para que la evidencia sea útil y válida, debe reunir los siguientes requisitos:

1. Suficiente: debe ser necesaria para sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del auditor.
2. Competente: debe ser consistente, convincente, confiable y haber sido validada.
3. Relevante: debe aportar elementos de juicio para demostrar o refutar un hecho en forma lógica y convincente.
4. Pertinente: debe existir congruencia entre las observaciones, conclusiones y recomendaciones de la auditoría. (Enrique Franklin, 2007, pág. 117)

3.1.7. Atributos de la evidencia

Atributos de la evidencia: para que sea una evidencia de auditoría, se requiere la unión de dos elementos: evidencia suficiente (característica cuantitativa) y evidencia comprobatoria o competente (característica cualitativa), que proporcionan al auditor la convicción necesaria que le permita tener una base objetiva de su examen.

Los atributos de la evidencia pueden ser: suficiencia, se refiere al volumen o cantidad de la evidencia, tanto en sus cualidades de pertinencia y competencia. El concepto de suficiencia reconoce que el auditor no puede reducir el riesgo de auditoría a cero y el “SAS-31- evidencias de auditoría” pone énfasis en que la acumulación de evidencias debe ser más persuasiva que convincente.

Competencia: para que la evidencia sea competente, debe ser válida y confiable. A fin de evaluar la competencia de la evidencia, el auditor debe considerar si existen razones para dudar de su validez o su integridad. Sin embargo, reconociendo la posibilidad de que existen excepciones, el “SAS-31- evidencias de auditoría hace las siguientes generalizaciones:

1. La evidencia es más confiable si se obtiene de una fuente independiente.
2. Cuanto más efectivo sea el control interno, más confiable será la evidencia.

3. La evidencia obtenida directamente por el auditor a través del examen físico, observación, cálculo e inspección es más persuasiva que la información obtenida indirectamente.
4. Los documentos originales son más confiables que sus copias.
5. Pertinencia o relevancia: es aquella evidencia significativa relacionada con el hallazgo específico. (hallazgos y evidencias de la auditoria, 2017). párr. 3

3.1.8. Competencia

La evidencia es competente cuando es válida y tiene relación el hecho con la evidencia. Para que sea competente, la evidencia se debe obtener de una fuente confiable. En este contexto, la competencia se puede pensar en un sinónimo de confiabilidad.

Existe un acuerdo general en las maneras de determinar la confiabilidad de la evidencia:

1. La evidencia obtenida de una fuente creíble e independiente genera más convicción de confiabilidad o competencia, que la evidencia obtenida de la organización interna.
2. La evidencia desarrollada bajo buen sistema del control interno es más competente o confiable que la evidencia obtenida donde está insatisfactorio o inexistente tal control.
3. La evidencia directa generada con la observación o el análisis de personal es más competente que la evidencia indirectamente obtenida.
4. La corroboración de la evidencia es una técnica que la hace más competente, al aumentar la confiabilidad. Esto implica que el auditor busque diversos tipos de evidencia en variadas fuentes.
5. La evidencia documentada es considerada usualmente más competente o confiable que la evidencia oral.
6. La evidencia oral que es corroborada por escrito, es más competente que la evidencia oral por sí sola.

7. Los documentos originales son más competentes que las fotocopias (si los originales son fotocopiados, el auditor debe anotar la fuente del original y la fecha de la copia, y si es preciso hacerlos legalizar o certificar).
8. Las declaraciones hechas por oficiales de la organización auditora, son más competentes cuando ellos las confirman por escrito.
9. La competencia de las evidencias se refiere solo a los procedimientos de auditoría escogidos.

No puede mejorarse la competencia escogiendo una muestra más grande o una población diferente. Solo puede mejorarse escogiendo procedimientos de auditoría que contengan una mejor calidad de uno o más de las siguientes características de las evidencias competentes:

1. Independencia de quien suministra la evidencia
2. Eficacia de la estructura de control interno del cliente
3. Conocimiento directo del auditor
4. Preparación de la persona que suministra la información
5. Objetividad de la evidencia. (Cajiao et al., 2016, pág. 95)

3.1.9. Relevancia

La evidencia es relevante cuando los elementos que se obtienen sustentan la opinión del auditor, es decir tienen relación directa con el objetivo de la auditoría.

La relevancia puede considerarse solo en los términos de objetivos de auditoría específicos, ya que determinada evidencia es relevante para un objetivo, pero no lo es para otro. (Cajiao et al., 2016, pág. 96)

3.1.10. Suficiencia

La suficiencia se refiere a la cantidad de evidencia requerida para emitir una opinión de un objetivo de auditoría. Los auditores deben preguntarse si ellos tienen suficiente evidencia para sustentar el criterio del auditor.

La suficiencia está no sólo en cantidad de información sino en la calidad de la información que se obtiene, para la validez de los hallazgos de auditoría.

Existen varios factores que determinan la idoneidad de los tamaños de muestras en las auditorías. Los dos más importantes son la expectativa de errores por parte del auditor y la eficacia de la estructura de control interno del auditado.

Otros factores a considerar en la determinación de la suficiencia de la evidencia son:

1. La calidad de la evidencia recolectada
2. El nivel de la materialidad o significado de los hallazgos
3. El grado del riesgo asociado que viene de una opinión incorrecta
4. La experiencia ganada en exámenes anteriores de la auditoría en cuanto al grado o la confiabilidad de los expedientes y de las representaciones de la auditoría
5. El costo de obtener la evidencia relativa de los beneficios en términos del soporte de hallazgos. (Cajiao et al., 2016, págs. 96-97)

3.2. Evidencia en la auditoría

Se define como aquella información o hechos que utiliza el auditor para comprobar si las actividades que se están auditando, se criterios o no de acuerdo con los estándares y criterios establecidos; o también, como los hechos que se obtienen durante el trabajo de campo para documentar y justificar las observaciones y conclusiones.

El equipo ejecuta los procedimientos contenidos en los programas de auditoría y obtiene la evidencia necesaria para sustentar las desviaciones entre las operaciones realizadas por el ente y las que debió cumplir de acuerdo con los criterios de auditoría definidos, las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio. (García Raúl, 2008, pág. 94)

3.2.1. Fuentes de la evidencia de la auditoría de gestión

En la unidad didáctica hemos hablado de las "pruebas sustantivas" y las "pruebas de cumplimiento". Pues bien, a través de estas pruebas es como se obtiene la evidencia de auditoría. Para obtenerla, el auditor acude a diversas fuentes: Evidencia física: Identifica la existencia de los activos propiedad de la empresa y permite cuantificar las unidades. Documentación: es uno de los tipos de evidencia más importantes que utiliza el auditor, y en el cual se apoyará con mayor o menor intensidad dependiendo de la confianza que le ofrezca el sistema de control interno de la empresa.

Registros contables: los libros diarios y mayores de contabilidad son la base de la preparación de los estados financieros.

Cálculos, comparaciones y ratios: cualquier dato contable que sea fruto de un cálculo es susceptible de validación para comprobar que se ha efectuado de forma correcta.

Evidencia oral: por medio de consultas y comentarios con el personal y la dirección de la empresa se pueden obtener muchas explicaciones sobre hechos o circunstancias determinadas.

Evidencia de control: sirve para que el auditor se satisfaga del estricto cumplimiento de los controles contables que la empresa tiene establecidos.

Observación: se obtiene evidencia adicional visitando directamente los lugares de trabajo y observando los controles concretos que aplican los empleados sobre las operaciones, así como comentando con el personal las funciones a su cargo.

Evidencia sobre muestras: mediante el análisis en detalle de partidas individuales representativas de un universo de similares características, se pueden extrapolar los resultados obtenidos para la muestra al universo total. (Instituto Barcelona de estudios financieros, 2012). Párr.18-23

Las fuentes de información

Representan las instancias internas y externas a las que puede recurrir el auditor para captar la información. Entre otras fuentes de información tenemos:

Internas

1. Órganos de gobierno
2. Órganos de control interno
3. Socios
4. Niveles de la organización
5. Unidades estratégicas de negocio
6. Órganos colegiados y equipos de trabajo
7. Sistemas de información

Externas

1. Órganos normativos (oficiales y privados)
2. Competidores actuales y potenciales
3. Proveedores actuales y potenciales
4. Clientes o usuarios actuales y potenciales
5. Grupos de interés
6. Organizaciones líderes en el mismo giro industrial o en otro
7. Organismos nacionales e internacionales que dictan lineamientos o normas regulatorias y de calidad.
8. Redes de información en el mercado global. (Cajiao et al., 2016, pág. 98)

3.2.2. El control interno

El sistema de control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que adopta la empresa para salvaguardar sus recursos, obtener información suficiente, oportuna y confiable, promover la eficiencia operacional; y, asegurar la observancia de las leyes, normas y políticas en vigor, con el objeto de lograr el cumplimiento de las actividades empresariales y los objetos establecidos.

El control interno es un proceso, efectuado por la junta de directores de una empresa, gerencia y otro personal, diseñado para proveer razonable seguridad respecto del logro de objetivos en las siguientes categorías:

1. Efectividad y eficiencia de operaciones.
2. Confiabilidad de la información financiera.
3. Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Esta definición refleja ciertos conceptos básicos:

1. El control interno es un proceso; esto es, un medio hacia un fin, no un fin en si mismo.
2. El control interno es efectuado por personas. No es simplemente políticas, manuales y formatos, sino personas a todos los niveles de una organización.
3. Del control interno solo puede esperarse que provea una razonable seguridad, no absoluta, a la gerencia y junta directiva de una empresa.
4. El control interno es el mecanismo para el logro de objetivos de una o más categorías separadas o interrelacionadas. (Cajiao et al., 2016, pág. 105)

3.2.3. Finalidad del estudio preliminar

La finalidad del estudio preliminar del sistema de control interno es identificar los procedimientos que aplica la empresa inherente al rubro, sistema, subsistema, proceso o subproceso que se va a examinar, luego se evalúa el diseño de dichos procedimientos para verificar si garantizan el adecuado control interno.

De acuerdo a la Norma de Auditoría Gubernamental NAGA-SP 323.02 evaluación de la estructura de control interno, en el transcurso del examen debe elaborarse un informe con los resultados obtenidos de la misma, a través de la carta de control interno, la que es dirigida a la máxima autoridad para su conocimiento y aplicación. (Cajiao et al., 2016, pág. 106)

3.2.4. Herramientas para la evaluación

El Centro para la Calidad de Auditoría (CAQ, por sus siglas en inglés), publicó una herramienta de evaluación del auditor externo, la cual está diseñada para ayudar a los comités de auditoría a cumplir con sus responsabilidades de nombrar, supervisar y determinar la compensación del auditor externo; esta contiene ejemplos o modelos de preguntas para ayudar a los comités en cuatro áreas específicas:

La calidad de los servicios y la suficiencia de los recursos proporcionados por el equipo de trabajo. La calidad de los servicios y la suficiencia de los recursos proporcionados por la firma de auditoría.

Comunicación e interacción con el auditor externo. Independencia del auditor, objetividad y escepticismo profesional.

La herramienta también incluye un formulario de muestra y una escala de calificación para obtener aportes del personal de la compañía sobre el auditor externo, así como recursos adicionales. (Instituto Nacional de Contadores Públicos, 2019).

3.2.4.1. Entrevista

Constituyen un instrumento fundamental en las auditorías de eficiencia, eficacia y economía, obteniendo de esta forma la mayor cantidad posible de información, ayudando a obtener ideas, no contempladas inicialmente en la elaboración de los programas de auditoría. La técnica de la entrevista permite realizar análisis detallados, logrando extraer datos u opiniones de un grupo de individuos, procesándolas posteriormente en función de los objetivos perseguidos.

Presenta desventajas, principalmente la de un coste muy elevado, así como la dificultad de valorar la influencia que puede establecer el entrevistador sobre las respuestas, o bien los posibles sesgos existentes por presiones ejercidas sobre los entrevistados. (Rafael, pág. 6)

Entrevista a funcionarios de la entidad auditada y terceros con la finalidad de obtener información, que requiere después ser confirmada. y documentada. Se aplica en las fases I conocimiento preliminar y III ejecución. Conversación que se mantiene con las personas relacionadas con las diversas áreas de la empresa, a fin de auscultar inquietudes, problemas, aplicación de procedimientos. (Cajiao et al., 2016, pág. 107)

3.2.4.2. Narrativas

Es la explicación que se hace por escrito, de las rutinas establecidas para la ejecución de las distintas operaciones o aspectos específicos del control interno. Es la formulación de los memorandos donde se transcriben los distintos pasos de un aspecto operativo. (Cajiao et al., 2016, pág. 107)

3.2.4.3. Cuestionarios

Se realizarán en el mejor clima posible, obteniéndose la información a través de las encuestas, permitiendo extraer datos y opiniones, así como detectar problemas a priori. Fundamentalmente, sirven para configurar la información básica, por lo que es aconsejable completarla o contrastarla con la observación de hechos o registros.

El cuestionario posee la ventaja de su coste, más reducido que la realización de las entrevistas, así como permite conservar el anonimato de una población que puede ser tan grande como se desee pues las respuestas pueden ser tratadas informáticamente. Como principal desventaja presenta el hecho de que comporta una estandarización de las respuestas, pudiendo provocar en determinados casos un sesgo en la información, siendo importante el emplear un adecuado sistema estadístico. También puede suponer un elevado esfuerzo en cuanto a su confección, para lo cual es muy útil el empleo de un programa informático. (Redondo et al., 1996, pág. 6)

Los fundamentos sobre los cuales se deben elaborar los cuestionarios son la orientación que se requiere y el conocimiento de las áreas o actividades de la empresa, que van a ser objeto de estudio.

Existen cuestionarios de control interno estandarizados, así muchas firmas de auditoría han desarrollado sus propios cuestionarios con este fin. Generalmente, el cuestionario contiene una sección separada para cada ciclo de transacción importante, lo que permite que la labor de terminar el cuestionario se distribuya convenientemente entre los diversos miembros del equipo de auditoría. (Cajiao et al., 2016, pág. 108)

3.3. Proceso administrativo

El proceso administrativo es un conjunto de etapas (planificación, organización, dirección y control) cuya finalidad es conseguir los objetivos de una empresa u organización de la forma más eficiente posible.

En palabras aún más sencillas, el proceso administrativo se compone de una serie de etapas que nos ayudarán a conseguir los objetivos propuestos. El proceso administrativo es continuo. No se trata de realizar cada una de las etapas y todo termina ahí. Cuando termina un ciclo, se pasa al siguiente. Normalmente se utiliza para el objetivo general de la empresa, objetivos particulares o incluso para proyectos menores.

Henri Fayol, fue el creador del proceso administrativo. De él emanan las 4 etapas de las que se compone el proceso administrativo: planificar, organizar dirigir y controlar. (Lopez Jose, 2019, págs. 1-4)

Haciendo referencia a que los procesos administrativos son herramientas o que por medio de su gerencia, las organizaciones aplican con los distintos objetivos que van desde alcanzar sus objetivos hasta satisfacer necesidades que surgen a medida de que se desarrollan actividades que conforma el establecimiento de metas con un propósito en general fundamental el cual es la expansión, desarrollo, crecimiento institucional o comercial para mejorar beneficios y mejor rentabilidad empresarial, en este sentido si mencionamos las etapas que involucran este proceso administrativo los cuales son dos técnicas fundamentales como lo son la planeación y la organización ambas son imperativamente necesario.

Pues básicamente radica la complejidad del método que se utilice, este proceso administrativo involucra fases que de cada nivel cumple funciones de acuerdo a cada autoridad y el control que este ejerza para favorecer la organización, todo este consiguiente en una correlación de eventos para que el referido proceso sea limpio, es decir, cada etapa se cumpla y la gestión administrativa cumpla sus objetivos y metas, el proceso administrativo son aquellas actividades que el administrador tiene como función de llevar a cabo para lograr de esta manera aprovechar todos aquellos recursos tanto humanos como técnicos con que la empresa cuenta.

Si bien el proceso administrativo refiere a que puede utilizarse como una herramienta, la auditoria administrativa también lo puede ser, necesariamente nos permite hacer una revisión analítico total o parcial con objetivo definido, estos objetivos pueden ser determinar nivel de desempeño, eficiencia o eficacia, niveles de productividad acordes al proceso de inversión, detectar posibles fallas encontradas, corregir posibles errores, en este sentido acotando hacia lo que es un proceso de auditoria administrativo en el influye a su vez factores necesarios para que este pueda ser realizado de forma profesional, confiable, preciso objetivo y ante todos oportuno

De manera científico el proceso de una auditoria administrativo a obtenido aportes importante a raíz de su evolución con el pasar de los años pues personalidades importantes en la rama han propuesto definiciones acertadas que van a la par con el significado básico pero transparente y analítico de auditoria administrativa, básicamente surge de la necesidad de evaluar tanto proceso administrativo organizacionales e institucionales y evaluar el desempeño inmediato que las personas encargadas de los mismo estén realizando llámese también empleados, funcionarios y demás recursos humanos.

Esta información o labores que manejan haciendo acotación mencionamos brevemente los objetivos por los cuales instrumentamos una auditoria que si bien puede ser realizada debe ser por una persona capacitada para este fin de control, de productividad, de servicio, de calidad, de cambio, de aprendizaje y toma de decisiones, la auditoria administrativa puede ser aplicada en empresa pública, privada y sociales, la auditoria es una herramienta nos permite visualizar aspecto que pueden estar sujetos a mejorar positiva para nuestra organización ella nos muestra resultados que son fundamentales para la toma de decisiones (Alvarado maryuri, 2016, págs. 1-5)

3.3.1. Factores y metodología

La auditoría administrativa se encarga de evaluar la forma en que la administración está cumpliendo sus objetivos, desempeñando las funciones gerenciales de planeación, organización, dirección y control y logrando decisiones efectivas en el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización.

La metodología de la auditoría administrativa tiene el propósito de servir como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistemática, se unifiquen criterios y se delimite la profundidad con que se revisarán y aplicarán los enfoques de análisis administrativo para garantizar el manejo oportuno y objetivo de los resultados

También cumple la función de facilitar al auditor la identificación y ordenamiento de la información correspondiente al registro de hechos, hallazgos, evidencias, transacciones, situaciones, argumentos y observaciones para su posterior examen, informe y seguimiento.

Para utilizarla de manera lógica y accesible se ha dividido en etapas, en cada una de las cuales se brindan los criterios y lineamientos que deben observarse para que las iniciativas guarden correspondencia con los planes. (Villasmil Xiomara, 2013, págs. 1-4)

3.3.1.1. Planes y objetivos

Según, (Atlantic International University. S/F). “Examinar y discutir con la dirección el estado actual de los planes y objetivos” pág. 1.

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

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. (Enrique Franklin, 2007, pág. 75)

3.3.1.2. Organización

1. Estudiar la estructura de la organización en el área que se valora.
2. Comparar la estructura presente con la que aparece en la gráfica de organización de la empresa, (si es que la hay).
3. Asegurarse de si se concede o no una plena estimación a los principios de una buena organización, funcionamiento y departamentalización. (Atlantic International University, SF, pág. 1)

3.3.1.3. Políticas y prácticas

Según (Atlantic International University, S/F), “Hacer un estudio para ver qué acción (en el caso de requerirse) debe ser emprendida para mejorar la eficacia de políticas y prácticas”. (pág. 1)

3.3.1.4. Reglamentos

Según (Atlantic International University, S/F), menciona que reglamentos. “Determinar si la compañía se preocupa de cumplir con los reglamentos locales, estatales y federales.” (pág. 1)

3.3.1.5. Sistemas y procedimientos

Según (Atlantic International University, S/F), el sistema y procedimiento. “Estudiar los sistemas y procedimientos para ver si presentan deficiencias o irregularidades en sus elementos sujetos a examen e idear métodos para lograr mejoras”. (pág. 1)

3.3.1.6. Controles

Según (Atlantic International University, S/F), determinar si los métodos de control son adecuados y eficaces. (pág. 1)

3.3.1.7. Operaciones

Según (Atlantic International University, S/F). “Evaluar las operaciones con objeto de precisar qué aspectos necesitan de un mejor control, comunicación, coordinación, a efecto de lograr mejores resultados”. (pág. 1)

3.3.1.8. Personal

Según (Atlantic International University, S/F). “Estudiar las necesidades generales de personal y su aplicación al trabajo en el área sujeta a evaluación”. (pág. 1)

3.3.1.9. Equipo físico y su disposición

Según (Atlantic International University/F). “Determinar si podrían llevarse a cabo mejoras en la disposición del equipo para una mejor o más amplia utilidad del mismo.” (pág. 1)

3.3.1.10. Informe

Al finalizar el examen de la organización, de acuerdo con el procedimiento correspondiente, y una vez que se han seleccionado los enfoques de análisis organizacional y cuantitativos y formulado el diagnóstico administrativo, es necesario preparar un informe, en el cual se consignen los resultados de la auditoría e identifique claramente el área, sistema, programa, proyecto, auditado, el objeto de la revisión, la duración, alcance, recursos y métodos empleados.

En virtud de que en este documento se señalan los hallazgos, así como las conclusiones y recomendaciones de la auditoría, es indispensable que brinde suficiente información respecto de la magnitud de los hallazgos y la frecuencia con que se presentan, en relación con el número de casos o transacciones revisadas en función de las operaciones que realiza la organización.

Asimismo, es importante que tanto los hallazgos como las recomendaciones estén sustentados por evidencia competente y relevante, debidamente documentada en los papeles de trabajo del auditor

Los resultados, conclusiones y recomendaciones que de ellos se desprendan, deberán reunir atributos tales como:

1. Objetividad: visión imparcial de los hechos.
2. Oportunidad: disponibilidad de la información en tiempo y lugar.
3. Claridad: fácil comprensión del contenido.
4. Utilidad: provecho que puede obtenerse de la información.
5. Calidad: apego a las normas de administración de la calidad y elementos del sistema de gestión de la calidad.
6. Lógica: secuencia acorde con el objeto y prioridades establecidas.

El informe constituye un factor invaluable debido a que posibilita conocer si los instrumentos y criterios aplicados contemplaban las necesidades reales, y deja abierta la alternativa de su presentación previa al titular de la organización para determinar los logros obtenidos, particularmente cuando se requieren elementos probatorios o de juicio que no fueron captados en la aplicación de la auditoría. Asimismo, permite establecer las condiciones necesarias para su presentación e instrumentación. En caso de una modificación significativa, derivada de evidencia relevante, el informe tendrá que ajustarse. (Enrique Franklin, 2007, págs. 115-116)

3.3.2. Etapas complementarias en el proceso de auditoría

Etapas complementarias. Entrevista de auditoría. La primera impresión para el auditor: el orden y limpieza es un indicio de que tan bien está funcionando el sistema de calidad y toma nota de lo observado para el auditado: La actitud inicial del auditor determinará el desarrollo de la auditoría: aceptación (Auditoría Administrativa, s.f., pág. 1)

3.3.2.1. Técnicas

La aplicación de técnicas de auditoría permite encontrar evidencias objetivas para decidir si hay o no:

1. Documentación que soporte el sistema de gestión de calidad.
2. Control efectivo de los procesos que influyen en la calidad.
3. Cumplimiento con los criterios de auditoría. (Atlantic International University, SF, pág. 3)

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

1. Investigación documental
2. Observación directa.
3. Acceso a redes de información
4. Entrevista.
5. Cuestionarios

6. Cédulas. (Enrique Franklin, 2007, pág. 83)

Investigación documental

Este aspecto de la auditoría implica localizar, seleccionar y estudiar la documentación que puede aportar elementos de juicio a los auditores. Las fuentes documentales básicas a las que se puede acudir son:

Normativa

1. Acta constitutiva
2. Ley que ordena la creación de la organización.
3. Reglamento interno.
4. Reglamentación específica.
5. Tratados y convenios.
6. Decretos y acuerdos.

Administrativa.

1. Organigramas
2. Manuales administrativos
3. Sistemas de información y certificación
4. Cuadros de distribución del trabajo.
5. Estadísticas de trabajo.
6. Plantilla de personal.
7. Proyectos estratégicos.
8. Inventarios de mobiliario y equipo.
9. Redes para el análisis lógico de problemas
10. Sociogramas.
11. Indicadores financieros y de gestión
12. Estudios de mejoramiento
13. Auditorías administrativas previas.

Mercado

1. Productos y/o servicios
2. Comportamiento de la demanda
3. Comportamiento de la oferta.

Ubicación geográfica

1. Localización
2. Orden espacial interno
3. Características del terreno
4. Cercanía con el mercado (clientes y proveedores).
5. Distancias y costo de transporte
6. Alternativas de conexión con unidades nuevas
7. Justificación en relación al tamaño y procesos.

Estudios financieros

1. Recursos financieros para inversión
2. Análisis y proyecciones financieras
3. Programas de financiamiento
4. Evaluación financiera.
5. Creación de valor.

Situación económica.

1. Sistema económico.
2. Naturaleza y ritmo del desarrollo de la economía.
3. Aspectos sociales • Variables demográficas
4. Relaciones con el exterior.
5. Comportamiento del consumidor

Cultura.

1. Estratos sociales o nivel socioeconómico.
2. Grupos de referencia y convivencia (baby boomers, generación x y generación y).
3. Familia.
4. Ciclo de vida del consumidor.
5. Factores internos de influencia (percepción, aprendizaje y motivación).
6. Proceso de compra (necesidad sentida, actividad previa, decisión y sentimiento posterior). (Enrique Franklin, 2007, págs. 83-84)

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.

Es recomendable que el auditor responsable encabece la observación directa, comente y analice su percepción con los otros auditores para asegurar que existe consenso en torno a las condiciones de funcionamiento del área y definir los criterios a los que deberá sujetarse en todo momento la auditoría. (Enrique Franklin, 2007, pág. 85)

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. (Enrique Franklin, 2007, pág. 85)

Entrevistas

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

Para que una entrevista se desarrolle positivamente, es conveniente observar estos aspectos:

Saber lo que se quiere y tener claro el propósito y sentido: para ello se recomienda, con base en su conocimiento, preparar previamente una guía de entrevista que contenga la información que se desea obtener, para que al término de la misma se pueda comprobar si se han cubierto las necesidades predeterminadas.

Establecer anticipadamente la distribución del trabajo: desarrollar un esquema de trabajo, asignar responsabilidades y determinar las áreas o unidades a auditar

Concertar previamente la cita: verificar que el entrevistado esté debidamente preparado para proporcionar la información con el tiempo y tranquilidad necesarios para disminuir el margen de error y evitar interrupciones.

Atender al compromiso: acudir con la debida antelación a la hora convenida al área de entrevista para llevarla a cabo en la forma programada. (Enrique Franklin, 2007, pág. 85)

Cuestionarios

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.

La calidad de la información que se obtenga dependerá de su estructura y forma de presentación.

En términos generales, todo cuestionario debe expresar el motivo de su preparación, y se debe procurar que las preguntas sean claras y concisas, presentadas en orden lógico, con redacción comprensible y facilidad de respuesta, esto es, es necesario evitar recargarlo con demasiadas preguntas. Si el caso lo amerita, puede incluirse un instructivo de llenado.

Cuando el proyecto de auditoría sea muy amplio o la estrategia de implementación así lo exija, las pruebas para respaldar las conclusiones pueden resultar muy costosas en relación con el beneficio que se espera de la auditoría, por lo cual se puede emplear el muestreo sin necesidad de investigar todas las áreas de la organización.

Existen tablas de muestreo que, de acuerdo con las especificaciones y volumen de la información, establecen cuál es la mínima cantidad de información representativa de toda muestra que es necesario recabar para que los resultados que se obtengan a partir de ella tengan validez. No obstante, si en el curso de la revisión se advierten situaciones de las que se pueda inferir que existen irregularidades, las pruebas deberán ampliarse hasta conseguir la evidencia suficiente. (Enrique Franklin, 2007, pág. 86)

Cedulas

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.

Su incorporación al proyecto de auditoría permite abrir el rango de captación de información y comparar conceptos en las respuestas, lo que facilita el análisis de resultados. También hacen más fácil asociar los indicadores que orientan el trabajo con el comportamiento organizacional, condición que favorece el proceso de toma de decisiones.

Como herramientas de diagnóstico y evaluación posibilitan no sólo revisar las variables bajo análisis, sino apreciar su influencia en otras variables o áreas de operación, lo que se transforma en un eslabón entre factores, indicadores, registros y consecuencias.

También simplifican el proceso de captación de la información pues permiten asociar con claridad aspectos técnicos con el desempeño, ordenan ideas y dejan emerger los supuestos subyacentes que sustentan los conceptos. (Enrique Franklin, 2007, pág. 86).

3.3.2.2. El muestreo

1. En los archiveros donde se guardan los registros, elegir muestras del frente, mitad y final.
2. Tomar muestras adicionales cuando se encuentra alguna desviación, para comprobar si se trata de algo significativo.
3. Seleccionar muestras de diferentes etapas del proceso.

Comprobar:

1. Que cada paso de la actividad se efectúa como se describe en el procedimiento.
2. Que en los registros cada espacio es llenado.
3. La utilización de revisiones actualizadas.
4. Si existen correcciones hechas a mano. (Atlantic International University, SF, pág. 4)

3.3.2.3. Registros

Documento que establece los resultados alcanzados o que proporciona evidencia de las actividades realizadas.

Notas:

Los registros pueden utilizarse, por ejemplo, para documentar la trazabilidad y para proporcionar evidencia de verificación, de acción preventiva y de acción correctiva.

Generalmente los registros no necesitan estar bajo control de revisión. (Atlantic International University, SF, págs. 5-6)

3.3.2.4. Hallazgo de la auditoría

Resultados de evaluar las evidencias de auditoría reunidas, contra los criterios de auditoría.

Nota: los hallazgos de auditoría pueden indicar ya sea conformidad o no conformidad con los criterios de auditoría, o bien oportunidades de mejora. (Atlantic International University, SF, pág. 6)

Evaluación: no conformidad: incumplimiento de un requisito.

1. Evidencia de diferencias entre el manual de calidad, los procedimientos y/o los criterios de auditoría.
2. Evidencia de diferencias entre procedimientos y prácticas operativas.
3. Falta de evidencia de soporte de la implementación de los requisitos de la norma.
4. Falta de evidencia para demostrar continuidad en la implementación de los procesos del sistema. (Atlantic International University, SF, pág. 6)

3.4. Proceso en la ejecución de la auditoría administrativa

Como la auditoría es un proceso sistemático de obtener evidencia, tienen que existir conjuntos de procedimientos lógicos y organizados que sigue el auditor para recopilar la información. Aunque los procedimientos apropiados varían de acuerdo con cada entidad, el auditor siempre tendrá que apegarse a los estándares generales establecidos por la profesión.

La definición señala que la evidencia se obtiene y evalúa de manera objetiva. Por consiguiente, el auditor debe emprender el trabajo con una actitud de independencia mental y neutral. La evidencia examinada por el auditor consiste en una amplia variedad de información y datos que apoyen los informes elaborados. La definición no es restrictiva en cuanto a la naturaleza de la evidencia revisada, más bien implica que el auditor tiene que usar su criterio profesional en la selección de la evidencia apropiada.

Él debe considerar cualquier elemento que le permita hacer una evaluación objetiva y expresar un dictamen de naturaleza profesional.

El papel del auditor es determinar el grado de correspondencia entre la evidencia de lo que ocurrió en realidad y los informes que se han presentado de esos sucesos. Los usuarios del informe que por lo general no conocen directamente lo que aconteció en realidad, quieren que el auditor les asegure que la información presentada es una declaración objetiva de los sucesos reales y sus resultados. Durante la ejecución de la auditoría, el auditor debe asegurarse del cumplimiento de las normas de auditoría generalmente aceptadas, y del conocimiento y dominio del manual de auditoría de la entidad a que está subordinado, pues de ello depende la calidad del servicio que debe brindar y los posibles riesgos en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

En este subproceso (ejecución), debe cumplirse el planeamiento concebido en tiempo y con la calidad requerida, pues de ello dependerá el cumplimiento del resto de los subprocesos:

1. Elaboración del informe
2. Presentación del expediente

Es importante, recordar que será la madurez de juicio del auditor (obtenido de la experiencia), que le permitirá lograr la certeza moral suficiente para determinar que el hecho ha sido razonablemente comprobado, de tal manera que en la medida que esta descienda (disminuya) a través de los diferentes niveles de experiencia de los auditores la certeza moral será más pobre. Es por eso, que se requiere la preparación, la asesoría y la supervisión por auditores experimentados para lograr la calidad esperada en este subproceso.

Se conoce que, al planear la auditoría interna, el auditor debe definir los objetivos, el alcance y metodología dirigidos a conseguir esos logros, y es precisamente en este subproceso donde deben cumplirse, pues debe lograr; identificar los asuntos más importantes que deben ser tenidos en cuenta y que responden a las necesidades específicas de la autoridad competente. (Hernandez Epifania, 2007) parr.3-9

3.4.1. Identificación del proceso de ejecución

En cualquier actividad, la identificación de etapas naturales (es decir, de un orden en su realización general) permite establecer una metodología. La auditoría en general ha llegado a este punto, y sus diversos tipos, incluyendo la administrativa, comparten la misma metodología.

La definición de las etapas generales permite, en cierta manera, crear un marco de referencia técnico y profesional, el cual sirve de base para llevar a cabo esta actividad de manera estructurada y sistematizada, situación que redundará en una mejor calidad y confiabilidad de todo el proceso. Por supuesto, esto debe ir acompañado de la revisión y supervisión adecuada del mismo.

A los extremos de las etapas mostradas en la figura 3.9. Se encuentra, naturalmente, el inicio y término de la actividad. Las vicisitudes que se presentan en cada una de ellas son de índole diferente; también varía la inversión del tiempo dedicado en cada una. Así, la planeación, aunque fundamental, requiere de poco tiempo; el desarrollo, de bastante, ya que es la operación misma; en la elaboración del informe se recomendará siempre su oportunidad, y en el seguimiento se determinará la conveniencia de efectuarlo en relación al tiempo.

En ciertas corrientes de pensamiento las etapas aludidas se presentan agrupadas, con algunas variantes en su denominación. Por ejemplo, planeación, examen, informe y seguimiento, o bien, planeación, examen, evaluación y presentación. Estos cambios en realidad no son de relevancia y, de hecho, existe una similitud que admite su integración analítica, situación que se abordará más adelante en este mismo capítulo.

En la tabla 3.5 (Amador, Alfonso, 2008, pág. 45) se presenta el contenido temático de cada etapa del proceso de ejecución de la auditoría.

A continuación, se presenta una descripción general de las etapas del proceso de ejecución de la auditoría administrativa. Ver figura 3.9 (Amador, Alfonso, 2008, pág. 44)

Figura. Etapas del proceso de ejecución de la auditoría



Figura 3.9. (Amador Alfonso, 2008, pág. 44)

3.4.2. Planeación

La auditoría administrativa, como actividad técnica, requiere en forma expresa de un inicio ordenado que permita llevarla a cabo con rapidez y seriedad, bajo un sistema bien definido, de ahí la relevancia de la etapa de planeación en la actividad evaluativa.

Cabe señalar que una auditoría administrativa suele estar considerada en el programa de trabajo anual del área de control, pero también es probable que sea solicitada expresamente por la alta dirección por circunstancias que incumban a toda la organización o a una parte de ella. Asimismo, la intención de aplicarla a veces es puramente constructiva, con el fin de evaluar en forma preventiva un proceso, función o actividad determinada.

Las actividades a realizar en esta etapa están enfocadas al trabajo de diseño de la evaluación (definirla), así como al análisis inicial, elaboración del diagnóstico, discusión, aprobación y difusión del programa de trabajo. También se determina la cantidad y calidad del personal que intervendrá en el desarrollo, así como sus funciones específicas

Esta etapa requiere de dedicación diligente y consenso de equipo para identificar plenamente el objetivo y el alcance que de inicio se tiene previsto otorgarle (en el transcurso es probable que se realice algún cambio si se considera pertinente).

Tabla 3.5.

Contenido temático de las etapas en la ejecución de la auditoría

Etapa	Contenido
Planeación	Definición de la evaluación Análisis y estudio preliminar Determinación del alcance Diagnostico administrativo Programación de trabajo y aprobación Designación de personal Aplicación del programa de trabajo Utilización de técnicas de auditoría Evaluación del control interno Obtención de la información Validación de la información
Desarrollo	Elaboración de papeles y notas de trabajo Detección de hallazgos y su evidencia Revisión inicial de la información Depuración de la información Análisis de la información Interpretación de la información Conclusión del trabajo operativo Información periódica preliminar Intercambio constructivo de opiniones Solución de anomalías intrascendentes Jerarquía de observaciones de la auditoría Señalamiento de recomendaciones
Obtención del Informe	Aceptación de deficiencias por el auditado Selección del modelo de presentación Oportunidad del informe final Decisión de continuar concón la actividad
Seguimiento	Confirmación del cumplimiento Nueva auditoría

(Amador, Alfonso, 2008, pág. 45)

Se trata de la primera de las funciones administrativas universales, sólo que, aplicada en el campo de control, y particularmente en la práctica de la auditoría; de ahí lo innegable de su contribución. Dado que es una premisa administrativa básica, debe esperarse que la planeación enriquezca y contribuya a la realización eficiente y eficaz de la auditoría en su conjunto.

Una planeación deficiente repercutirá en contratiempos innecesarios y posiblemente dificulte la consecución de los objetivos previstos. (Amador, Alfonso, 2008, págs. 45-46)

3.4.3. Desarrollo

Propiamente el desarrollo representa la ejecución misma de la auditoría, es decir, que implica un trabajo de campo más marcado que en la planeación.

En esta etapa es posible identificar tres segmentos o fases naturales: aplicación de técnicas para obtener información; estudio, análisis y validación de ésta, y la detección de hallazgos e identificación de evidencias. Ver tabla 3.6. (Amador Alfonso, 2008, pág. 46)

Naturalmente que en esta etapa se tendrá como guía orientadora de trabajo el programa elaborado antes en la planeación. Cabe señalar que en las actividades iniciales, al utilizar las técnicas para obtener información, se debe evaluar el control interno de la organización.

En el estudio, análisis y validación de la información se relacionan hechos u operaciones y, en su caso, se profundiza en los resultados de las pruebas aplicadas a efecto de formar un juicio y posteriormente una conclusión.

Tabla 3.6.

Fases en el desarrollo de la auditoría

Fases en el desarrollo de la auditoría		
Aplicación de técnicas para obtener información de la organización	Estudio, análisis y validación de la información.	Detección de hallazgos e identificación de las evidencias

(Amador Alfonso, 2008, pág. 46)

Finalmente, se realiza una detección de los hallazgos e identificación de las evidencias que fundamentarán sus recomendaciones. (Amador, Alfonso, 2008, págs. 46-47)

3.4.4. Obtención del informe

La obtención del informe es la etapa en la que el auditor presenta el producto final de su trabajo. El auditor, como profesional que es, debe dedicarle al documento la atención necesaria para que éste se caracterice en contenido y forma por su calidad, claridad, oportunidad y eficiencia, de manera que quede plasmado tanto el trabajo como el tiempo invertido en la planeación y desarrollo (se recomienda revisar el anteproyecto y el proyecto definitivo) y queden expuestas de manera clara las situaciones concretas sobre las cuales tendrán que tomar decisiones los directivos a los que va dirigido este informe.

En el ámbito de la actividad evaluatoria existen profesionales con una habilidad natural para redactar los informes, así como otros cuya destreza está en el campo operativo. Lo ideal es conjugar ambas cualidades en la realización de la auditoría para lograr un producto excelente.

En el desarrollo de la auditoría se van preparando las notas pertinentes debidamente documentadas para fundamentar la elaboración de informes parciales o del definitivo. Este importante documento, por lo general, es presentado en forma descriptiva y suele añadirsele elementos gráficos y numéricos.

El informe, como documento formal, indica de manera general dos aspectos significativos que se relacionan entre sí: en primera instancia, la naturaleza del hecho o situación evaluada y, posteriormente, las recomendaciones de solución (véase figura 3.10). (Amador Alfonso, 2008, pág. 47)

Figura. Indicación general de un informe de auditoría



Figura 3.10. (Amador Alfonso, 2008, pág. 47)

3.4.5. Seguimiento

La etapa de seguimiento representa una actividad cuya función esencial es verificar que se cumpla con las recomendaciones presentadas en el informe derivado de la auditoría, además de constatar su contribución a la eficiencia de la organización.

El tiempo de realización para esta actividad varía de una organización a otra, ya que depende de la naturaleza de la función o hecho evaluado, su importancia y oportunidad, así como de la voluntad de constatar lo sucedido después de la auditoría.

Su ejecución es de tipo preventivo y va enfocada a evitar errores en la interpretación de las recomendaciones derivadas de la auditoría. De ninguna manera busca imponer, sino colaborar de una manera constructiva.

La auditoría tiene como una de sus características la periodicidad, ya que es recomendable efectuarla en periodos específicos o en intervalos claramente identificables, siendo saludable su revisión posterior o seguimiento.

En el seguimiento se evaluará por principio la oportunidad en la implementación de las recomendaciones y su repercusión en la operatividad de la organización, así como el valor agregado que el personal haya aportado.

Las organizaciones recibirán de parte de los órganos de control o despacho externo la información de esta actividad, la cual confirmará que las instrucciones dadas con anterioridad se estén cumpliendo y en caso de no ser así, la explicación conducente.

Cuando el seguimiento se lleva a cabo en forma oportuna, la actividad evaluatoria se concluye en forma eficiente, pero si ocurre extemporáneamente deja de ser de utilidad. La plena disposición de las áreas evaluadas facilita, agiliza y abrevia la labor del seguimiento. (Amador, Alfonso, 2008, pág. 48)

3.4.6. Integración del personal

En el proceso de ejecución de la auditoría administrativa interviene de manera definitiva el elemento humano, de ahí lo importante de elegir al profesional idóneo para esta labor. En su elección, se debe considerar no sólo su conocimiento técnico, sino también la forma de desempeñarse, su discreción y ética (véase figura 3.11). Amador Alfonso, 2008, pág. 49)

El conocimiento técnico incluye la preparación en la disciplina y la actualización permanente, situación que repercutirá en la prestación de un servicio eficiente.

La forma de desempeñarse se refiere a que debe contar con la cualidad de comunicarse con los directivos y personal auditado en forma afable, cordial y constructiva, lo cual coadyuva a la retroalimentación en el proceso de la auditoría.

La discrecionalidad enfatiza la actitud reservada que debe asumir el auditor en cuanto a la información que recopila y analiza en su labor, misma que solamente comentará con la persona indicada de su equipo de trabajo o de la organización.

Figura. Atributos del auditor administrativo.



Figura 3.11. (Amador Alfonso, 2008, pág. 49)

La actitud ética hace referencia a que el profesional que interviene en una auditoría debe tener bases morales sólidas y el criterio para distinguir entre el bien y el mal, además de mostrar conciencia de la repercusión de sus acciones. (Amador, Alfonso, 2008, págs. 48-49)

3.4.7. Calidad de la auditoría

En la época actual el concepto de calidad se aplica a las diferentes actividades de la vida, entre las cuales se incluye la auditoría, ya que ésta, además de realizar una labor eficiente y eficaz, busca apegarse al concepto de calidad, que pone énfasis en la adecuación de los productos al uso que se hace de ellos, a fin de cumplir con los requisitos comprometidos con el cliente. En este sentido resulta conveniente que al concluir el trabajo se levante una encuesta con el auditado para conocer su opinión respecto al servicio otorgado.

Saber escuchar también es un punto clave que beneficia a todas las partes involucradas en una auditoría de calidad; el auditado, al recibir la orientación correspondiente, y el auditor en su apertura a comentarios y sugerencias.

En la auditoría es imprescindible apoyarse en la existencia de los estándares de calidad, que muchas veces están dictados por manuales administrativos, de procedimientos, políticas, reglas, reglamentos, circulares, instructivos y prácticas de trabajo.

Dichos estándares sirven como referencia para medir la calidad, lo cual permite delinear metas, así como evaluar el desempeño e impulsar la retroalimentación. La calidad es útil para localizar mejoras en las áreas administrativas y operativas, y lograr la eliminación definitiva de deficiencias, errores (que implican rehacer trabajos o realizar otros que no son necesarios), tiempos ociosos y reclamaciones de clientes por la falta de servicio. (Amador, Alfonso, 2008, pág. 49)

Conclusiones

Las conclusiones están basadas en los objetivos que sustentan este informe puesto que es un trabajo meramente teórico.

Definiendo las generalidades de la auditoría administrativa a través de la señalización de conceptos y criterios que determinan la importancia de su aplicación en las organizaciones para que su adecuada realización sea de manera eficaz al hacer un examen integral de la estructura de una organización, ya sea a una empresa, institución o departamento gubernamental o cualquier otra entidad.

Señalando la importancia de la planeación de la auditoría administrativa como un diagnóstico para el logro del éxito de las organizaciones y así evaluar el control interno, información adicional, y calificar los riesgos de la auditoría, obtener suficiente conocimiento de los sistemas administrativos y procedimientos contables y de control, de las políticas gerenciales y del grado de confianza y solidez del control interno de la entidad o empresa a auditar.

Determinando las herramientas necesarias por medio del estudio de evidencias para el proceso de ejecución de la auditoría administrativa en las organizaciones. en el cual requiere, en su desarrollo, de cuatro etapas: la planeación, desarrollo, seguimiento y evaluación que deben seguir los auditores y así obtener los resultados de manera precisa y correcta.

Describiendo el proceso en la planeación y ejecución de la auditoría administrativa como una herramienta básica e importante para las organizaciones, ya que a través de ella se logró describir por qué la auditoría es una herramienta básica para las organizaciones con el fin de orientar su buen uso que a pesar de tener cierta antigüedad sigue evolucionando día con día.

Bibliografía

Alicia. (s.f.). *Auditoría de Gestión*.

(2016).

(09 de 04 de 2019). Obtenido de <https://incp.org.co/herramienta-evaluacion-del-auditor-externo/>

Alvarado maryuri. (08 de julio de 2016). *auditoriaadministrativa7mop4.blogspot.com*.

Recuperado el 10 de octubre de 2021, de <https://auditoriaadministrativa7mop4.blogspot.com/2016/07/proceso-administrativo-y-auditoria.html>

Amador Alfonso. (2008). *Auditoria Administrativa*. Mexico: 736.

Amador Alfonso. (2008). *Auditoria Administrativa: proceso y aplicacion* (1 ed.). Mexico, Mexico: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S. A. de C. V. .

Amador Alfonso. (2008). *Auditoría Administrativa*. México: 736.

Amador, Alfonso. (2008). *Auditoria Administrativa: proceso y aplicacion* (Primera ed.). (M. Jesus, Ed.) Mexico,D.F., Mexico: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S. A. de C. V.

Atlantic International University. (SF). *cursos.aiu.edu*. Recuperado el 2021 de 09 de 03, de <https://cursos.aiu.edu/>

Auditoria Administrativa. (s.f.). *cursos.aiu.edu*. Obtenido de <https://cursos.aiu.edu/Auditor%C3%ADa%20Administrativa/PDF/Tema%204.pdf#:~:text=Etapas%20Complementarias%20Entrevista%20de%20Auditoria.%20La%20Primera%20Impresi%C3%B3n,auditor%20determinar%C3%A1%20el%20de sarrollo%20de%20la%20auditoria%3A%20Aceptaci%C3%B3n>

Cajiao et al. (2016). *Auditoria administrativa y de gestión*. Quito, Ecuador.

Cajiao, García, Jimbo. (2016). *Auditoría Administrativa y de gestión*. Quito, Ecuador.

de Lara Maria. (s.f.). *vlex.es*. Obtenido de <https://vlex.es/vid/evidencia-auditoria-41588989>

Enrique Franklin. (2007). *Auditoría Administrativa: Gestion estrategica del cambio*. (Segunda ed.). (G. Pablo, Ed.) México, D.F., Mexico: Pearson Educacion de Mexico, S.A.

- Galvez, Rodriguez,Zuniga. (2000). *Planeacion tecnica y administrativa de la auditoria*. Universidad Nacional de Guerrero, ACAPULCO. Recuperado el 1 de octubre de 2021, de <https://premioensayo.com/planeacion-tecnica-y-administrativa-de-la-auditoria/#:~:text=La%20planeaci%C3%B3n%20administrativa%20de%20una%20auditoria%20inicia%20con,b%C3%A1sica%20para%20desempe%C3%B1ar%20su%20labor%20coneficacia%20y%20eficienci>
- García Raúl. (2008). *Auditoría de Gestión: Conceptos y metodos*. La Habana, Cuba: Félix Varela.
- hallazgos y evidencias de la auditoria. (03 de abril de 2017). *slideshare.net*. Obtenido de <https://www.slideshare.net/SindyCarolinaPerezRe/hallazgos-y-evidencias-de-auditoria>
- Hernandez Epifania. (18 de julio de 2007). *La ejecución del proceso de auditoría*. Obtenido de [gestiopolis.com: https://www.gestiopolis.com/la-ejecucion-del-proceso-de-auditoria/](https://www.gestiopolis.com/la-ejecucion-del-proceso-de-auditoria/)
- Instituto Barcelona de estudios financieros. (2012). *aulavirtual.afige.es*. Recuperado el 2021, de <http://aulavirtual.afige.es/webafige/visordoc2.aspx?doc=686154&a=0&dmo=CAU>
- Instituto Nacional de Contadores Publicos. (09 de 04 de 2019). *incp.org.co*. Obtenido de <https://incp.org.co/herramienta-evaluacion-del-auditor-externo/>
- Lopez Jose. (1 de Abril de 2019). *proceso administrativo*. Obtenido de [economipedia.com: https://economipedia.com/definiciones/proceso-administrativo.html](https://economipedia.com/definiciones/proceso-administrativo.html)
- Maria . (2016).
- María Esther Cajiao Ortega. et al. (2016). *Auditoría Administrativa y de gestión*. Quito.
- Melgar José. (27 de Febrero de 2017). La auditoría administrativa: una accion indispensable. *Theorethikos de la Universidad Francisco Gavidia*. Recuperado el 20 de septiembre de 2021, de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/02/la-auditoria-administrativa-una-accion-indispensable/>
- Melo Blanca. (2017). *Auditoría Administrativa* (Primera ed.). Bogota, Colombia: Fondo editorial Areandino. Obtenido de <http://www.areandina.edu.co>
- Rafael. (s.f.). *Auditoría de Gestión*.

Redondo et al. (1996). *Auditoría de Gestión*. Barcelona, España. Obtenido de <https://cursos.aiu.edu/Auditor%C3%ADa%20Administrativa/PDF/Tema%204.pdf#:~:text=Etapas%20Complementarias%20Entrevista%20de%20Auditoria.%20La%20Primera%20Impresi%C3%B3n,auditor%20determinar%C3%A1%20el%20desarrollo%20de%20la%20auditoria%3A%20Aceptaci%C3%B3n>

Redondo, Llopart , Duran. (1996). *Auditoría de Gestión*. Barcelona, España.

Villasmil Xiomara. (18 de mayo de 2013). *wikirole.com*. Obtenido de <https://wikirole.com/metodologia-para-la-auditoria-administrativa/>