

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
UNAN - Managua

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Administración de Empresas



Seminario de graduación para optar al Título de Licenciadas en Administración de
Empresas.

Tema: Auditoria administrativa

Subtema: El control interno para efecto de la auditoria administrativa en la
organización.

Autores:

Bra. Yadira del Carmen Vásquez García

Bra. Juana Dominga Rueda Espinoza

Tutora: Lic. Estela del Carmen Quintero

Managua, Nicaragua, 17 de junio de 2017

Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Dedicatoria	vii
Agradecimiento	viii
Valoración docente.....	ix
Resumen.....	x
Introducción.....	1
Justificación.....	3
Objetivos	4
General:	4
Específicos:.....	4
Capítulo I: Generalidades de la organización.....	5
1.1 Antecedentes de la organización	5
1.2 Teoría general de la organización	7
1.3 Concepto de organización.....	8
1.4 Tipos de organizaciones	9
1.4.1 Organizaciones según sus fines.....	9
1.4.2 Organizaciones según su formalidad.....	9
1.4.3 Organizaciones según su grado de centralización.	11
1.4.4 Por su actividad.	11
1.4.5 Por la naturaleza de su capital.	12
1.4.6 Organización formal y organización real	13
1.5 Características generales de la organización.....	18
1.6 Objetivo de la organización	20
1.6.1 Ventajas de establecer objetivos para una empresa	21
1.7 Importancia de la organización	21

1.8 Elementos que componen a una organización	22
Capítulo II. Generalidades del control interno	24
1.1 Surgimiento del control interno.....	24
2.2 Concepto de control interno	25
2.3 Importancia del control interno	26
2.4 Principios del control interno	27
2.5 Elementos del control interno.....	28
2.5.1 El Ambiente de Control.....	28
2.5.2 Gestión y prevención de riesgos	28
2.5.3 Actividades de control.....	29
2.5.4 Información y comunicación	30
2.5.5 Supervisión y monitoreo	30
2.6 Entorno del control	31
2.7 Objetivos del control interno.....	35
2.8 Limitaciones del control interno.....	37
2.9 Pautas de un buen control interno	38
Capitulo III: La auditoría administrativa una herramienta importante para la organización.....	41
3.1 Antecedentes históricos de la auditoria administrativa.....	41
3.2 Concepto de la auditoria administrativa	45
3.3 Necesidades de la auditoria administrativa.....	45
3.4 Objetivos de la auditoría administrativa	46
3.5 Principios de la auditoria administrativa	48
3.4 Clases de auditoria	49
3.4.1 Auditoría interna.	49
3.4.2 Auditoría externa o auditoría legal.....	56

3.4.3 Diferencias entre auditoría interna y externa	57
3.4.4 Auditoría operativa	58
3.4.5 Auditoría pública o gubernamental	58
3.4.6 Auditoría de Sistemas.....	58
3.4.7 Auditoría financiera	59
3.4.8 Auditoría de cumplimiento	60
3.4.9 Auditoría de gestión y resultados.....	60
3.4.10 Auditoría Administrativa	61
3.4.11 Auditoría de gestión ambiental	61
3.4.12 Auditoría a los planes de desarrollo empresarial	62
3.5 Tipos de riesgos de auditoría	63
3.6 Marcas de auditoría.....	65
3.6.1 concepto y definición	65
3.6.2 Objetivos de las marcas de auditoría.....	65
3.6.3 Clasificación de las marcas de auditoría.....	65
3.7 Alcance de la auditoría administrativa.....	67
3.8 Campo de aplicación de la auditoría administrativa	68
3.9 Técnicas de la Auditoría Administrativa	69
Conclusiones.....	72
Bibliografía	

Dedicatoria

El presente trabajo de seminario de graduación, es dedicado principalmente a Dios, que me ha dado la inteligencia, la fuerza y voluntad de concluir con mis estudios, realizando este trabajo de investigación documental.

A mi familia quienes han sido parte fundamental en este arduo camino lleno de aprendizaje, esfuerzo y esmero para lograr esta meta.

A todos los docentes que me apoyaron en el transcurso de la carrera, quienes sin estimar ningún esfuerzo y dedicación me transmitieron sus conocimientos cada día, logrando con entusiasmo y creatividad que alcanzara un objetivo más y de gran relevancia en mi vida tanto personal como profesional.

A todas aquellas personas especiales que de una manera u otra me brindaron su apoyo en cada una de las etapas de mi desarrollo intelectual, social y especialmente humano.

Yadira Vásquez García

“El éxito no consiste en ser el mejor entre los demás, sino en lograr lo mejor de uno mismo”

(Anónimo).

Agradecimiento

A las autoridades de la Alcaldía de Managua, por darme la oportunidad de prepararme profesionalmente, estando segura que las metas que me propongan serán alcanzadas satisfactoriamente.

Agradezco al Sistema Nacional de Capacitación Municipal (SINACAM), por la oportunidad de coronar mi carrera universitaria.

A las autoridades de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-MANAGUA), por contribuir a que este programa se desarrollara en sus instalaciones y disponer de todo el recurso humano y profesional que nos atendiera con calidad humana y respeto.

Quiero agradecer a todos mis maestros por tener la capacidad de tolerancia con cada uno de los discentes, aparte de ofrecer un aprendizaje eficiente, creativo, con calidad y dedicación en todo momento, dispuestos a brindar su apoyo incondicional cada vez que se los solicitaba.

Finalmente un agradecimiento muy especial a mi tutora Lic. Estela Quintero por confiar en mí y guiarme en la elaboración de este trabajo de seminario de graduación.

Bra. Yadira Vásquez García

Dedicatoria

Primeramente a Dios por haberme permitido concluir con mi carrera y haberme dado lo necesario para seguir adelante día a día para lograr mis sueños, objetivos y metas además de su infinita bondad y amor.

A mi madre por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, valores, y motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi amiga Yadira Vásquez por ser ejemplo de perseverancia, constancia y haberme apoyado en mi formación profesional motivándome siempre a seguir adelante y ser una persona con principios éticos profesionales.

Finalmente a los docentes, aquellos que marcaron cada etapa de mi camino universitario, y especialmente a mi tutora Estela Quintero, por su gran motivación para la culminación de mis estudios profesionales, por su apoyo ofrecido en este trabajo, y haberme transmitido todos sus conocimientos.

Bra. Juana Rueda

Agradecimiento

Agradezco a Dios por cada día de mi vida, que me ha llenado de fortaleza para culminar con éxito mi carrera que tanto he deseado.

Gracias a mi madre que ha sido más que una amiga, y un ejemplo en la vida porque a pesar de todas las tristezas siempre estaba conmigo llenándome de alegría.

A mis hijos que son parte de mi vida y que han sabido comprender el poco tiempo compartido.

Le agradezco a mi esposo por todo los momentos que me ha apoyado y dado su comprensión.

A mi tutora Estela Quintero que ha sido un gran ejemplo de mujer y de docente por haberme transmitido sus enseñanzas.

También quiero dedicar a mi amiga Yadira Vásquez que es una persona muy especial y que siempre esta conmigo en las buenas y en las malas.

Gracias a nuestro comandante Daniel Ortega y la compañera Rosario por darme la oportunidad de ser una gran profesional y ejemplo para toda la juventud.

Gracias a cada uno de los docentes que me transmitieron sus conocimientos. Que Dios los llene de muchas bendiciones y éxito a cada uno de ellos.

Bra. Juana Rueda

Valoración docente

En cumplimiento del Artículo 8 de la **NORMATIVA PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACIÓN COMO FORMAS DE CULMINACIÓN DE LOS ESTUDIOS, PLAN 1999**, aprobado por el Consejo Universitario en sesión No. 15 del 08 de agosto del 2003, que dice:

“El docente realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la participación, los informes escritos y los aportes de los estudiantes. Esta evaluación tendrá un valor máximo del 50% de la nota final”.

Por lo tanto el suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de **“AUDITORIA ADMINISTRATIVA”** hace constar que las bachilleras: **YADIRA DEL CARMEN VÁSQUEZ GARCÍA**, Carnet No. **14837584** y **JUANA DOMINGA RUEDA ESPINOZA**, Carnet No. **14837925**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **“EL CONTROL INTERNO PARA EFECTO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LA ORGANIZACIÓN”**, obteniendo la bachillera **Vásquez García** y la **bachillera Rueda Espinoza**, la calificación máxima de 50 (CINCUENTA) PUNTOS.

Dado en la ciudad de Managua a los 17 días del mes de junio del dos mil diecisiete.

Lic. Estela del Carmen Quintero
Tutora de Seminario de Graduación
Departamento de Administración de Empresas

Cc: Sustentantes
Archivo

Resumen

La presente investigación tiene por enfoque la auditoría administrativa conocida en el mundo de los negocios como una herramienta oportuna y de gran importancia que forma parte medular del control interno de toda organización.

El control interno como tal, comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observación de las políticas determinadas y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados, es por ello, que esta investigación documental se considera de gran relevancia para afianzar los conocimientos sobre este tema.

El control interno ha sido diseñado, aplicado y considerado como la herramienta más importante para el logro de los objetivos, la utilización eficiente de los recursos y para obtener la productividad, además de prevenir fraudes, errores violación a principios y normas contables, fiscales y tributarias.

A su vez la auditoría administrativa se define como la revisión sistemática con fines evaluativos de una dependencia o entidad o parte de ella, que se lleva a cabo con la finalidad de determinar si la organización está operando eficientemente para cumplir con los objetivos que tiene planteados, constituye una búsqueda para localizar los problemas relativos a la eficiencia dentro de la organización.

La metodología empleada en esta investigación fue por medio de la revisión, recolección y sobre todo análisis de la bibliografía que estuvo a nuestro alcance tanto física como electrónica, siempre enmarcada en la línea del tópico de la investigación, procediendo posteriormente, con la evaluación y apropiación de aquella información más oportuna a fin de cumplir con los parámetros del enfoque de la investigación.

Introducción

Esta investigación tiene como enfoque general la auditoría administrativa, en su acepción más amplia, que significa verificar que la información financiera, administrativa y operacional que se genera es confiable, veraz y oportuna.

Es decir revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma en que fueron planteados, que las políticas y procedimientos establecidos se han observado y respetado. Es evaluar la forma en que se administra y opera para aprovechar al máximo los recursos. El sub tema esta relacionado al control interno en la organización que no es más que un proceso de vigilancia integrado a las actividades operativas de los entes, diseñado para asegurar en forma razonable la fiabilidad de la información contable; a la vez que comprende el plan de organización con todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a políticas prescritas por la dirección.

Esta investigación se llevó a cabo especialmente por el interés de esclarecer y fortalecer los conocimientos aprendidos en el trascurso de la formación en este sistema de estudio ya que representa una parte muy significativa del quehacer del administrador y sobre todo que es fundamental en el crecimiento de la empresa, considerada como una herramienta importante y eficaz para la toma de decisiones.

Planteando como objetivo analizar la relevancia de la auditoría administrativa por medio de los diferentes conceptos que la sustentan y la importancia de está para la eficaz aplicación de los sistemas de control interno en la organización.

Para una mejor comprensión del tema elegido y sobre todo con la idea de que se evolucione en el conocimiento de la herramienta de auditoría que se desarrolla, este trabajo se estructura de la siguiente manera:

En el capítulo I se presenta las generalidades de la organización sabiendo de que son sistemas sociales diseñadas para lograr metas y objetivos por medio de los recursos o de la gestión humano, esta parte de la investigación se desarrolló a través de los diferentes elementos que la integran como: antecedentes, teoría general de la organización, concepto, tipos, características, objetivos, importancia, y los diferentes elementos, todos estos en función de la organización como tal.

El capítulo II se determina el aspecto general del control interno sobre la base de diferentes teorías que lo enmarcan, como lo es el surgimiento, concepto, importancia, principios, elementos, entorno, objetivos, principales limitaciones y las pautas que definen un buen control; cabe destacar que todos estos elementos antes mencionados están bajo un mismo enfoque como es el control interno en la organización.

Capítulo III se considera específicamente la evaluación de las diferentes técnicas del sistema del control interno como un procedimiento en la auditoría administrativa para darle el seguimiento al cumplimiento de los objetivos de la organización, esta parte de la investigación se presenta sobre la base teórica como lo son: antecedentes históricos, concepto, necesidades, objetivos, principios, clases, todos estos relacionados directamente a la auditoria administrativa como una herramienta de suma importancia en la empresa.

Justificación

La elección de este tema de investigación se concretó por considerarlo un contenido muy importante para las instituciones en su aplicación, como fin para obtener mayor veracidad y control del quehacer de las organizaciones, el cumplimiento de los objetivos de la misma, así como su desarrollo, dada la magnitud y alcance de su tópico genera las pautas para la toma de decisiones importantes dentro de cada entidad.

Metodológicamente el resultado de la investigación comprueba que el éxito de una empresa depende en buena parte de la importancia que se le otorgue a la auditoría, que a la vez radica en que ella constituye una herramienta de control y supervisión que contribuye a la creación de una cultura de disciplina en la organización, la cual permite descubrir fallas en las estructuras o vulnerabilidades existentes, para cumplir con todo esto el trabajo debe estar bien planificado.

Desde un enfoque práctico el estudio moldea los resultados de información concreta, medible y analizable respecto a la situación de las organizaciones; sirviendo de referencia a quienes tengan interés de conocer la forma en que se lleva a cabo la evaluación, puesto que en la vida moderna de las empresas se están tomando decisiones rápidas y determinantes para el futuro de la organización empresarial, en tal sentido es lógico establecer que en su momento las decisiones deberían obedecer a directrices ya predeterminadas, pero en la vida práctica no sucede, entonces hay que contar con ciertos criterios de razonabilidad para ejercerlas sin cometer errores.

De igual forma la realización del estudio documental sirve para la obtención de información para todos aquellos estudiantes de diferentes carreras que la necesiten, para sustentar con mayor precisión el trabajo investigativo que en su momento estén elaborando acorde con el tema presentado.

Objetivos

General:

Analizar la relevancia de la auditoría administrativa por medio de los diferentes conceptos que la sustentan y la importancia de ésta para la eficaz aplicación de los sistemas de control interno en la organización.

Específicos:

1. Describir las generalidades de la organización, a fin de relacionarla con el control interno y la auditoría administrativa.
2. Determinar los aspectos importantes del control interno, como medio que garantiza la eficiencia en los procesos administrativos de la organización.
3. Evaluar las técnicas utilizadas por la auditoría administrativa para darle seguimiento al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Capítulo I: Generalidades de la organización

En el presente capítulo se describe las generalidades de la organización a través de diferentes recapitulaciones como: antecedentes, teoría general, concepto, tipos, características, objetivos, ventajas de los objetivos, importancia, y los diferentes elementos todos estos en función de la organización.

1.1 Antecedentes de la organización

En su origen etimológico, el término organización procede de un neologismo latino, *organisatio* que había ya empleado la medicina desde el siglo XIV para designar el tipo de constitución o de generación de los cuerpos naturales y se encuentra ligado al concepto de *organum*.

Pero el término no se difunde hasta el siglo XVIII sobre todo en relación con las ciencias biológicas. La comprensión del todo social como cuerpo (orgánico) es ciertamente antiquísima, y en el mismo Nuevo Testamento interpreta la comunidad eclesial como cuerpo místico (con el Cristo resucitado como cabeza y con los creyentes como miembros).

Esta comprensión connotaba además la afirmación de un orden de jerarquía total. Es después del Renacimiento cuando se inicia la interpretación de los cuerpos orgánicos como mecanismos o máquinas. A esta interpretación se referirán luego los autores que tratan de la política (organización de la sociedad).

Muchos investigadores y especialistas han señalado las transformaciones y acontecimientos, que suceden de forma acelerada y contribuyen a la creación de una nueva sociedad, una sociedad que requiere de nuevos saberes, enfoques, tecnologías y nuevos planteamientos para gestionar cualquier tipo de actividad que se desarrolle dentro y fuera de la organización.

Ante esta realidad, ha surgido un nuevo enfoque dentro de la gerencia de las organizaciones que sitúa al individuo como centro rector de la organización, como principal activo en cuya información, conocimiento y experiencia se sustenta para aumentar su capacidad competitiva y el perfeccionamiento de sus resultados.

Las barreras que se presentan en la organización producen una serie de obstáculos, que impiden la buena marcha de los procesos en la organización, donde la gerencia debe cerciorarse de que los esfuerzos que se realiza como un todo integrado conlleven a establecer ambientes estables y seguros que ofrezcan apoyo, alcanzar capacitación adecuada, buena supervisión, medición del desempeño con justicia, trato digno, etc.

Además debe existir una percepción clara de las barreras de parte de la gerencia. Cuando todos estos elementos se conjugan inciden en el mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo y por ende en una mayor satisfacción laboral, por otra parte, incrementar el comprometimiento de la gerencia en el logro de los objetivos de la organización.

Para lo cual la gerencia debe estar preparada para enfrentar todos los asuntos de la organización y lograr el mejoramiento incesante del sistema en general. (Chiavenato, 1994, pág. 123).

Adicional a lo antes mencionado surge durante el pasado siglo XX, el pensamiento de Taylor, así como el modelo burocrático de Weber, fueron las pautas que influyeron en la administración de las organizaciones de la época, llevando a negociar con parámetros de la gestión funcional, racionalista y fragmentaria, con el fin de alcanzar la maximización de la eficiencia, la productividad y rentabilidad en desmedro del desarrollo integral de las organizaciones de aquel momento.

Es importante destacar que este paradigma adolecía de graves deficiencias, por lo que se hizo imprescindible la creación de otro, que involucren no sólo las organizaciones como unidades complejas que surgen como una necesidad de flexibilizar la desburocratización, evitando la resistencia al cambio y ordenando la innovación a reconocer las estructuras orgánicas como las más exitosas e innovativas.

Sin embargo, hay que señalar sus debilidades, tales como: la estandarización de los procesos, la resistencia al cambio, la baja calidad del producto, la insatisfacción en el trabajo, la pérdida de motivación y la fragmentación de las tareas.

En un marco de referencia a la teoría cibernética, definen la organización como: un sistema abierto, en los que el input de energía y la conversión del output en posteriores inputs energéticos consiste en transacciones entre la organización y su entorno. Esos sistemas articulan otros diferenciados según funciones y coordinados, y se realizan a través de un sistema de roles.

Es decir que una organización humana constituye una estructura artificial, con propiedades únicas, una estructura que consiste en actos o eventos más que de componentes físicos invariables (Camacaro, s.f, págs. 1-7).

1.2 Teoría general de la organización

Las teorías administrativas que se han orientado a estudiar la gerencia y la organización son:

1. Entre los años 1900 al 1930 aparecen las teorías siguientes: la científica o tradicional de Frederick Taylor padre de los tiempos y movimientos que presenta racionalización del trabajo en el nivel operacional, la clásica de Henry Fayol expositor de los principios de administración, la burocrática de Max Weber quien presentó la organización formal-burocrática-racionalidad organizacional.
2. Entre 1930 y 1950 se presenta la teoría de las relaciones humanas que se refiere al comportamiento organizacional y desarrollo organizacional, sus principales exponentes son: Elton Mayo, Abraham Maslow, Douglas McGregor, Rensis Linkert y Víctor Vroom, entre otros.
3. Entre 1950 y 1970 emerge la escuela de sistemas y de contingencia de Víctor Bertalanffy donde se refiere al ambiente y la tecnología.

4. A partir de la década de los setentas, se incrementa el pensamiento hacia el nuevo concepto de las relaciones humanas, especialmente en los países orientales, el cual además de tomar muy en cuenta el hombre, la organización y su entorno, ahora se adentra en todos los aspectos de calidad, el trabajo, las relaciones laborales, etc. (Camacaro, s.f, págs. 1-6)

1.3 Concepto de organización

El término organización, tiene dos significados diferentes. Puede referirse a unidades sociales o a función administrativa; es decir, al acto de organizar.

En el primer caso las organizaciones, son unidades que atienden la satisfacción de las necesidades básicas, como alimentación, vestuario, salud, vivienda, transporte, trabajo, necesidades culturales.

La organización, como función administrativa se refiere al proceso que da lugar a la creación, ordenación, implementación y puesta en operación de una unidad social, sea de producción, educativa, financiera, hospitalaria, etc. Es claro que cualquier empresa es una organización humana.

Dentro de las organizaciones humanas constituye una especie o tipo concreto de organización cuyo objeto es el de producir y distribuir riqueza, para que exista organización no basta con el conjunto de personas, ni siquiera es suficiente que todas aquellas tengan un propósito común: lo verdaderamente decisivo es que esas personas se organicen coordinen su actividad, ordenando la acción conjunta hacia el logro de unos resultados que, aunque sea por razones diferentes, estimen todos que les interesa alcanzar.

En el orden de las ideas anteriores se puede decir que la palabra organización puede ser usada con dos significados diferentes:

1. Como organización, entidad o unidad social, en la cual las personas se integran entre sí, para alcanzar objetivos específicos. En este sentido la palabra organización denota cualquier emprendimiento humano, planeado intencionalmente para lograr determinados objetivos.

2. Organización como función administrativa, es una parte del proceso administrativo. En este sentido organización significa, acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos, encargados de su administración y de establecer relaciones entre ellos y atribuciones de cada uno de ellos (Pérez López, 1996., pág. 36).

1.4 Tipos de organizaciones

1.4.1 Organizaciones según sus fines.

Es decir, según el principal motivo que tienen para realizar sus actividades. Estas se dividen en:

1. Organizaciones con fines de lucro: llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines (si no es el único) generar una determinada ganancia o utilidad para su(s) propietario(s) y/o accionistas.
2. Organizaciones sin fines de lucro: se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello. El ejército, la Iglesia, los servicios públicos, las entidades filantrópicas, las organizaciones no gubernamentales (ONG), etc. son ejemplos de este tipo de organizaciones (promonegocios.net, 2007, párr. 1-3).

1.4.2 Organizaciones según su formalidad.

Dicho en otras palabras, según tengan o no estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. Estas se dividen en:

Organizaciones formales: este tipo de organizaciones se caracteriza por tener estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. El uso de tales mecanismos hace posible definir de manera explícita dónde y cómo se separan personas y actividades y cómo se reúnen de nuevo.

Este tipo de organizaciones (formales), pueden a su vez, tener uno o más de los siguientes tipos de organización:

Organización lineal: constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales.

El nombre organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. De ahí su formato piramidal. Cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente establecidas. Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o de etapas iniciales de las organizaciones.

Organización funcional: es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. Muchas organizaciones de la antigüedad utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones. El principio funcional separa, distingue y especializa: Es el germen del staff.

Organización línea-staff: el tipo de organización línea-staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscando incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas.

En la organización línea-staff, existen características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más complejo y completo.

En la organización línea-staff coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y de consultoría) manteniendo relaciones entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y por el principio escalar, mientras los órganos de staff prestan asesoría y servicios especializados.

Comités: reciben una variedad de denominaciones: comités, juntas, consejos, grupos de trabajo, etc. No existe uniformidad de criterios al respecto de su naturaleza y contenido. Algunos comités desempeñan funciones administrativas, otros, funciones técnicas; otros estudian problemas y otros sólo dan recomendaciones. La autoridad que se dá a los comités es tan variada que reina bastante confusión sobre su naturaleza.

Organizaciones informales: este tipo de organizaciones consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización . (promonegocios.net, 2007, párr. 3-7).

1.4.3 Organizaciones según su grado de centralización.

Es decir, según la medida en que la autoridad se delega. Se dividen en:

Organizaciones centralizadas: en una organización centralizada, la autoridad se concentra en la parte superior y es poca la autoridad, en la toma de decisiones, que se delega en los niveles inferiores.

Están centralizadas muchas dependencias gubernamentales, como los ejércitos, el servicio postal y el misterio de hacienda.

Organizaciones descentralizadas: en una organización descentralizada, la autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles. Las empresas que enfrentan competencia intensa suelen descentralizar para mejorar la capacidad de respuesta y creatividad.

Después de las consideraciones anteriores existen muchas maneras de clasificar y nombrar los tipos de organización, algunas de ellas son, por su actividad, por la naturaleza de su capital, por su magnitud, por su forma ya sea tradicional o emergente, por sus objetivos; siendo así que cada una de estas responde a distintos aspectos de una organización (promonegocios.net, 2007, párr. 7-10).

1.4.4 Por su actividad.

En este tipo de clasificación las organizaciones se conforman en tres grupos:

- 1) Las empresas industriales, se caracterizan por la transformación de elementos naturales en otro tipo de producto, o bien, a la transmutación de elementos físicos o químicos a otros. Estas se subdividen en extractivas y de transformación.

- 2) Las empresas comerciales, se caracterizan por la sola labor de comprar y vender, es decir, no necesitan alterar los productos que compra, las empresas comerciales llegan a constituirse en grandes escaparates, por decirlo así, de una variedad de artículos que sería difícil que llegase a desplazar una sola industria.
3. Las empresas de servicio, “son aquellas que proporcionan un beneficio a la sociedad. Estas compañías han proliferado en las últimas dos décadas, debido principalmente, a la gran demanda de nuevas actividades, que tal vez a principios de este siglo ni se conocían”. Lo que venden “es un valor intangible, es decir, algo que no se puede ver, tocar u oler” (promonegocios.net, 2007, párr. 7-8).

1.4.5 Por la naturaleza de su capital.

Si se considera el tipo de inversión que tienen las organizaciones las organizaciones se agrupan en:

1. Inversión de carácter privado, con el concurso de varias personas que aportan un patrimonio para constituir las.
2. Inversión de carácter público, el estado tiene la total participación en ellas.
3. Inversión de carácter mixto, cuyo capital es la mezcla de aportaciones tanto públicas como privadas.

Dentro de este grupo también se pueden clasificar las organizaciones dependiendo del origen de su capital:

1. Capital nacional, consiste en las aportaciones hechas por los nacionales dentro de su país.
2. Capital extranjero, son las aportaciones hechas por los de otras nacionalidades.
3. Coparticipación, se realiza cuando las aportaciones son tanto de nacionales como de extranjeros (Bautista y Anguino, 2008, págs. 18 - 21).

1.4.6 Organización formal y organización real

Se llama organización formal a cualquier fórmula o modo de coordinar acciones que pueda ayudar a satisfacer necesidades. La organización real es la que existe cuando un conjunto concreto de personas aplica una organización formal.

La organización real incluye la organización formal más todo el conjunto de interacciones que se dan entre personas y que, lógicamente, no están previstas ni pueden muchas veces estarlo por la organización formal. El conjunto de interacciones reales que se producen en el seno de una organización real y que no están contempladas en la organización formal se suele denominar de varias maneras: organización informal, organización o sistema espontáneo, sistema no formalizado (Antonio, 2000, pág. 19).

Pantallazo de organización

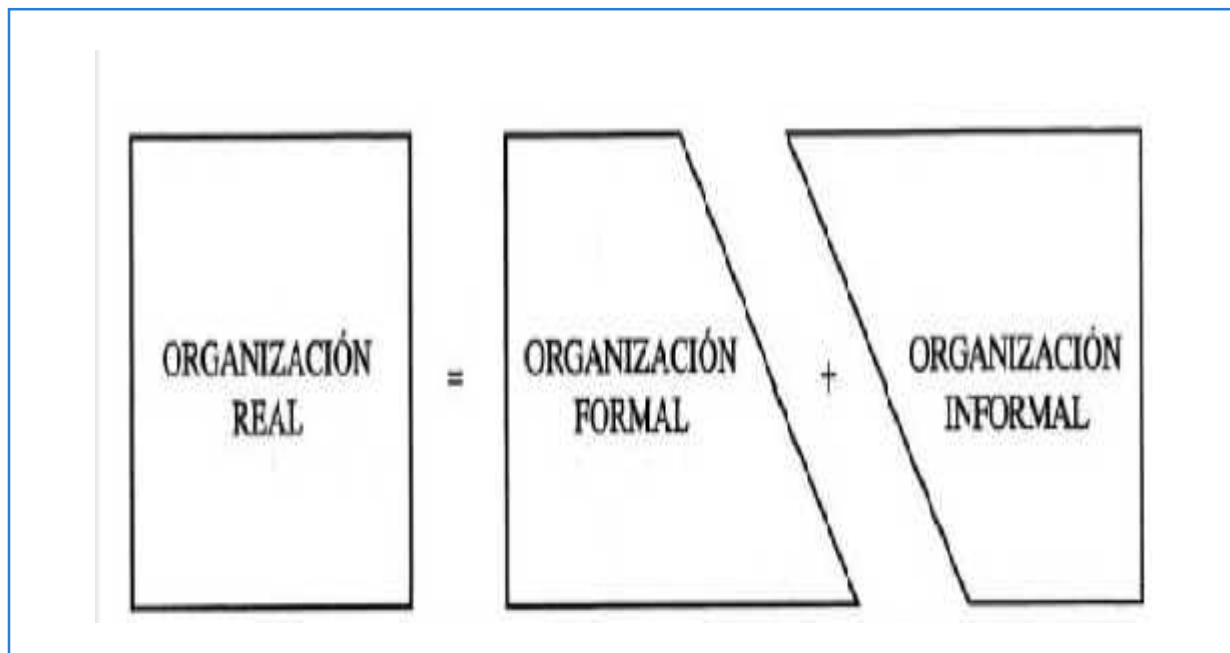


Figura 1.4.6: Extraído del libro fundamentos de la dirección de empresas del autor Juan Antonio Perez del año 2000 pag. 20.

1.4.6.1 Elementos de la organización formal.

Sistema productivo distributivo o reglas de operación: especificación de las acciones a realizar por las personas que componen la organización para que esta pueda operar y conseguir su propósito.

Sistema de incentivos o reglas de reparto: especificación de lo que las personas recibirán por realizar las acciones prescritas por las reglas de operación. Toda persona que participa en una organización aporta algo y recibe algo como consecuencia de esta participación (puede haber casos en que solo aporte o solo reciba). Lo que una persona concreta aporta viene determinado por el sistema productivo distributivo; lo que recibe viene determinado por el sistema de incentivos. El primero expresa el conjunto de reglas a que han de sujetarse las acciones de los individuos para conseguir el resultado que se espera alcanzar a través de la organización. El segundo expresa el conjunto de reglas a través del cual se distribuye ese resultado entre los miembros de la organización. El esquema que aparece en la figura muestra gráficamente lo que hasta ahora hemos venido explicando.

Pantallazo de la participación de las personas en la organización

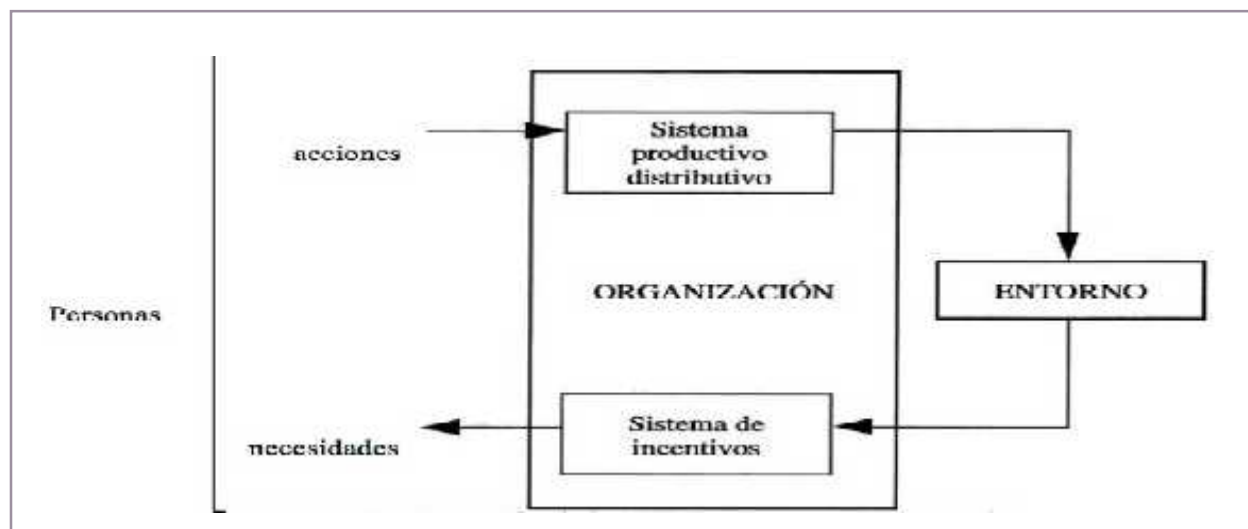


Figura 1.4.6.1: Fuente extraído de del libro fundamentos de la dirección de empresas del autor Juan Antonio Pérez del año 2000 pág. 20.

En la figura 1.4.6.1 aparece claramente por qué en muchos casos tiende a definirse la organización como un medio de acción de los individuos sobre el entorno, para conseguir resultados que no serían alcanzables sin ese esfuerzo conjunto que coordina la organización.

Como ya se mencionó una organización formal es solo una posibilidad teórica. Para que exista realmente es necesario que haya personas que quieran y sean capaces de organizarse de ese modo. Antes de hablar de organizaciones reales, sin embargo, es bueno advertir que no cualquier par de sistemas productivo-distributivo y de incentivos constituye una organización formal. Si el primero es incapaz de aportar aquello que sea necesario para aplicar el sistema de incentivos, la organización formal compuesta por ambos sistemas sería imposible, es decir, sería una contradicción teórica.

Cabe destacar que para que exista de verdad y que opere una organización se necesita de tres cosas fundamentales:

1. La formulación de unos resultados a alcanzar que puedan ser efectivamente conseguidos por la aplicación del sistema productivo-distributivo, y cuyo logro permitiese, aplicar el sistema de incentivos de modo tal que las personas quedasen satisfechas, es decir, recibiesen efectivamente aquello que esperaban obtener por el hecho de formar parte de la organización.
2. Que las personas que actúan sepan y sean capaces de hacer lo que el sistema productivo-distributivo les pide que hagan.
3. Que las personas de la organización quieran efectivamente hacer lo que se indica en el punto anterior.
 1. Estos tres puntos que acabamos de mencionar recogen lo que tradicionalmente se considera como funciones o tareas esenciales de los directivos de una organización funciones del órgano de gobierno de una organización. Aunque se pueden enunciar de modos diversos, sus nombres técnicos suelen ser los siguientes:
 2. Definición operacional del propósito, que establece cuáles son los resultados que se intentan alcanzar con la acción conjunta de todos los componentes de la organización:

3. Estructuración del propósito, por la que se determinan las actividades que ha de realizar cada uno de los componentes de la organización para el logro del propósito, y se les transmite lo que han de hacer.
4. Puesta en práctica del propósito, por la que se asegura la motivación de cada uno de los componentes de la organización para que quiera realizar, efectivamente, lo que se espera de él (Antonio, 2000, págs. 24-25).

1.4.6.1.1 Elementos de la organización real.

Para que exista una organización formal en la realidad organización real, es necesario que los resultados que pretende alcanzar estén definidos de una forma explícita (definición operacional del propósito), que cada una de las personas que componen la organización este al corriente de lo que ha de hacer (estructuración del propósito) y que quiera hacerlo (puesta en práctica del propósito).

Estos tres procesos a los que brevemente podemos llamar formulación, comunicación y motivación, respectivamente pueden ser muy simples o muy complejos.

En las organizaciones estables y que se espera tengan una cierta duración, todo aquello que llamamos dirección tiende a conseguir que esos tres procesos se ejecuten de modo adecuado, puesto que de ellos depende la supervivencia de la organización real. Los fallos en la formulación, comunicación y motivación, cuando son graves, suponen la desaparición de la organización.

Por todo ello, el núcleo de cualquier estudio sobre las organizaciones reside en el análisis de los procesos a través de los cuales se definen operacionalmente los propósitos, se comunica y se motiva. Dichos procesos son los verdaderos procesos vitales dentro de cualquier organización real.

Antes hemos dicho que en la organización real se encuentran también todas las interacciones que se producen entre las personas de la organización además de aquellas que regule la organización formal y las incluimos en lo que llamamos organización informal o espontánea.

Ahora podemos precisar que, en la medida en que esas interacciones influyen o puedan influir en aquellos tres procesos, serán interacciones que afectarán a la propia vida de la organización, aunque no aparezcan recogidas ni reguladas por la organización formal. Naturalmente, habrá otras muchas interacciones en ese mundo espontáneo o no formalizado que poco o nada importen para el funcionamiento de la organización. El criterio para definir si importan o no, sin embargo, es el de su posible influencia en aquellos procesos vitales, y quede bien claro que ese criterio no es fácil de aplicar.

En una organización viva y existente, tanto la definición del propósito como la comunicación y la motivación no son algo que se haya hecho de una vez por todas, o que se realice en determinados momentos de acuerdo con un programa. Son, más bien, procesos continuos. Una organización está siempre definiendo propósitos (cosas que han de ser hechas), comunicando y motivando.

Y no hay que entender esta afirmación en el sentido de que siempre esté introduciendo cambios en los propósitos, en lo que ha de comunicar o en el modo de motivar; estos cambios constituyen más bien la excepción, algo parecido a las revoluciones en un cuerpo social. Esa afirmación hay que entenderla, más bien, en el sentido de que unos ciertos propósitos generales vagamente definidos se van concretando, definiéndose con mayor precisión, con mayor grado de operabilidad lo que hay que hacer a la vista de las circunstancias; estos desarrollos del propósito van siendo comunicados a nivel individual y, a este mismo nivel, se va intentando mantener la motivación para que la organización pueda seguir operando (Antonio, 2000, págs. 25-26).

1.5 Características generales de la organización

Como ya se mencionó con anterioridad las organizaciones son sistemas sociales que, sobre la base de ciertos valores compartidos, desarrollan actividades tendientes al logro de objetivos comunes. Las organizaciones están siempre integradas por individuos o por grupos de personas que trabajan de manera coordinada y que cuentan con las siguientes características generales.

Objetivos concretos: las organizaciones tienen metas u objetivos hacia los cuales se dirige la actividad de la organización, y estos nunca deben ser perdidos de vista.

División del trabajo: la idea en toda organización es potenciar las capacidades y trabajar mancomunadamente, para ello es preciso definir roles y responsabilidades para cada integrante de la organización.

Perduran en el tiempo: en general las organizaciones se proyectan con una visión que va más allá de un objetivo puntual, ya que hay acciones que deben sostenerse en el tiempo para crear conciencia y provocar un cambio de fondo.

Dinámicas: si bien las organizaciones perduran en el tiempo, a menudo requieren ajustes para adaptarse a una realidad cambiante, como la que caracteriza a estos tiempos.

Diversos niveles de complejidad: las organizaciones pueden tener una estructura relativamente simple (por ejemplo: una salita de primeros auxilios), o una estructura muy compleja, con muchos empleados, sucursales en distintos lugares, contadores, abogados, etc. (por ejemplo, un banco).

Son sistemas sociales: en toda organización cada persona asume un rol específico asociado a la actividad que se compromete a desempeñar. Esto significa que deben existir algunas personas que determinen previamente cuáles van a ser las tareas que se realizarán y cuáles serán los mecanismos de control, así como quiénes serán los encargados de efectuarlo. En las organizaciones es fundamental que se respeten siempre ciertos principios de convivencia humana.

Pueden adoptar personería jurídica: aunque las organizaciones pueden surgir de manera más bien informal y mantenerse así por tiempo indeterminado, es recomendable que obtengan lo que se llama personería jurídica. Así, quedan bien delimitados sus derechos y obligaciones como institución frente a todos los ciudadanos y puede ser representada judicial y extrajudicialmente.

La personería jurídica se tramita en el ministerio de justicia, y las organizaciones pueden inscribirse bajo diferentes categorías (asociación civil, fundación, organización no gubernamental u ONG, sociedad anónima, etc.).

Disponen de distintos recursos:

1. Humanos: Son las personas que están dispuestas a trabajar en la organización, aportando su tiempo y su esfuerzo físico e intelectual, que implica ideas, conocimientos, experiencias previas. El recurso humano siempre está presente en una organización.
2. Materiales: Son los medios físicos que utiliza la organización para llevar adelante su actividad; puede incluir vehículos, computadoras, fotocopadoras, locales, herramientas,
3. Financieros: No siempre son necesarios; se incluyen allí préstamos, créditos, emisión de títulos bonos, etc.

Se ajustan a diferentes modelos: En lo que a la operatividad se refiere, las organizaciones formales responden por lo general a algunos de los modelos siguientes:

1. Lineal o militar: se basa en el principio de mando; se cumplen órdenes asignadas por un superior. Es el modelo más antiguo de organización, que reproduce la estructura de los antiguos ejércitos y obedece al principio escalar, donde hay una jerarquía de mandos.
2. Funcional o tipo Taylor: se basa en el principio de especialización de las funciones o tareas. Este modelo se le debe a Taylor, quien observó en una empresa siderúrgica de los EE.UU. que era conveniente descentralizar las decisiones, fomentar la especialización y tener líneas directas de comunicación.

3. Línea-staff: es una combinación de la organización lineal y la funcional, que intenta maximizar las ventajas de ambas y mitigar sus desventajas. Dispone de órganos operacionales o de línea y también de órganos de apoyo (asesorías).
4. Por comités: en este caso, se le asigna a un grupo de personas un asunto para que lo estudie y tome decisiones respecto de él como grupo. No constituye un órgano fijo de la estructura organizacional y puede asumir formas variadas, así como funcionar en diversos períodos (Enciclopedia de Características, 2017, págs. 1-13).

1.6 Objetivo de la organización

El objetivo es simplificar el trabajo, coordinar y optimizar las funciones y los recursos, es decir su objetivo es mostrar que todo resulte sencillo y fácil para quienes trabajan en la empresa y para los clientes.

En la etapa de Organización se diseña la estructura que permita una óptima coordinación de los recursos y las actividades para alcanzar las metas establecidas en la planeación.

Es decir que los objetivos de una empresa son resultados, situaciones o estados que una empresa pretende alcanzar o a los que pretende llegar, en un periodo de tiempo y a través del uso de los recursos con los que dispone o planea disponer.

Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa pues éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para los miembros de la misma (CreceNegocios, 2014, párr. 1.4).

1.6.1 Ventajas de establecer objetivos para una empresa

- 1 Permiten enfocar esfuerzos hacia una misma dirección.
- 2 Sirven de guía para la formulación de estrategias.
- 3 Sirven de guía para la asignación de recursos.
- 4 Sirven de base para la realización de tareas o actividades.
- 5 Permiten evaluar resultados al comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos y, de ese modo, medir la eficacia o productividad de la empresa, de cada área, de cada grupo o de cada trabajador.
- 6 Generan coordinación, organización y control.
- 7 Generan participación, compromiso y motivación y, al alcanzarlos, generan satisfacción.
- 8 Revelan prioridades.
- 9 Producen sinergia.
- 10 Disminuyen la incertidumbre (CreceNegocios, 2014, párr. 5).

1.7 Importancia de la organización

- 1 Una acertada organización ayuda a lograr los objetivos planteados.
- 2 Ayuda a utilizar mejor los medios disponibles.
- 3 Ayuda a tener una mejor comprensión y comunicación entre los miembros de la empresa.
- 4 Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
- 5 Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- 6 Reduce o hasta elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades (CreceNegocios, 2014, párr. 6).

1.8 Elementos que componen a una organización

Para que una organización sea considerada como tal, debe contar con los siguientes elementos:

1. Grupo humano.
2. Recursos.
3. Fines y objetivos por alcanzar.

Estos elementos, se deben combinar y relacionar dinámicamente con características que los diferencian o identifican como *organizaciones*, de tal manera que si no coexisten no se trata de una organización, ellos son:

1. La división del trabajo.
2. El proceso de dirección.
3. La posibilidad de remoción y sustitución del recurso humano.

Los elementos mencionados interactúan entre sí en una red que constituye un sistema, es decir: "un conjunto de relaciones, en un marco pertinente, para lograr propósitos determinados".

Con estos conceptos, podemos definir a la organización como:

"Un sistema social integrado por personas y grupos que interactúan con recursos y desarrollan actividades (para ir cumpliendo metas), porque tienen fines y objetivos por alcanzar". (lawebdelemprendedor, 2017, pág. 4).

La siguiente figura se resume los elementos que componen una organización.

Elementos que componen a una organización	Objetivos	Generales	Ej. Obtención de ganancias, producción de bienes, prestación de servicios, comercialización, etc.	
		Específicos	Ej. Aumento del capital, captación del cliente, etc.	
	Factores de la producción	Son aquellos factores que intervienen en la producción.	Ej. La tierra, el trabajo, y el capital	
	Dirección	Es el proceso que se ejerce, para amortizar los objetivos individuales con los de la organización.		
	Recursos	Materiales	Ej. Edificios, rodados, muebles y útiles, instalaciones, etc.	
		Inmateriales	El capital, la marca, la imagen, etc.	
		Humanos	El grupo humano que sostiene la organización.	

Figura 1.8: Fuente extraído de elementos que componen a una organización de lawebdelemprendedor, 2017, parr. 4).

Capítulo II. Generalidades del control interno

En este capítulo se aborda las generalidades del control interno a través de los siguientes componentes: el surgimiento, concepto, importancia, principios, elementos, objetivos, limitaciones y pautas, todo esto enfocado como un medio que garantice la eficiencia en los procesos administrativos de la organización.

1.1 Surgimiento del control interno

En la antigüedad, el control interno fue ejercido en las organizaciones por los primeros gobernantes, jefes religiosos y dirigentes empresariales, quienes lo utilizaban dada la necesidad de dirigir y supervisar las actividades, por lo que podemos plantear que la necesidad del control está unida al nacimiento de la contabilidad, siendo que la función contable es también una función de control.

Las evidencias de control, se encuentran en civilizaciones tan antiguas como las de China, Babilonia, Grecia y Egipto, donde los dirigentes de estas civilizaciones usaban la contabilidad para conocer el costo de la mano de obra y de los materiales usados en la construcción de estructuras de las grandes pirámides, sin embargo, no era reconocido como un elemento fundamental.

El ritmo del desarrollo de los sistemas de control interno aumentó durante la revolución industrial, cuando las economías de los países desarrollados comenzaron la producción a mediana y gran escala de bienes. Hasta ese momento el precio de las mercancías se había fijado sobre la base de lo que el gerente pensaba era su costo, pero la mayor competencia exigió de los comerciantes adoptar sistemas de control más sofisticados e integrales que respondieran a los intereses de los dueños.

Durante todos estos años, si se trataba de lograr una comprensión del control interno se ponía de manifiesto que cada involucrado tenía su propia interpretación y manera de evaluarlo, y muchos de los fracasos económicos relacionados con el

control Interno, se podrían haber evitado sí se hubiera investigado y mejorado, con mayor énfasis el concepto y contenido del control interno.

En la década del 40 del siglo XX se definió el concepto de control interno, por parte del Instituto Americano de Contadores Públicos (AICPA), que comienza a reconocer su grado de significación dentro de las organizaciones, pues si el sistema de control interno contable es adecuado, la posibilidad de que el fraude u otros errores existan, en cualquier magnitud, es remota.

En los noventa se modifica por primera vez el concepto de control interno, mediante una nueva definición, en realidad un nuevo enfoque contenido en el Informe COSO el cuál se considera referencia Internacional Obligada.”

Con este informe se inicia una investigación sobre el conocimiento, aplicación y mejora de los criterios de control interno en las grandes corporaciones, las medianas y pequeñas empresas, incluyendo temas relacionados con el mejoramiento técnico y el alcance de las funciones de diseño, implantación y evaluación de los controles internos integrados de las organizaciones (Ávila., 2012, pág. 5).

2.2 Concepto de control interno

Se considera el control interno como una función de la gerencia que tiene por objeto salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos y ofrecer seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización. Estos objetivos han de lograrse mediante los controles de procedimientos internos de la empresa.

Por otra parte, la asociación internacional de contadores públicos y auditores (AICPA), dice que el control interno comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados que se adoptan en el seno de un negocio para salvaguardar los activos, comprobar la exactitud y fiabilidad de los asientos contables, procurar la eficiencia operativa y alentar la observancia de las políticas ejecutivas prescritas”.

Hay que mencionar, además que una compañía que está integrado por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados para; proteger los activos, obtener la exactitud y la confiabilidad de la contabilidad y de otros datos e informes operativos, promover y juzgar la eficiencia de las operaciones de todos los aspectos de las actividades de la compañía y comunicar las políticas administrativas y estimular y medir el cumplimiento de las mismas”.

Corresponde por tanto al control interno, por definición, prevenir el suceso de fraude y el error, responsabilidad que por consecuencia recae en la administración de la entidad.

En la actualidad ha cambiado la percepción sobre el tema ya que se considera al control interno como una función inherente al proceso administrativo de toda organización, con el objetivo de garantizar la eficiencia, eficacia y la transparencia de sus actuaciones; ello fundamenta la necesidad de que cada entidad se controle a sí misma, lo que ayuda a evaluar de forma sistemática todas las actividades que en ella se producen (Ávila., 2012, pág. 7).

2.3 Importancia del control interno

El Control Interno puede contemplarse en dos direcciones: el control interno administrativo y el control interno contable, pero que a su vez los integra como un todo, de ahí su importancia.

Los controles internos administrativos: son procedimientos y métodos que se relacionan con las operaciones no financieras de la entidad y con las directivas políticas e informes administrativos. Se refieren sólo indirectamente a los estados financieros.

Se describe de forma general como un plan de organización, procedimientos y registros que se ocupa de los procesos de decisión administrativa que da lugar a la autorización de las operaciones, trata de garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas.

Es importante tener presente que antes de hablar de eficiencia administrativa, las entidades tienen que garantizar que no le puedan robar sus recursos, tiene que tenerlos controlados, contar con una buena contabilidad y hacer que funcione bien el sistema de control interno. Por tanto constituye el punto de partida para el establecimiento del control interno contable.

El control interno contable: consiste en los métodos, procedimientos y plan de organización que se refieren sobre todo a la protección de los activos y a asegurar que las cuentas y los informes financieros sean confiables.

La aplicación correcta de estos métodos y procedimientos deben prestar seguridad razonable, de que las operaciones se ejecutan según las indicaciones de la administración, se registran oportunamente, y se elaboran los estados financieros de forma correcta en correspondencia con las citadas normas o cualquier otro criterio aplicable a los mismos (Ávila., 2012, págs. 6-7).

2.4 Principios del control interno

Los principios de control interno constituyen los fundamentos específicos que, basados en la eficiencia demostrada y su aplicación práctica en las actividades financieras y administrativas, son reconocidos en la actualidad como esenciales para el control de los recursos humanos, financieros y materiales de la empresa.

Los siguientes principios se consideran de usos generalizados y aplicables al sector empresarial:

1. Separación de funciones de carácter incompatible.
2. Selección de colaboradores honestos, hábiles y capaces.
3. Aplicación de pruebas continuas de exactitud;
4. Seguros para protección de los recursos o bienes de la empresa;
5. Instrucciones escritas.
6. Utilización de cuentas de control.
7. Uso de equipos con dispositivos de control y prueba.
8. Contabilidad por partida doble.
9. Evitar en lo posible el uso de dinero en efectivo (Ávila., 2012, págs. 7-8).

2.5 Elementos del control interno

2.5.1 El Ambiente de Control

Este componente sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, para el desarrollo de las acciones, reflejando la actitud asumida por la máxima dirección y el resto del colectivo en relación con la importancia del sistema de control interno.

Este puede considerarse como la base de los demás componentes. Conforma el conjunto de buenas prácticas y documentos referidos a la constitución de la organización, al marco legal de las operaciones aprobadas, a la creación de sus órganos de dirección y consultivos, a los procesos, sistemas, políticas, disposiciones legales y procedimientos; lo que tiene que ser del dominio de todos los implicados y estar a su alcance. Se estructura en las siguientes normas:

1. Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual.
2. Integridad y valores éticos.
3. Idoneidad demostrada.
4. Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad.
5. Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos (Ávila., 2012, pág. 13).

2.5.2 Gestión y prevención de riesgos

Este componente establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para alcanzar sus objetivos. Una vez clasificados los riesgos en internos y externos, por procesos, actividades y operaciones, y evaluadas las principales vulnerabilidades, se determinan los objetivos de control y se conforma el Plan de Prevención de Riesgos para definir el modo en que habrán de gestionarse. Existen riesgos que están regulados por disposiciones legales de los organismos rectores, los que se gestionan según los modelos de administración previstos.

El componente se estructura en las siguientes normas:

1. Identificación de riesgos y detención del cambio.
2. Determinación de los objetivos de control.
3. Prevención de riesgos (Ávila., 2012, pág. 13).

2.5.3 Actividades de control

Este componente establece las políticas y disposiciones legales y procedimientos de control necesarios para gestionar y verificar la calidad de la gestión, su seguridad razonable con los requerimientos institucionales, para el cumplimiento de los objetivos y misión de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades.

Las actividades de control son aplicables a las operaciones de todo tipo, las que tributan a la fiabilidad de la información financiera y al cumplimiento de las disposiciones legales correspondiente al marco de desarrollo de la actividad, así como la comprobación de las transacciones u operaciones económicas que le dan cobertura a los objetivos y metas en cuanto a su exactitud, autorización y registro contable conforme a las normas cubanas establecidas al efecto, con un enfoque de mejoramiento continuo. Se estructura en las siguientes normas:

1. Coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades.
2. Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.
3. Acceso restringido a los recursos, activos y registros.
4. Rotación del personal en las tareas claves.
5. Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones.
6. Indicadores de rendimiento y de desempeño (Ávila., 2012, pág. 14).

2.5.4 Información y comunicación

El componente información y comunicación precisa que los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades deben disponer de la información oportuna, fiable y definir su sistema de información adecuado a sus características; que genera datos, documentos y reportes que sustentan los resultados de las actividades operativas, financieras y relacionadas con el cumplimiento de los objetivos y metas y estrategias, con mecanismos de retroalimentación y la rendición transparente de cuentas. La información debe protegerse y conservarse según las disposiciones legales vigentes. Se estructura en las siguientes normas:

1. Sistema de información, flujo y canales de comunicación.
2. Contenido, calidad o responsabilidad.
3. Rendición de cuentas (Ávila., 2012, pág. 15).

2.5.5 Supervisión y monitoreo

Este componente está dirigido a la detección de errores e irregularidades que no fueron detectadas en las actividades de control, permitiendo realizar las correcciones y modificaciones necesarias. Esta se realiza mediante dos modalidades de supervisión: actividades continuas que son aquellas que incorporadas a las actividades normales generan respuestas dinámicas, entre ellas el seguimiento sistemático realizado por las diferentes estructuras de dirección y evaluaciones puntuales que son ejecutadas por los responsables de las áreas, por auditorías internas y externas. Se estructura en las siguientes normas:

1. Evaluación y determinación de la eficacia del sistema de control interno.
2. Comité de prevención y control (Ávila., 2012, pág. 15).

2.6 Entorno del control

El ambiente del control constituye el punto fundamental para el desarrollo de las acciones y refleja la actitud asumida por la alta dirección en relación con la importancia de control interno y su incidencia sobre las actividades de la entidad y de los resultados, por lo que debe tener presente todas las disposiciones, políticas y regulaciones que se consideren necesarias para su implementación y desarrollo exitoso.

El ambiente de control fija el tono de la organización al influir en la conciencia de personal. Este puede considerarse como la base de los demás componentes del control interno.

La dirección de la entidad y el auditor interno, son los encargados de crear un ambiente adecuado mediante una estructura organizativa efectiva, de sanas políticas de administración y así se logra que las leyes y políticas sean asimiladas de mejor forma por el trabajador.

El ambiente de control es, la base para el desarrollo del resto de elementos, sus fundamentos claves son:

Integridad y valores éticos: la integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.

Los objetivos de una entidad y la manera en que se consiguen están basados en las distintas prioridades, juicios de valor y estilos de gestión. Estas prioridades y juicios de valor, que se traducen en normas de comportamiento, reflejan la integridad de la dirección y su compromiso con los valores éticos.

La integridad es un requisito previo al comportamiento ético en todos los aspectos de las actividades de una empresa. un clima ético vigoroso dentro de la empresa, y a todos los niveles de la misma, es esencial para el bienestar de la organización, de todos sus componentes y del público en general. Un clima contribuye de forma significativa a la eficacia de las políticas y de los sistemas de control de la empresa y permite influir sobre los comportamientos que no están sujetos ni a los sistemas de control más elaborados.

Compromiso de competencia profesional: el nivel de competencia debe reflejar el conocimiento y las habilidades necesarias para llevar a cabo las tareas de cada puesto de trabajo. Suele ser función de la dirección determinar el grado de perfección con el que debe llevarse a cabo cada tarea, función que debe desarrollarse teniendo en cuenta los objetivos de la entidad, así como las estrategias y los planes de la dirección para su consecución. De tal forma que suele buscarse un equilibrio entre el nivel de competencia deseado y el coste.

La dirección debe especificar el nivel de competencia requerido para las distintas tareas y traducirlo en requerimientos de conocimientos y habilidades. Los métodos de contratación de personal deben asegurar que el candidato posea el nivel de preparación y experiencia, ajustados a los requisitos del cargo. Una vez incorporado a la entidad, debe recibir la orientación, capacitación y adiestramiento necesario en forma práctica y metódica.

Consejo de administración y comité de auditoría: tanto el entorno de control como la cultura de la organización están influidos de forma significativa por el consejo de administración y el comité de auditoría. Los factores a tener en cuenta en este punto son:

1. El grado de independencia del consejo o el comité de auditoría respecto de la dirección, la experiencia y calidad de sus miembros, grado de implicación y vigilancia y el acierto de sus acciones.
2. La frecuencia con que se plantean y tratan preguntas difíciles a la dirección acerca de planes o comportamientos.
3. La interacción del consejo o comité de auditoría con los auditores internos o externos.

La actividad del consejo de administración es esencial para garantizar la eficacia del control interno, ya que el consejo debe estar preparado para cuestionar y supervisar las actividades de la dirección, presentar opiniones alternativas y tener disposición para actuar cuando surgen incidencias o problemas. Por este motivo debe incluir entre sus miembros a consejeros externos ajenos a la entidad. El número de consejeros externos debe adecuarse a las circunstancias de la entidad, si bien normalmente se

necesitará más de un consejero externo para que el consejo tenga el equilibrio necesario.

Estructura Organizativa: la estructura organizativa proporciona el marco en que se planifican, ejecutan, controlan y supervisan las actividades para la consecución de los objetivos de la empresa.

Entre los factores más significativos a tener en cuenta están la definición de las áreas clave de autoridad y responsabilidad y el establecimiento de vías adecuadas de comunicación. Una entidad desarrollará la estructura organizativa que mejor se adapte a sus necesidades, teniendo en cuenta su tamaño y la naturaleza de las actividades que desarrolla. Pero sea cual sea la estructura, las actividades de una entidad deben estar organizadas con el fin de llevar a cabo las estrategias diseñadas para conseguir los objetivos específicos de las mismas.

Asignación de autoridad y responsabilidad: este aspecto del control interno incluye tanto la asignación de autoridad y responsabilidad para las actividades de gestión como para el establecimiento de las relaciones de jerarquía y de las políticas de autorización. Se refiere a la medida en que se autoriza e impulsa al personal, tanto a nivel individual como de equipo, a utilizar su iniciativa a la hora de abordar temas y solucionar problemas y establece límites a su autoridad. Asimismo, trata de las políticas que describen las prácticas empresariales adecuadas, conocimientos y experiencia del personal clave, y los recursos puestos a su disposición para llevar a cabo sus funciones.

Para que el control interno tenga éxito es necesario garantizar que los riesgos se asumen en función de la capacidad de los responsables de identificar y minimizar los mismos en base a prácticas prudentes de sopesar las pérdidas contra los beneficios potenciales de una buena decisión empresarial.

Diferencias e implicaciones: el entorno de control de las divisiones operativas autónomas y de las filiales extranjeras y nacionales de una entidad puede diferir de forma significativa, debido a las diferencias en las prioridades de la alta dirección en los juicios y en los estilos de dirección. Es importante reconocer el efecto que los distintos entornos de control pueden tener sobre los demás componentes de un sistema de control interno.

Un entorno de control ineficaz podría tener consecuencias graves, pudiendo generar una pérdida financiera, una pérdida de imagen o un fracaso empresarial. Para ello es necesario que la actitud de y preocupación de la alta dirección respecto al control interno se filtre a través de toda la organización.

Evaluación del ambiente de control: incluye las siguientes cuestiones:

1. Conocimiento y aceptación consciente de las normas escritas (Códigos de Conducta) y de ética establecidos en la organización, que debe incluir cuestiones referidas a las prácticas empresariales de general aceptación, los conflictos de intereses y los niveles esperados de comportamiento ético.

2. Comprobar que las respuestas sean eficientes y contundentes en los casos de actuaciones no conformes con las reglas establecidas, sobre la base de lo establecido en la legislación vigente. Verificar que se comunican las medidas correctivas para que sean conocidas por toda la entidad.

3. Cumplimiento de los procedimientos de selección, capacitación, formación, evaluación y promoción de los recursos humanos necesarios en la organización, así como que estén definidos, de forma clara y explícita, los contenidos de cada puesto de trabajo y actividades que se vinculan.

4. Evaluar si la estructura organizativa es adecuada al tamaño de la entidad, tipo de actividad y objetivos aprobados, si se definen las líneas de responsabilidad y autoridad, así como los canales por los que fluye la información.

5. Valorar la utilización de estilos de dirección correctos en cualquiera de los niveles jerárquicos de la organización, en lo referente al respeto por los procedimientos de control interno implantados. Verificar que el comité de control funcione adecuadamente y contribuya al mejoramiento continuo del sistema de control interno implantado (Ávila., 2012, págs. 60-66).

2.7 Objetivos del control interno

Los objetivos del control interno pueden ser clasificados de la siguiente manera:

Básicos:

1. Provocar y asegurar el pleno respeto, apego, observancia y adherencia a las políticas prescritas o establecidas por la administración de la entidad.
2. Promover la eficiencia en la operación.
3. Asegurar razonabilidad, confiabilidad, oportunidad e integridad de la información financiera, administrativa y operacional que se genera en la entidad.
4. Protección de los activos de la entidad.

Los objetivos listados podrían ser clasificados en objetivos administrativos (1 y 2) y controles contables (3 y 4).

El sistema de control interno contable habrá de ser diseñado en función de los objetivos generales siguientes:

Objetivos del sistema contable: para que un sistema contable sea útil y confiable, debe contar con métodos y registros que: (I) identifiquen y registren únicamente las transacciones reales que reúnan los criterios establecidos por la administración; (II) describan oportunamente todas las transacciones en el detalle necesario que permita su adecuada clasificación; (III) cuantifiquen el valor de las transacciones en unidades monetarias; (IV) registren las transacciones en el periodo correspondiente; (V) presenten y revelen adecuadamente dichas transacciones en los estados financieros.

Objetivos de autorización: todas las operaciones deben realizarse de acuerdo con autorizaciones generales o específicas de la administración: (I) las autorizaciones se deben dar de acuerdo con criterios establecidos por el nivel apropiado de administración; (II) las transacciones deben ser válidas para conocerse y someterse a su aceptación con oportunidad; (III) todas y solamente aquellas transacciones que reúnan los requisitos establecidos por la administración, deben reconocerse como tales y procesarse oportunamente; (IV) los resultados del procesamiento de transacciones deben informarse en tiempo y forma y estar respaldados por archivos adecuados.

Procesamiento y clasificación de transacciones: todas las operaciones deben registrarse para permitir la preparación de estados financieros de conformidad con las normas de información financiera o de cualquier otro criterio aplicable a dichos estados; y para mantener en archivos apropiados datos relativos a los activos sujetos a custodia: (I) las transacciones deben clasificarse en forma tal que permitan la preparación de estados financieros de conformidad con las normas de información financiera y el criterio de la administración; (II) las transacciones deben quedar registradas en el mismo periodo contable ciudadano específicamente que lo sean aquellas que afectan más de un ciclo. Cuando existan enlaces entre diferentes ciclos, habrán de identificarse plenamente éstos para verificar que se han hecho “cortes” de operación adecuados.

Salvaguarda Física: el acceso a los activos sólo debe permitirse de acuerdo con políticas prescritas por la administración; cuidando de manera específica el pleno apego y respeto a las debidas autorizaciones.

Verificación y evaluación: los datos registrados relativos a los activos sujetos a custodia deben compararse, a intervalos razonables, con los activos físicos existentes. Tomar medidas apropiadas y oportunas respecto a las diferencias que se detecten; así mismo deben existir controles relativos a la verificación y evaluación periódica de los saldos que se informan en los estados financieros, este objetivo complementa en forma importante a todos los demás objetivos. El contenido de los informes y de las bases de datos y archivos debe verificarse y evaluarse periódicamente (Aguilar, 2012, págs. 46-48).

2.8 Limitaciones del control interno

El sistema de control interno, por muy bueno que sea su diseño y funcionamiento, es capaz de proporcionar sólo una seguridad razonable a la dirección y al consejo de administración respecto de la consecución de los objetivos de la empresa.

La posibilidad de conseguir dichos objetivos está afectada por las limitaciones inherentes de todo sistema de control interno, que incluyen, por ejemplo, juicios erróneos en la toma de decisiones o disfunciones debidas a fallos humanos o a simples errores.

El sistema de control interno no puede ser más eficaz que las personas responsables de su funcionamiento. Incluso en las entidades que tienen un buen entorno de control (aquéllas que tienen elevados niveles de integridad y conciencia del control) existe la posibilidad de que el personal directivo eluda el sistema de control interno.

Finalmente otra limitación es la necesidad de considerar los costes y beneficios relativos de cada control a implantar. Existen distintos niveles de precisión en cuanto a la determinación del coste y el beneficio de la implantación de controles. Generalmente resulta más fácil determinar el coste, pudiéndose cuantificar de forma bastante precisa. Normalmente se tienen en cuenta todos los costes directos correspondientes a la implantación de un control, así como los costes indirectos si resultan cuantificables. Algunas empresas también incluyen los costes de oportunidad asociados al uso de los recursos (Aguilar, 2012, págs. 87-88).

2.9 Pautas de un buen control interno

Estas pautas o guía están relacionadas con los siguientes puntos:

1) Referentes a la estructura organizativa:

1. Definición de responsabilidades: las funciones de todo el personal de la organización, así como sus relaciones con el resto de sus integrantes, deben establecerse de forma clara y precisa.
2. Segregación de funciones: un buen control interno debe tener segregadas las siguientes funciones: decisión o autorización de las operaciones, custodia física de los activos, y contabilización. Es importante que estas funciones estén coordinadas adecuadamente para posibilitar la eficiencia operativa de la empresa en su conjunto.
3. Niveles adecuados a las facultades otorgadas: además de efectuar la adecuada segregación de las funciones es importante que las mismas se asignen a personas que por su capacidad, están en condiciones de llevarlas a cabo de forma eficiente.

2) Referentes a las políticas y procedimientos operativos:

1. Seguridad en la gestión de los activos, mediante la centralización de la gestión y/o el acortamiento del proceso en el cual los activos están más expuestos a sustracción, deterioro, etc.

3) Referentes a las políticas y procedimientos contables:

1. Capacidad de los equipos: los equipos para el proceso de datos deben seleccionarse de acuerdo con el volumen y tipo de operaciones de la entidad, así como las necesidades de información de la Gerencia para la toma de decisiones.
2. Diseño eficiente de los registros y comprobantes: los registros y comprobantes deben diseñarse de tal modo que se comprenda, de forma clara y precisa toda la información necesaria para que ésta pueda ser utilizada de manera eficiente.

3. Numeración correlativa de los comprobantes: este procedimiento permite mayor control sobre el universo de los documentos, tendiendo a evitar que se omita el registro de alguno de ellos.
4. Circuitos de Información apropiados: el hecho de que la información siga un determinado circuito y no otro entraña un mayor grado de control.
5. Integración de la Información: Cuando los mismos datos dan lugar a información diversa es conveniente que se trate de integrar la totalidad de la información elaborada.
6. Frecuencia y oportunidad de la información contable: el sistema debe diseñarse de forma que la información sea suministrada con la frecuencia necesaria y en el momento oportuno, favoreciendo la toma de decisiones adecuadas y la adopción de medidas favorables para minimizar los errores.
7. Criterios contables razonables: la razonabilidad de los criterios de clasificación, descripción, y valoración de las partidas es un factor de control interno. Es importante una clara política en cuanto a qué gastos han de ser activados y qué gastos no han de serlo cómo medida que favorece el control sobre las partidas. Los criterios contables deben concordar con los principios de contabilidad generalmente aceptados, ya que los estados financieros deben estar de acuerdo con dichos principios y criterios.
8. Ejecución de Controles adicionales de rutina: la ejecución sistemática de tales controles por parte de la persona adecuada tiende a maximizar la validez de la información contable.

4) Referentes a la auditoría interna:

1. Independencia de criterio: para que el auditor interno sea realmente independiente de los elementos objeto de control es necesario que dependa del nivel adecuado dentro de la empresa, que no necesariamente debe ser el nivel más alto posible, porque bajo determinadas circunstancias se logra una mayor eficiencia dependiendo

de un nivel menor. A modo de ejemplo, el auditor interno que examina los estados contables mensuales habrá de depender del consejo de administración o de la dirección general, pero no del director administrativo o contable, que es el responsable directo de producir dichos estados.

2. Definición de objetivos: es importante definir claramente y con un enfoque realista los objetivos de auditoría interna, si debe limitarse a la auditoría contable o comprender también la auditoría operativa. Qué grado de énfasis debe darse a la evaluación del sistema y preparación de recomendaciones para mejorarlo, etc.
3. Campo de acción amplio: el campo de acción de la auditoría interna debe incluir a toda la empresa.
4. Organización y métodos apropiados: para lograr los objetivos enunciados la función de auditoría interna debe estar adecuadamente organizada. Cuando se apropiados de supervisión del trabajo, con una adecuada programación de las tareas, la asignación y supervisión de colaboradores, etc.

5) Referentes al personal:

1. Capacidad y honestidad: aunque se haya definido una adecuada estructura organizativa e implantada de forma efectiva las políticas y procedimientos operativos y contables, el sistema de control interno no se desarrollará de forma eficiente si los funcionarios y empleados de la empresa no poseen la capacidad y honestidad necesaria para hacer frente a sus responsabilidades. En este orden de cosas son importantes las políticas y procedimientos de selección, evaluación, promoción, remuneración y capacitación del personal (Aguilar, 2012, págs. 96-99).

Capítulo III: La auditoría administrativa una herramienta importante para la organización.

En este capítulo se considera específicamente la evaluación de las diferentes técnicas del sistema del control interno como un procedimiento en la auditoría administrativa para darle seguimiento al cumplimiento de los objetivos de la organización, esta parte de la investigación se presenta sobre la base teórica como lo son: antecedentes históricos, concepto, necesidades, objetivos, principios, clases, todos estos relacionados directamente a la auditoría administrativa como una herramienta de suma importancia en la empresa.

3.1 Antecedentes históricos de la auditoría administrativa

El marco histórico para el estudio de la auditoría administrativa es tan extenso como la administración misma. Las iniciativas y tendencias que propiciaron el surgimiento de una es la razón de la existencia de la otra. Es por eso que la base de información que las sustenta es común en muchas de sus vertientes y sirve de plataforma para darle contexto a la auditoría administrativa.

En el recuento de hechos significativos que inciden en su campo de estudio, existen numerosas contribuciones, todas y cada una de ellas consignan valiosas referencias, aunque sólo algunas inciden directamente en la materia que nos ocupa. En virtud de ello, se presentan los más sobresalientes.

La primera contribución documentada corresponde a la civilización sumeria en el año 5000 a. de C., donde se encuentran evidencias de prácticas de control administrativo. En orden cronológico se deben mencionar las correspondientes a los egipcios, en el año 4000 a. de C., en las cuales se destaca el reconocimiento de la necesidad de planear, organizar y regular y, en el 2000 a. de C., el uso de consejos para ordenar las acciones de sus gobernantes.

Más adelante, alrededor del año 1800 a. de C., en Babilonia aparece el Código de Hammurabi, el cual incluye aspectos sobre el control del comercio. Con el paso del tiempo, en el año 1600 a. de C. nuevamente los egipcios presentan la iniciativa de reorganizar la administración y el control de los territorios ejercido por el gobierno central.

Después, en China, tienen lugar varios hechos importantes. En el año 1994 a. de C., durante la dinastía Hsia o Hia, de manera incipiente comienza a considerarse el empleo de técnicas administrativas de control en sus gobiernos territoriales.

En el año 1766 a. de C. la dinastía Shang se ocupa de los aspectos administrativos y de control, perspectiva que sería adoptada de manera paulatina por las dinastías siguientes. En el año 500 a. de C., durante la dinastía Zhou, Mencius, en sus escritos, manifiesta la conveniencia de contar con sistemas y estándares. Posteriormente, durante el gobierno de la dinastía Tang, entre los años 618-917, se reestructuran los órganos del gobierno imperial y local, que se ampliaron para proporcionar una administración centralizada, y se preparó un elaborado código de leyes administrativas y penales. Finalmente, durante la dinastía Ming, entre 1368 y 1644, se menciona la Censoría (tu ch'a-yuan), cuerpo central de censores existente en las dinastías anteriores, el cual vio acrecentado su poder al situarse entre consejeros, sobre los que tenía derecho de control e inspección, así como sobre los cuerpos inferiores de la administración.

En 1436, en Venecia, durante la época medieval, los directores del Arsenal emplearon controles contables, de inventarios, de costos y de personal para manejar su flota naval.

Nueva España, se creó la Junta Superior de Hacienda para atender los asuntos financieros de la Colonia, organismo que, con el tiempo, coadyuvó con el Consejo de Finanzas y la superintendencia de la Real Hacienda. Estos órganos ejercieron su función de control a través de la "visita", una investigación administrativa especial que podía ser específica, sobre un determinado puesto o funcionario, o general, esto es, relativa a toda la administración y a todos los asuntos públicos de una región.

En 1799, Eli Whitney, pionero del sistema americano de manufactura, como parte de sus estudios en el campo de la administración y del uso del método científico, desarrolla sistemas de control de costos y de calidad.

En 1915 surge la escuela del proceso administrativo, a partir de las aportaciones de Henry Fayol, con su análisis de las funciones administrativas y principios, cuyo fundamento expone en su obra *Administración industrial y general*, y de Alexander H. Churchxii con su trabajo *The Science and Practice of Administration* en el que analiza las funciones orgánicas y leyes universales de esfuerzo. Con base en esta corriente de pensamiento se generan nuevas ideas para el estudio de la administración y sus controles.

Más adelante, en 1933, con el estudio de las funciones de una empresa, en particular del control, la auditoría adquiere una relevancia singular. Prueba de ello es la mención que Lyndall F. Urwick hacía de la importancia de los controles para estimular la productividad de las empresas.

En 1945, el Instituto Norteamericano de Auditores Internos realizó un simposio en el que se debatió el tema “El alcance de la auditoría interna de operaciones técnicas”.

En 1966, José Antonio Fernández Arena desarrolla un marco comparativo entre diferentes enfoques de la auditoría administrativa y presenta una propuesta a partir de su propia visión de la técnica.

En 1969, Fabián Martínez Villegas expone el enfoque para la ejecución de una auditoría administrativa por parte del contador público con una visión práctica y didáctica del proceso administrativo.

En 1971, haciendo gala de la versatilidad que lo caracterizaba, Agustín Reyes Ponce, publica *Administración de Personal*, obra en la que presenta su visión de la auditoría de recursos humanos y la relaciona con la auditoría administrativa.

En 1989, Joaquín Rodríguez Valencia analiza los aspectos teóricos y prácticos de la auditoría administrativa, las diferencias con otra clase de auditorías y los enfoques más representativos, entre ellos su propuesta y el procedimiento para llevarla a cabo.

En 2001, Eduardo José Mancilla Pérez publica *La auditoría administrativa: un enfoque científico*, obra con la cual afronta el reto de abordar de manera seria esta disciplina con un enfoque científico sustentado en los componentes del proceso administrativo.

En el año 2004 se publican tres interesantes trabajos. El primero, de Francisco Arturo Montaña Sánchez, *Auditoría administrativa, herramienta estratégica de planeación y control*, esboza la instrumentación de la auditoría administrativa como elemento clave de las fases de planeación y control de una organización, complementada por auditorías de estados financieros, legales, ecológicos, de calidad y mercadológicas, entre otras.

El segundo, de Juan Ramón Santillana González, *Auditoría interna integral*, interrelaciona la auditoría administrativa, operacional y de estados financieros para lograr una visión integral del comportamiento de una organización.

El tercero, de Walker Paiva Quinteros, *Auditoría, enfoques metodológicos y prácticos*, integra guías prácticas para el manejo de auditorías en sus versiones operacional, de sistemas de administración y control, especial, ambiental, de calidad, de control interno, informática, de personal, marketing, de estados financieros e integral.

Es necesario puntualizar que también existen documentos, la mayoría de ellos de uso reservado, preparados para estos efectos por despachos de consultoría profesional.

Entre ellos se encuentran el de Eugenio Sixto Velasco, *Estructura lógica de la auditoría administrativa*, que presenta en forma clara los componentes y medios para entender y aplicar una auditoría administrativa, y el de Price Waterhouse, *La evaluación del rendimiento operativo*, que explica cómo evaluar el comportamiento de una organización a través de sus operaciones (Franklin f., 2007, págs. 4-7).

3.2 Concepto de la auditoría administrativa

Una auditoría administrativa es la revisión analítica total o parcial 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 (Franklin f., 2007, pág. 11).

Habría que decir también la auditoría administrativa es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de la empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales".

En otras palabras una auditoría administrativa es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de conocer su nivel de desempeño (Valencia, 1997, pág. 122).

3.3 Necesidades de la auditoría administrativa

Con el desarrollo de la tecnología de sistemas de información ha crecido la necesidad de examinar y evaluar lo adecuado de la información administrativa, así como su exactitud. En la actualidad, es cada vez mayor la necesidad por parte de los funcionarios, de contar con alguien que sea capaz de llevar a cabo el examen y evaluación de:

1. La calidad, tanto individual como colectiva, de los gerentes (auditoría administrativa funcional)
2. La calidad de los procesos mediante los cuales opera un organismo (auditoría analítica) (EcuRed, 1997, párr. 2).

Así mismo en las últimas décadas hubo enormes progresos en la tecnología de la información, en la presente década parece ser muy probable que habrá gran demanda de la información respecto al desempeño de los organismos sociales. La auditoría tradicional financiera se ha preocupado históricamente por cumplir con los requisitos de reglamentos y de custodia, sobre todo se ha dedicada al control

financiero. Este servicio ha sido, continuó siendo, de gran significado y valor para nuestras organizaciones.

Con el desarrollo de la tecnología de sistemas de información ha crecido la necesidad de examinar y evaluar lo adecuado de la información administrativa.

Además de auditar los registros financieros de un órgano, es necesario auditar también los medios de que se vale la dirección superior, con fin de poder determinar la pertinencia de la información que se le suministra para la planeación estratégica y técnica de la organización en el control administrativo y en el sistema operativo de la empresa.

En la actualidad, es cada vez más mayor la necesidad por parte de los funcionarios, de contar con alguien que sea capaz de llevar a cabo el examen y evaluación de:

1. La calidad, tanta individual como colectiva, de los gerentes (Auditoría administrativa funcional, procesal).
2. La calidad de los procesos mediante los cuales opera un organismo (Auditoría analítica) (clubensayos, 2013).

3.4 Objetivos de la auditoría administrativa

Por sus características, la auditoría administrativa constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones, toda vez que permite detectar en qué áreas se requiere de un estudio más profundo, qué acciones se pueden tomar para subsanar deficiencias, cómo superar obstáculos, cómo imprimir mayor cohesión al funcionamiento de dichas áreas y, sobre todo, realizar un análisis causa-efecto que concilie en forma congruente los hechos con las ideas.

En virtud de lo anterior, es necesario establecer el marco para definir objetivos congruentes cuya cobertura encamine las tareas hacia resultados específicos. Entre los criterios más sobresalientes para lograrlo se pueden mencionar:

- 1) De control: destinados a orientar los esfuerzos en la aplicación de la auditoría y evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.

- 2) De productividad: encauzan las acciones de la auditoría para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.
- 3) De organización: determinan que el curso de la auditoría apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo eficaz de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.
- 4) De servicio: representan la manera en que la auditoría puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.
- 5) De calidad: disponen que la auditoría tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.
- 6) De cambio: transforman la auditoría en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.
- 7) De aprendizaje: permiten que la auditoría se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.
- 8) De toma de decisiones: traducen la puesta en práctica y los resultados de la auditoría en un sólido instrumento de soporte del proceso de gestión de la organización.
- 9) De interacción: posibilitan el manejo inteligente de la auditoría en función de la estrategia para relacionar a la organización con los competidores reales y potenciales, así como con los proveedores y clientes.
- 10) De vinculación: facilitan que la auditoría se constituya en un vínculo entre la organización y un contexto globalizado (Franklin f., 2007, págs. 12-13).

3.5 Principios de la auditoría administrativa

Los principios básicos en las auditorías administrativas vienen a ser parte de la estructura teórica de ésta, por tanto debemos recalcar tres principios fundamentales que son los siguientes:

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

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

Habilidad para pensar en términos administrativos: el auditor administrativo, deberá ubicarse en la posición de un administrador a quien se le responsabilice de una función operacional y pensar como este lo hace (o debería hacerlo). En sí, se trata de pensar en sentido administrativo, el cual es un atributo muy importante para el auditor administrativo (EcuRed, 1997, párr. 1-3).

3.4 Clases de auditoría

En los últimos años, la rápida evolución de la auditoría ha generado algunos términos que son poco claros respecto de los contenidos que expresan. Además, este proceso evolutivo ha provocado, en la actividad de la revisión, la especialización de la auditoría según el objeto, destino, técnicas, métodos, etc., que se realicen.

Así, sin ánimo de ser exhaustivos, se habla de auditoría externa, auditoría interna, auditoría operativa, auditoría pública o gubernamental, auditoría de sistemas, etc.

Una breve referencia de cada una de las modalidades descritas nos aclara los diferentes enfoques (Cañibano, 1996, pág. 53).

3.4.1 Auditoría interna

Control realizado por los empleados de una empresa para garantizar que las operaciones se llevan a cabo de acuerdo con la política general de la entidad, evaluando la eficacia y la eficiencia, y proponiendo soluciones a los problemas detectados.

La auditoría interna se puede concebir como una parte del control interno. La realizan personas dependientes de la organización con un grado de independencia suficiente para poder realizar el trabajo objetivamente; una vez acabado su cometido han de informar a la dirección de todos los resultados obtenidos. La característica principal de la auditoría interna es, por tanto, la dependencia de la organización y el destino de la información. Hay autores, que la equiparan más a aspectos operativos, definiéndola como el órgano asesor de la dirección que busca la manera de dotar a la empresa de una mayor eficiencia mediante el constante y progresivo perfeccionamiento de políticas, sistemas, métodos y procedimientos de la empresa (Cañibano, 1996, pág. 53).

En otras palabras la auditoría interna es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un profesional con vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con

el objeto de emitir informes y formular sugerencias para el mejoramiento de la misma. Estos informes son de circulación interna y no tienen trascendencia a los terceros pues no se producen bajo la figura de la fe pública.

Las auditorías internas son hechas por personal de la empresa. Un auditor interno tiene a su cargo la evaluación permanente del control de las transacciones y operaciones y se preocupa en sugerir el mejoramiento de los métodos y procedimientos de control interno que redunden en una operación más eficiente y eficaz. Cuando la auditoría está dirigida por contadores públicos profesionales independientes, la opinión de un experto desinteresado e imparcial constituye una ventaja definida para la empresa y una garantía de protección para los intereses de los accionistas, los acreedores y el público.

La imparcialidad e independencia absolutas no son posibles en el caso del auditor interno, puesto que no puede divorciarse completamente de la influencia de la alta administración, y aunque mantenga una actitud independiente como debe ser, esta puede ser cuestionada ante los ojos de los terceros. Por esto se puede afirmar que el Auditor no solamente debe ser independiente, sino parecerlo para así obtener la confianza del Público.

La auditoría interna es un servicio que reporta al más alto nivel de la dirección de la organización y tiene características de función asesora de control, por tanto no puede ni debe tener autoridad de línea sobre ningún funcionario de la empresa, a excepción de los que forman parte de la planta de la oficina de auditoría interna, ni debe en modo alguno involucrarse o comprometerse con las operaciones de los sistemas de la empresa, pues su función es evaluar y opinar sobre los mismos, para que la alta dirección tome las medidas necesarias para su mejor funcionamiento. La auditoría interna solo interviene en las operaciones y decisiones propias de su oficina, pero nunca en las operaciones y decisiones de la organización a la cual presta sus servicios, pues como se dijo es una función asesora (Jiménez, 2008, párr. 1-3).

3.4.1.1 Diseño de una auditoría interna

Los empresarios, dueños de negocios y profesionales vinculados con el ejercicio de la auditoría conocen y valoran la crucial importancia para el éxito de un negocio que tiene el diseño de la auditoría interna, proceso que ayuda a responder a los intereses del negocio y que se convierte en un aliado de los altos mandos que dirigen la entidad, garantizando un correcto uso, control y administración de los recursos materiales, humanos y financieros.

La auditoría se define como “un proceso metódico, ejecutado por los auditores con aprobación de normas y procedimientos técnicos instituidos, consistente en lograr y valorar objetivamente las evidencias sobre aseveraciones contenidas en los actos jurídicos o sucesos de carácter técnico, económico, administrativo y otros, con el fin de comprobar el nivel de correspondencia entre esas afirmaciones, las disposiciones legales vigentes y los criterios establecidos”.

Para poder planificar las auditorías podemos establecer un diseño de auditoría interna mediante un programa de auditorías o un plan de auditorías.

El programa de auditorías es un documento que se presenta anualmente, en el que se presentan las fechas aproximadas de realización de todas las auditorías.

El Plan de auditorías es un documento elaborado días antes de realizar cada auditoría, en el que se presenta de manera detallada los pasos que se van a seguir para realizar dicha auditoría.

El plan de auditorías es un documento elaborado días antes de realizar cada auditoría, en el que se presenta de manera detallada los pasos que se van a seguir para realizar dicha auditoría.

- 1) Eventos procesuales de producción y servicio importantes y críticos.
- 2) Eventos procesuales que presentan inconformidades (demasiadas o más).
- 3) Eventos procesuales que involucran varias funciones o procesos complejos.
- 4) Eventos procesuales instaurados recientemente.
- 5) Eventos procesuales que producen resultados no esperados.

Para ahorrarnos un registro específico el programa de auditorías puede ir integrado al informe de revisión por la dirección. Tiene mucho sentido el incorporar la planificación anual de las auditorías en el apartado en el que se tratan las auditorías del Informe anual ya que dicho informe analiza la evolución y resultados del sistema de gestión.

El contenido aconsejable para el plan de auditoría es el siguiente:

1. Objetivo de la auditoría, el fin perseguido por la evaluación a realizarse debe conocerse de manera clara por todas las partes implicadas.
2. Alcances de la auditoría, con el objeto de que todas las partes implicadas conozcan los límites de la evaluación.
3. Equipo auditor, identificación del jefe auditor y demás miembros del equipo como técnicos expertos, observadores, etc.
4. Criterios de auditoría, normas y reglamentos internos o externos en los que se basa la realización de dicha auditoría.
5. Información requerida, documentación como listados de personal, documentos, equipos, instalaciones, etc. que debe estar disponible para el equipo auditor de manera previa.
6. Responsables de área del auditado, indicando personas/funciones de cada área a ser auditada. Incluye una lista de las áreas afectadas y su ubicación.
7. Agenda de auditoría, horarios y fechas para la ejecución, incluyendo reuniones con los representantes de cada área.
8. Idioma de la auditoría, es importante cuando la empresa u organización tiene miembros que hablan diferentes idiomas.
9. Distribución del informe, incluyendo el plazo de presentación de dicho informe.

Al detallar todo en una hoja de cálculo se facilitan los trabajos y se puede tener una redacción tipo del plan de auditorías, a partir de todos los planes de auditoría se puede generar muy fácilmente el programa de auditorías (Gerencie.com, 2015, párr. 1-10).

3.4.1.2 Identificación de problemas comunes de la auditoría interna

La complejidad de una auditoría interna por lo minucioso y detallado del trabajo presenta ciertos problemas a los cuales debemos encontrar solución, son problemas no solo referidos a la auditoría en sí, sino también a los resultados que se esperan lograr. Hay que darle siempre un enfoque positivo al surgimiento de problemas, ya que de ellos podemos sacar importantes lecciones que nos van a servir en el futuro.

Desarrollar un plan anual de auditoría en base a riesgos es una premisa que se debe cumplir e incorporar de manera sistemática en el trabajo. Al tomar en cuenta el análisis de riesgos se tiene una visión del estado de situación actual que resulta crucial para la toma de decisiones, la etapa actual de adelanto técnico en la carrera de auditoría considera un problema grave la no utilización de análisis de riesgos en la realización de las auditorías.

Otro problema importante que no depende del propio auditor es el problema de resistencia, cuando se encuentran personal reacio a aceptar sugerencias que pretenden mejorar la actuación en sus respectivas áreas de trabajo. Es la denominada “resistencia al cambio”, por temor, desconfianza o fastidio por dicho cambio; las personas se sienten cómodas con lo ya conocido y se encuentran en un estado de conformidad con lo que están acostumbradas. La situación se agrava cuando existe un incremento sistemático de las no conformidades en los informes. El auditor debe tener paciencia y perseverancia en tal situación, hacer notar al responsable que el cambio va incidir en una mejora de resultados discutiendo cada uno de los elementos de dicho cambio y por medio de esfuerzos combinados se va lograr un beneficio superior.

El problema generado por el incumplimiento de plazos de tiempo establecidos que pueden ser impuestos tanto externa como internamente trae como consecuencia graves dificultades a nivel de altos mandos como la pérdida u observación en certificaciones, toma de decisiones tardía, incumplimiento de deberes contractuales o financieros e incluso problemas judiciales. El equipo auditor debe contemplar un ordenamiento estricto en su cronograma de actividades evitando y subsanando las fallas en el mismo.

En cuanto a la presentación de informes se debe tomar en cuenta que una auditoría es una herramienta que permite la toma de decisiones en pos de una mejora, no es una provisión de datos muchas veces exagerados en cuanto al volumen que no aportan opinión. También está la inclusión de problemas insignificantes y poco relevantes dejando de lado aspectos importantes (Gerencie.com, 2015, párr. 1-5).

3.4.1.3 Esquema del plan de auditoría interna basado en riesgos

Riesgo es todo acontecimiento eventual que podría afectar el logro de los objetivos de una empresa en los procesos, en el personal y en los sistemas internos generando incumplimiento que puede acarrear posibles pérdidas económicas a la organización. Pueden estar presentes en cualquier momento y circunstancia y constituirse en amenazas tanto internas como externas.

Los tipos de riesgos empresariales pueden clasificarse de la siguiente manera:

- 1) Riesgos de producción: capacidad de planta, aptitud de los procesos de fabricación, dificultades con proveedores y restricciones de suministros esenciales, acumulación de existencias y almacenamiento excesivo, materiales y equipos obsoletos desde una perspectiva económica y/o técnica.
- 2) Riesgos de ventas: cambios en la demanda, información de productos insuficiente, publicidad desacertada, transporte de mercancías y productos, productos retirados del mercado, acontecimientos nacionales e internacionales, dificultades de exportación de productos.
- 3) Riesgos financieros: exigencia a corto y largo plazo de créditos y nivel de endeudamiento, inversiones deficientes, morosidad o insolvencia de clientes, actitud de inversores.
- 4) Riesgos del medio ambiente: ubicación de planta en áreas peligrosas, relaciones de trabajo y ambiente social, condiciones económicas nacionales e internacionales, estabilidad política.

- 5) Riesgos de dirección: costos, precios y beneficios, participación en el mercado, imagen y expansión, medios de distribución, estabilidad económica y solvencia financiera.
- 6) Riesgos personales: accidentes laborales o extra laborales, incapacidad por lesión, enfermedades, secuestro.
- 7) Riesgos de daños materiales: daños provocados por fenómenos naturales, caída de objetos, conflictos bélicos, ondas sonoras, acciones político-sociales, fenómenos físico-químicos como el fuego y otros, rotura de instalaciones o equipos, pérdida de beneficios, incumplimientos contractuales, pérdida de archivos informática.
- 8) Riesgos de reclamación judicial: publicidad, contratos de garantía, alquiler y otros, negligencia, transporte de sustancias peligrosas, conducción de vehículos.

La evaluación de riesgos es considerada a partir de dos perspectivas: probabilidad e impacto. Probabilidad constituye la posibilidad de que un acontecimiento ocurra, mientras que el impacto analiza el efecto en caso de ocurrencia. Prácticamente ninguna organización lucrativa o no lucrativa opera en un ambiente libre de riesgos, por eso es importante la administración de los riesgos anticipando posibles pérdidas o daños implementando procedimientos que minimicen el impacto financiero de dichas pérdidas.

La auditoría hoy en día debe evolucionar de un enfoque de verificación de hechos efectuados con posterioridad a un enfoque preventivo basado en los riesgos mediante una perspectiva estratégica y amplia, lo cual va facilitar el proceso de auditoría y va generar información de mejor calidad. Una auditoría interna basada en riesgos permite evaluar la manera en que se administran los riesgos en una empresa o compañía, adquirir un conocimiento integral del negocio, incluyendo estrategias y procesos para administrar los riesgos, lo que resulta en una auditoría efectiva y eficiente. Se centra en indicadores clave exitosos que impulsan a las organizaciones y permite agregar valor mediante la auditoría (Gerencie.com, 2015, párr. 1-12).

3.4.2 Auditoría externa o auditoría legal

Examen de las cuentas anuales de una empresa por un auditor externo, normalmente por exigencia legal.

La definición de auditoría externa, es la siguiente:

Es el objetivo de un examen de los estados financieros de una compañía, por parte de un auditor independiente, es la expresión de una opinión sobre si los mismos reflejan razonablemente su situación patrimonial, los resultados de sus operaciones y los cambios en la situación financiera, de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados y con la legislación vigente.

Es la condición de legalidad y porque el auditor es ajeno a la empresa; mientras que otros autores lo hacen por los efectos que ella produce frente a terceros (Cañibano, 1996, pág. 13).

Aplicando el concepto general, se puede decir que la auditoría externa es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un contador público sin vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema, el control interno del mismo y formular sugerencias para su mejoramiento. El dictamen u opinión independiente tiene trascendencia a los terceros, pues da plena validez a la información generada por el sistema ya que se produce bajo la figura de la fe pública, que obliga a los mismos a tener plena credibilidad en la información examinada.

La auditoría externa examina y evalúa cualquiera de los sistemas de información de una organización y emite una opinión independiente sobre los mismos, pero las empresas generalmente requieren de la evaluación de su sistema de información financiero en forma independiente para otorgarle validez ante los usuarios del producto de este, por lo cual tradicionalmente se ha asociado el término auditoría externa a auditoría de estados financieros, lo cual como se observa no es totalmente equivalente, pues puede existir auditoría externa del sistema de información tributario, auditoría externa del sistema de información administrativo, auditoría externa del sistema de información automático etc.

La auditoría externa o independiente tiene por objeto averiguar la razonabilidad, integridad y autenticidad de los estados, expedientes y documentos y toda aquella información producida por los sistemas de la organización.

Una auditoría externa se lleva a cabo cuando se tiene la intención de publicar el producto del sistema de información examinado con el fin de acompañar al mismo una opinión independiente que le dé autenticidad y permita a los usuarios de dicha información tomar decisiones confiando en las declaraciones del auditor.

Una auditoría debe hacerla una persona o firma independiente de capacidad profesional reconocidas. Esta persona o firma debe ser capaz de ofrecer una opinión imparcial y profesionalmente experta a cerca de los resultados de auditoría, basándose en el hecho de que su opinión ha de acompañar el informe presentado al término del examen y concediendo que pueda expresarse una opinión basada en la veracidad de los documentos y de los estados financieros y en que no se imponga restricciones al auditor en su trabajo de investigación.

Bajo cualquier circunstancia, un contador profesional acertado se distingue por una combinación de un conocimiento completo de los principios y procedimientos contables, juicio certero, estudios profesionales adecuados y una receptividad mental imparcial y razonable (Jiménez, 2008, párr. 1-4).

3.4.3 Diferencias entre auditoría interna y externa

Existen diferencias substanciales entre la auditoría interna y la auditoría externa, algunas de las cuales se pueden detallar así:

1. En la Auditoría Interna existe un vínculo laboral entre el auditor y la empresa, mientras que en la auditoría externa la relación es de tipo civil.
2. En la Auditoría Interna el diagnóstico del auditor, está destinado para la empresa; en el caso de la auditoría externa este dictamen se destina generalmente para terceras personas o sea ajena a la empresa.
3. La auditoría interna está inhabilitada para dar fe pública, debido a su vinculación contractual laboral, mientras la auditoría externa tiene la facultad legal de dar fe pública (Jiménez, 2008, párr. 5).

3.4.4 Auditoría operativa

Revisión del sistema de control interno de una empresa por personas cualificadas, con el fin de evaluar su eficacia e incrementar su rendimiento.

La auditoría operativa consiste en el examen de los métodos, los procedimientos y los sistemas de control interno de una empresa u organismo, público o privado; en definitiva, se fundamenta en analizar la gestión.

También se conoce como auditoría de gestión, auditoría de las tres es (economía, eficacia y eficiencia), auditoría de programas, etcétera.

La intervención general de la administración del estado (IGAE) define la auditoría operativa como la revisión sistemática de las actividades de una entidad, efectuada por personal cualificado con el propósito de valorar las tres es (eficiencia, eficacia y economía) en el cumplimiento de los objetivos. La auditoría operativa no está regulada por la ley, ya que su objetivo es verificar la eficiencia de la gestión empresarial; su examen va más allá de los estados financieros, y los resultados de la actuación del auditor son para uso interno y privado (Jiménez, 2008, pág. 14).

3.4.5 Auditoría pública o gubernamental

Es aquella revisión sistemática encaminada al examen de hechos y circunstancias que se da en el contexto de la administración pública, con el objeto de comprobar que tales hechos o circunstancias coadyuven de manera eficiente a los altos objetivos del estado.

(Saavedra, 2016).

3.4.6 Auditoría de sistemas

Es la revisión que se dirige a evaluar los métodos y procedimientos de uso en una entidad, con el propósito de determinar si su diseño y aplicación son correctos; y comprobar el sistema de procesamiento de Información como parte de la evaluación de

control interno; así como para identificar aspectos susceptibles de mejorarse o eliminarse.

En resumen es:

2. La Auditoría de sistemas es la verificación de controles en el procesamiento de la información, desarrollo de sistemas e instalaciones.
3. Actividad dirigida a verificar y juzgar la información.
4. Examen y evaluación de los procesos del área de procesamiento automático de datos y de la utilización de los recursos que en ello intervienen.
5. Es la verificación en la eficiencia del uso de los recursos informáticos (EcuRed, 1997, párr. 1-2).

3.4.7 Auditoría financiera

Quien cuenta con información confiable, veraz, oportuna, completa, adquiere un poder. Poder para hacer, para cambiar cosas y situaciones, para tomar mejores y bien soportadas decisiones.

Un navegante no puede decidir rumbos para llegar a un destino si no cuenta con instrumentos que le informen cual es la situación o lugar donde se encuentra y los elementos de que disponen para alcanzar su propósito. Un administrador no alcanzará los objetivos, metas y misión de su organización si no tiene a su alcance los elementos informativos básicos e indispensables que le ayuden y soporten sus decisiones. De aquí surge la vital importancia de la auditoría financiera como elemento de la administración que ayuda y coadyuva en la obtención y proporciona miento de información contable y financiera y su complementaria operacional y administrativa, base para conocer la marcha y evolución de la organización como punto de referencia para guiar su destino (Valencia, 1997, pág. 134).

En otras palabras es un proceso cuyo resultado final es la emisión de un informe, en el que el auditor da a conocer su opinión sobre la situación financiera de la empresa, este proceso solo es posible llevarlo a cabo a través de un elemento llamado evidencia de auditoría, ya que el auditor hace su trabajo posterior a las operaciones de la empresa (Gerencie.com, 2015, párr. 1).

3.4.8 Auditoria de cumplimiento

Es la comprobación o examen de operaciones financieras, administrativas, económicas y de otra índole de una entidad para establecer que se han realizado conforme a las normas legales, reglamentarias, estatutarias y de procedimientos que le son aplicables.

Esta auditoria se practica mediante la revisión de documentos que soportan legal, técnica, financiera y contablemente las operaciones para determinar si los procedimientos utilizados y las medidas de control interno están de acuerdo con las normas que le son aplicables y si dichos procedimientos están operando de manera efectiva y son adecuados para el logro de los objetivos de la entidad (Gerencie.com, 2015, párr. 2).

3.4.9 Auditoria de gestión y resultados

Tiene por objeto el examen de la gestión de una empresa con el propósito de evaluar la eficacia de sus resultados con respecto a las metas previstas, los recursos humanos, financieros y técnicos utilizados, la organización y coordinación de dichos recursos y los controles establecidos sobre dicha gestión.

Es una herramienta de apoyo efectivo a la gestión empresarial, donde se puede conocer las variables y los distintos tipos de control que se deben producir en la empresa y que estén en condiciones de reconocer y valorar su importancia como elemento que repercute en la competitividad de la misma. Se tiene en cuenta la descripción y análisis del control estratégico, el control de eficacia, cumplimiento de objetivos empresariales, el control operativo o control de ejecución y un análisis del control como factor clave de competitividad (Gerencie.com, 2015, párr. 3-5).

3.4.10 Auditoria Administrativa

Es el revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso administrativo aseguran el cumplimiento con políticas, planes, programas, leyes y reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo en operación de los reportes y asegurar que la organización los esté cumpliendo y respetando.

Es el examen metódico y ordenado de los objetivos de una empresa de su estructura orgánica y de la utilización del elemento humano a fin de informar los hechos investigados.

Su importancia radica en el hecho de que proporciona a los directivos de una organización un panorama sobre la forma como está siendo administrada por los diferentes niveles jerárquicos y operativos, señalando aciertos y desviaciones de aquellas áreas cuyos problemas administrativos detectados exigen una mayor o pronta atención (Gerencie.com, 2015, párr. 6-8).

3.4.11 Auditoria de gestión ambiental

La creciente necesidad de controlar el impacto ambiental que generan las actividades humanas ha hecho que dentro de muchos sectores industriales se produzca un incremento de la sensibilización respecto al medio ambiente. Debido a esto, las simples actuaciones para asegurar el cumplimiento legislativo han dado paso a sistemas de gestión medioambiental que permiten estructurar e integrar todos los aspectos medioambientales, coordinando los esfuerzos que realiza la empresa para llegar a objetivos previstos.

Es necesario analizar y conocer en todo momento todos los factores de contaminación que generan las actividades de la empresa, y por este motivo será necesario que dentro del equipo humano se disponga de personas cualificadas para evaluar el posible impacto que se derive de los vectores ambientales. Establecer una forma sistemática de realizar esta evaluación es una herramienta básica para que las conclusiones de las mismas aporten mejoras al sistema de gestión establecido.

La aplicación permanente del concepto mejora continua es un referente que en el campo medioambiental tiene una incidencia práctica constante, y por este motivo la revisión de todos los aspectos relacionados con la minimización del impacto ambiental tiene que ser una acción realizadas sin interrupción (Gerencie.com, 2015, párr. 9-11).

3.4.12 Auditoria a los planes de desarrollo empresarial

La acción de planear las actividades permite al individuo fijarse metas, delinear los cursos de las acciones a seguir, establecer las reglas de juego, para que el lugar de estar a la defensiva, reaccionando a las circunstancias y eventualidades, haga que las circunstancias y eventualidades se ajusten a su voluntad mediante el establecimiento de un buen plan que le permita prever todos los posibles factores y elementos que pudieran incidir en las acciones, fijarse objetivos que deseen alcanzar, establecer las políticas que deban normar las operaciones y reglamentándolas en sistemas, métodos y procedimiento, que allanen el camino para el buen logro de esos objetivos, colocándolo a la ofensiva, atacando en vez de esperar a ser atacado; es decir, actuando, en vez de estar reaccionando. Anticiparse a los hechos es evitar sorpresas, que en la mayoría de los casos son desagradables.

La auditoría, al igual que cualquier otra actividad, requiere de una buena planeación, que le permita desarrollarse eficientemente y oportunamente (Gerencie.com, 2015, párr. 16-17).

3.5 Tipos de riesgos de auditoría

Un riesgo de auditoría es aquel que existe en todo momento por lo cual genera la posibilidad de que un auditor emita una información errada por el hecho de no haber detectado errores o faltas significativas que podría modificar por completo la opinión dada en un informe.

La posibilidad de existencia de errores puede presentarse en distintos niveles, por lo tanto se debe analizar de la forma más apropiada para observar la implicación de cada nivel sobre las auditorías que vayan a ser realizadas.

Son distintas las situaciones o hechos que conllevan a trabajar de diferentes formas y que permiten determinar el nivel de riesgo por cada situación en particular.

Es así como se han determinado tres tipos de riesgos los cuales son: Riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.

Riesgo inherente: este tipo de riesgo tiene ver exclusivamente con la actividad económica o negocio de la empresa, independientemente de los sistemas de control interno que allí se estén aplicando.

Si se trata de una auditoría financiera es la susceptibilidad de los estados financieros a la existencia de errores significativos; este tipo de riesgo está fuera del control de un auditor por lo que difícilmente se puede determinar o tomar decisiones para desaparecer el riesgo ya que es algo innato de la actividad realizada por la empresa.

Entre los factores que llevan a la existencia de este tipo de riesgos esta la naturaleza de las actividades económicas, como también la naturaleza de volumen tanto de transacciones como de productos y/o servicios, además tiene relevancia la parte gerencial y la calidad de recurso humano con que cuenta la entidad.

Riesgo de control: aquí influye de manera muy importante los sistemas de control interno que estén implementados en la empresa y que en circunstancias lleguen a ser insuficientes o inadecuados para la aplicación y detección oportuna de irregularidades. Es por esto la necesidad y relevancia que una administración tenga en constante revisión, verificación y ajustes los procesos de control interno.

Cuando existen bajos niveles de riesgos de control es porque se están efectuando o están implementados excelentes procedimientos para el buen desarrollo de los procesos de la organización.

Entre los factores relevantes que determina este tipo de riesgo son los sistemas de información, contabilidad y control.

Riesgo de detección: este tipo de riesgo está directamente relacionado con los procedimientos de auditoría por lo que se trata de la no detección de la existencia de errores en el proceso realizado.

La responsabilidad de llevar a cabo una auditoría con procedimientos adecuados es total responsabilidad del grupo auditor, es tan importante este riesgo que bien trabajado contribuye a debilitar el riesgo de control y el riesgo inherente de la compañía.

Es por esto que un proceso de auditoría que contenga problemas de detección muy seguramente en el momento en que no se analice la información de la forma adecuada no va a contribuir a la detección de riesgos inherentes y de control a que está expuesta la información del ente y además se podría estar dando un dictamen incorrecto (Gerencie.com, 2015, párr. 1-13).

3.6 Marcas de auditoria

3.6.1 concepto y definición .

Las marcas de auditoria son aquellos símbolos convencionales que el auditor adopta y utiliza para identificar, clasificar y dejar constancia de las pruebas y técnicas que se aplicaron en el desarrollo de una auditoria. Son los símbolos que posteriormente permiten comprender y analizar con mayor facilidad una auditoria (Gerencie.com, 2015, párr. 1).

3.6.2 Objetivos de las marcas de auditoria.

Entre los objetivos de las marcas de auditoria tenemos:

- 1) Dejar constancia del trabajo realizado.
- 2) Facilitar el trabajo y ayudar a que se aproveche al máximo el espacio de la cédula, pues evitan describir detalladamente las actividades efectuadas para la revisión de varias partidas.
- 3) Agilizar la supervisión, ya que permiten comprender de inmediato el trabajo realizado.
- 4) Identificar y clasificar las técnicas y procedimientos utilizados en la auditoria (Gerencie.com, 2015, párr. 2).

3.6.3 Clasificación de las marcas de auditoria.

Por las características especiales de cada una, las marcas de auditoria pueden ser de dos tipos:

Marcas de auditoria estándar: las marcas estándar se utilizan para hacer referencia a técnicas o procedimientos que se aplican constantemente en las auditorias y son interpretadas de la misma manera por todos los auditores que las emplean. Son de utilización y aceptación general.

Marcas de auditoria específicas: las marcas específicas no de uso común; en la medida en que se adopten deberán integrarse al índice de marcas correspondiente y señalarse con toda claridad al pie o calce de los papeles de trabajo. Estas dependen de cada auditoria específica y según el usuario. No son las mismas marcas en una empresa que en otra, ni son las mismas en un tipo de auditoria que en otro.

Ejemplo de marcas de auditoria.

A manera de ejemplo, se incluyen los siguientes símbolos con sus respectivos significados o descripciones:

E	Operación aritmética incorrecta
A	Comprobantes sin firmas correspondientes
F	Sin comprobante
X	Comprobante sin lleno de requisitos
Y	Comprobante con requisitos completos

Figura 3.6.3: Fuente extraída de gerencie.com año 2015 párrafo 5.

3.7 Alcance de la auditoría administrativa

El área de influencia que abarca la auditoría administrativa comprende la totalidad de una organización en lo correspondiente a su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación.

Esta connotación incluye aspectos tales como:

- 1) Naturaleza jurídica
- 2) Criterios de funcionamiento
- 3) Estilo de administración
- 4) Enfoque estratégico
- 5) Sector de actividad
- 6) Giro industrial
- 7) Ámbito de operación
- 8) Tamaño de la empresa
- 9) Número de empleados
- 10) Relaciones de coordinación
- 11) Desarrollo tecnológico
- 12) Sistemas de comunicación e información
- 13) Nivel de desempeño
- 14) Trato a clientes (internos y externos)
- 15) Entorno
- 16) Generación de bienes, servicios, capital y conocimiento
- 17) Sistemas de calidad (Franklin f., 2007, pág. 13).

3.8 Campo de aplicación de la auditoría administrativa

La auditoría administrativa puede instrumentarse en todo tipo de organizaciones, ya sean públicas, privadas o sociales.

Por su extensión y complejidad, es necesario entender cómo están conformadas estas organizaciones para responder a las demandas de servicios y productos del medio ambiente y, sobre todo, de qué manera se articulan, lo cual obliga a precisar su fisonomía, área de influencia y dimensión. A continuación se presenta la información por sector específico:

Sector público: en este sector la auditoría se emplea en función de la figura jurídica, atribuciones, ámbito de operación, nivel de autoridad, relación de coordinación, sistema de trabajo y líneas generales de estrategia. Con base en estos criterios, el ámbito de aplicación se centra en las instituciones representativas de los poderes ejecutivo, legislativo y judicial.

Sector privado: por lo que toca a este sector, la auditoría se aplica tomando en cuenta la figura jurídica, objeto, tipo de estructura, elementos de coordinación, área de influencia, relación comercial y pensamiento estratégico sobre la base de las siguientes características:

1. Tamaño de la empresa
2. Tipo de industria
3. Naturaleza de sus operaciones
4. Enfoque estratégico.

Sector social: en este sector, la auditoría administrativa se aplica para evaluar aspectos tales como la promoción del derecho a la educación, la vivienda, el trabajo, la salud, el desarrollo económico, la protección social y el bienestar de los sectores más desprotegidos, en atención a: 1) Tipo de organización y 2) Naturaleza de su función (Franklin f., 2007, pág. 14).

3.9 Técnicas de la Auditoría Administrativa

Para la obtención de información relacionada a una operación, función o tema que se examina, es necesario considerar que se está ante una investigación que lleva una metodología definida, misma que se ha abordado al hablar de la planeación y requerirá de la utilización de técnicas de auditoría para este fin, siendo las más comunes las siguientes:

Entrevista:

En un sentido general, representa el proceso de entablar una conversación con la finalidad de obtener información de una actividad, cubriendo así su objetivo y la realiza en forma directa con el personal idóneo preferentemente de nivel directivo e inclusive del director o gerente y en su caso con personal de niveles de supervisor y operativo. Este es un medio importante de obtener información para la Auditoría.

Se deben preparar las preguntas con anterioridad, de tal forma que se nos dé la información que requerimos. Las personas que van a ser entrevistadas deben seleccionarse con cuidado y se les debe avisar previamente para que preparen la documentación que se requerirá. En la entrevista el auditor comenzará por establecer el propósito de la misma y la importancia del acopio de hechos para la revisión de las áreas funcionales bajo estudio.

El ambiente debe ser amistoso y abierto, el auditor debe actuar con tacto y diplomacia todo el tiempo. Al final de la entrevista es aconsejable verificar la exactitud de la información, solicitando a la persona entrevistada que lea las notas del auditor y ponga sus iniciales.

Observación directa:

Realmente la observación representa la técnica más natural y se relaciona con la habilidad y predisposición para fijarse en los acontecimientos que acontecen en la organización y relacionados con el tema de evaluación, así como el clima de trabajo imperante.

Cuestionario:

Representa un formulario prediseñado o elaborado al momento de su utilización para recoger información no teniendo límites para ello, en tal forma que comprende las diferentes áreas de la organización y sus operaciones, desprendiéndose de ello que no solo obtiene información del tema a evaluar sino que también permite conocer aspectos generales de la organización.

El cuestionario debe de estar elaborado en forma clara que permita contestar en el momento en forma diligente teniendo en ocasiones dos opciones, es decir, un sí o no, o bien varias opciones, en el primer caso se denominara de pregunta cerrada simple y en el segundo caso con respuestas múltiples, también existen de preguntas abiertas.

Dentro de las ventajas de utilizar cuestionarios están las siguientes:

1. Agilidad en la obtención de información.
2. Optimización de actividades derivadas de la auditoria.
3. Confirmación de hechos y sucesos heterogéneos.

El primer punto es obvio su resultado, es decir, abrevia el proceso de obtención de información, en el segundo se detectan los efectos colaterales en el sentido que de diversos temas relacionados se obtiene referencia y finalmente en el tercero se aprovecha el diseño y contenido del cuestionario para ampliar su cobertura en aspectos interrelacionados aunque no sean propiamente del mismo tema en forma directa.

El análisis del funcionamiento actual se logra utilizando cuestionarios o secciones del mismo que sean pertinentes según el alcance de la auditoria, además, el cuestionario permite al auditor sintetizar los elementos que causan dificultades y deficiencias a la organización. El sondeo que se lleva a cabo por el cuestionario, depende de la metodología que se aplique, pero generalmente se relaciona con los principios administrativos: planeación, organización, dirección, Integración de personal y control.

Una vez que se han diagnosticado los problemas reales, el auditor debe estar preparado para apreciar el nivel de desempeño del área investigada, indicando si es excelente, bueno, adecuado o pobre y hacer las recomendaciones necesarias para mejorar el desempeño.

Investigación documental:

La investigación literalmente significa el examinar, indagar, descubrir y averiguar un tema, aspecto o cosa y asociándolo con la documentación se refiere a la obtención de información de las fuentes documentales que se detectan en la organización y que son solicitadas y recibidas por el auditor administrativo y que aportaran previo análisis elementos de juicio en la evaluación que se practica.

Aunque se hace referencia a la investigación documental, es pertinente considerar que esta actividad se extrapola para cerciorarse de las instalaciones físicas de la planta, construcciones en proceso, oficinas generales obviamente la documentación que la ampara.

La documentación en general se puede clasificar en dos grandes segmentos, el legal y el administrativo, en el primero se encontrara lo relacionado a la constitución de la organización así como sus adecuaciones, el marco jurídico que la reglamenta, contratos mercantiles, reglamentos, contrato colectivo de trabajo, informes presentados en la asamblea general de accionistas, decretos en el caso del sector público y legislación particular; en el segundo se encontraran los manuales de organización y procedimientos, los sistemas administrativos documentados, planta de personal, estados financieros, presupuesto operativo, sistemas de control, inventarios de diferente naturaleza, informes de auditorías y en su caso los de las administrativas, así como los que se derivan de ellos y de carácter específico.

Análisis administrativo:

Dentro de estas técnicas de tipo administrativo se detectan aquellas que de una forma u otra se identifican con esta disciplina y sus funciones y operaciones como son entre otras los diagramas de diferente tipo, igualmente las gráficas, organigramas, punto de equilibrio, análisis marginal, árbol de decisiones, calidad total y reingeniería.

En el segundo grupo se encuentran técnica como la de programación lineal, teoría de filas de espera, simulación, teoría de juegos, así como modelos de inventarios (Amador Sotomayor, 2003, págs. 26-27).

Conclusiones

En base a los objetivos planteados en la investigación documental, enfocada en el control interno para efecto de la auditoría administrativa en la organización y de acuerdo a los resultados obtenidos de la misma, se puede concluir de la siguiente manera:

1. La organización, vista como unidad social, comprende la estructura en la cual existe una relación estable entre sus integrantes, con el fin de alcanzar los objetivos o metas que se proponen en la misma, para su desarrollo y competitividad como empresa.
2. El control interno es una herramienta surgida de la imperiosa necesidad de accionar proactivamente a los efectos de suprimir y/o disminuir significativamente la multitud de riesgos a las cuales se hayan afectadas los distintos tipos de organizaciones, sean estos privados o públicos, con o sin fines de lucro.
3. El mejor sistema de control interno es aquel que no daña las relaciones de empresa-clientes y mantiene en un nivel de alta dignidad humana las relaciones de dirigentes y subordinados; su función es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar las alternativas que mejor convengan a los intereses de la entidad.

4. La auditoría administrativa es una herramienta que nos permite descubrir las deficiencias y áreas de oportunidad en una organización, ya que muchas veces el trabajo diario no nos permite ver que existen aspectos sujetos a una mejora, además de la intención de lograr la eficiencia administrativa para el buen funcionamiento de la entidad y el logro de sus objetivos.

5. Las técnicas de auditoría son métodos prácticos de investigación que el auditor, ya sea público o privado utiliza para comprobar la razonabilidad de la información que le permite emitir su opinión profesional de acuerdo a los hallazgos encontrados durante su aplicación.

Bibliografía

1. Aguilar, R. E. (2012). *Apuntes digitales una opción para ti* (2ed ed.). (R. E. Aguilar, Trad.) Mexico: Suayed.
2. Amador Sotomayor, A. (2003). *Auditoría Administrativa "Proceso y aplicación"* (Primera edición ed.). México: Elsa G. de Lazcano.
3. Anguiano, R. C. (2008). *Análisis Organizacional de Imagen de Asociaciones no lucrativas*. Malaga, eSPAÑA : EUMEDNET.
4. Antonio, P. L. (2000). *Fundamentos de la Dirección de Empresas*. Madrid: RIALP.
5. Ávila., Y. C. (2012). *Control Interno en las entidades*. Cuba: Biblioteca Virtual eumed.net.
6. Camacaro, P. R. (s.f de s.f de s.f). *Generalidades de la Organización*. Obtenido deEumed:<http://www.eumed.net/tesisdoctorales/2010/prc/Generalidades%20de%20la%20Organizacion.htm>
7. Camarena, C. A. (1994). *ABC del Desarrollo Organizacional*. Mexico: TRILLAS.
8. Cañibano. (1996). Curso de auditoría contable. En Cañibano, *Cañibano* (4.^a ed. ed., pág. pág. 53.). Madrid: Pirámide.
9. Cardona A, D. A., & Hernández Cobos, J. S. (2010). Desarrollo Organizacional, Historia, Evolucion y Modelos. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 5, 100.
10. Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). Mexico: MC GRAW HILL Educación.

11. clubensayos. (9 de Septiembre de 2013). *clubensayos*. Obtenido de eumet.net:
<https://www.clubensayos.com/Temas-Variados/Necesidades-De-La-Auditoria-Administrativa/1021553.html>.
12. CreceNegocios. (21 de 06 de 2014). *Gestión de negocios*. Obtenido de Gestión de negocios: <http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>.
13. EcuRed. (s.f de s.f de 1997). *Conocimientos de todos y para todos*. Obtenido de EcuRed: https://www.ecured.cu/Auditor%C3%ADa_Administrativa.
14. Enciclopedia de Características. (15 de Abril de 2017). *Características de las Organizaciones*. Obtenido de Características de las Organizaciones.:
<http://www.caracteristicas.co/organizaciones/>.
15. F, J. L. (Septiembre de 1998). <http://www.excelencia.uat.mx/pariente/articulo.htm>.
Obtenido de <http://www.excelencia.uat.mx/pariente/articulo.htm>.
16. Franklin f., E. B. (2007). *Auditoría administrativa Gestión estratégica del cambio* (2 ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
17. Gerencie.com. (10 de Marzo de 2015). *Diseño de una auditoría interna*. Obtenido de Gerencie.com: <https://www.gerencie.com/disenio-de-una-auditoria-interna.html>
18. Guizar, M. R. (2013). *Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones*. Mexico: Mc Graw-Hill - Interamericana.
19. Hitt, M. A., Black, J. S., & Porter, L. W. (2006). *Administración* . Mexico: Pearson Educacion .

20. Jiménez, Y. (10 de Septiembre de 2008). *Gerencie.com*. Obtenido de Gerencie.com: <https://www.gerencie.com/auditoria-externa.html>
21. lawebdelemprendedor. (13 de Mayo de 2017). *Organizaciones*. Obtenido de lawebdelemprendedor: <http://www.lawebdelemprendedor.com.ar/index.php/organizaciones/70-elementos-org>.
22. Litterer. (s.f.). *admonitm.awardspace.com*. Obtenido de admonitm.awardspace.com: <https://admonitm.awardspace.com/Doos/organizacionOK.pdf>.
23. Madrigal Torres, B. A. (2009). *Habilidades Directivas*. Mexico: Mc Graw Hill.
24. Organizacion., V. 1.-D. (2017). *Verito 14 - Definicion de Organizacion*. Obtenido de [https://www.google.com.ni/Verito 14 - Definicion de Organizacion](https://www.google.com.ni/Verito%2014%20-%20Definicion%20de%20Organizacion).
25. Pérez López, J. A. (1996.). Introducción a la dirección de empresa. En J. A. Pérez López, *Pérez López, Juan Antonio* (2 ed ed., pág. p. 36.). Mexico: Piura.
26. Pinto Cristiani, M. E. (2012). *Desarrollo Organizacional*. Mexico: Red Tercer Milenio S.C.
27. Plouman, P. (y Plouman, s.f.). *admonitm.awardspace.com*. Obtenido de admonitm.awardspace.com: <https://admonitm.awardspace.com/Doos/organizacionOK.pdf>.
28. promonegocios.net. (S.F de Noviembre de 2007). *promonegocios.net*. Obtenido de Tipos de Organizaciones: <https://www.promonegocios.net/empresa/tipos-organizaciones.html>.
29. Raymundo Castillo Bautista, Alejandra Juárez Anguino. (2008). *"Análisis organizacional y de imagen de asociaciones no lucrativas"*. Malaga, España: EUMEDNET.

30. Robbins, S. P. (2010). *Administración*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
31. Robbins, S. P., & A, J. T. (2013). *Comportamiento Organizacional* . Mexico: Pearson.
32. Saavedra, J. P. (2016). La auditoria en el contexto de la administracion publica en Mexico. *Revista de Administración Pública*, 97.
33. Valencia, J. R. (1997). *Sinopsis de auditoría administrativa* (7 ed.). Trillas.