



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas

Tema

Auditoria Administrativa

Sub tema

Gestión de riesgo empresarial E.R.M (Enterprise Risk
Management)

Seminario de graduación para optar al título de Licenciado
en Administración de Empresa

Autores

Bra. Iris Jorlenie Vindell Rodríguez
Br. José Carlos Valverde Guzmán
Bra. Madiet Isamar Tardencilla Castillo

Tutor

M.A.E. José Javier Bermúdez

Managua, 08 de febrero de 2022

Índice

Dedicatoria	i
Agradecimiento	iv
Valoración del docente (carta aval)	vii
Resumen	viii
Introducción	1
Justificación	2
Objetivos	3
Capitulo uno: Etapas de investigación documental para la auditoria administrativa	4
1.1. Concepto de control	4
1.2. Tipos de control	5
1.3. Cualidades de un sistema efectivo de control	8
1.4. El auditor de gestión	11
1.5. Organización de equipo de auditores de gestión	12
1.6. Normas de auditoria generalmente aceptadas	13
1.6.1. Normas de auditoria generalmente aceptadas NAGAS	13
1.6.1.1. Clasificación de las NAGAS	13
1.7. Normas generales	18
1.8. Normas Generales y Técnicas	18
1.9. Normas para el trabajo	19
1.10. Normas de la información	19
1.11. Resumen de las normas internacionales de auditoria	19
Capitulo dos: Motivaciones para realizar una auditoría de gestión	21
2.1. La auditoría de gestión, de performance o 3E	21
2.2. Control de gestión: control de la eficacia, eficiencia y economía	23
2.3. Técnicas y procedimientos de auditoría de gestión	25
2.3.1. Básicas	26
2.3.2. Cuantitativas	27
2.3.3. Cualitativas	28
2.3.4. De Control	30
2.3.5. Evaluación	30

2.3.6. Seguimiento.....	30
2.4. Metodología de la auditoria de gestión	31
2.5. Normas de emisión del informe	34
Capitulo tres: Gestión de riesgo empresarial	35
3.1. Riesgos.....	37
3.1.1. Factores internos.....	41
3.1.2. Administración o gestión empresarial E.R.M (Enterprise Risk Management)	41
3.1.3. Indicadores de gestión del proceso administrativo	42
3.1.3.1. Proceso administrativo	43
3.1.3.1.1. Visión	45
3.1.3.1.2. Objetivos	45
3.1.3.1.3. Estructura organizacional.....	45
3.1.3.1.4. Recursos humanos	46
3.1.3.1.5. Liderazgo	46
3.1.3.1.6. Calidad.....	46
3.1.3.1.7. Ventajas	47
3.1.3.1.8. Grado de confianza en el control interno	47
3.1.3.1.9. Estructura organizacional.....	47
3.1.3.1.10. Políticas y metas	48
3.1.3.1.11. Gestión de recursos energéticos.....	48
3.1.3.1.12. Gestión de logística.....	48
3.1.3.1.13. Integridad y valores éticos	48
3.1.3.1.14. Identificación de los puntos fuertes y débiles del sistema	49
3.1.4. Factores externos.....	49
3.1.4.1. Circunstancias que pueden afectar el control interno:.....	49
3.1.4.2. Problema identificado.....	50
3.1.4.3. Objetivos que pueden ser afectados.....	50
3.1.4.4. Posibilidad de ocurrencia del hecho.....	50
3.1.4.5. Probabilidad de frecuencia del hecho	50
3.1.4.6. Gobierno corporativo.....	51
3.1.4.7. Comité de auditoria	52

3.2. Traslación de riesgo: el primer juego	52
3.3. El rechazo a contribuir al capital social: el segundo juego y, brevemente, tres ..	55
juegos más.....	55
Capitulo cuatro: Materiales complementarios al informe de gestión de auditoria	58
administrativo.....	58
4.1. Materiales complementarios al informe.....	59
4.2. Decálogo para un buen informe	65
4.3. Evaluación	68
4.4. Emisión del diagnostico	70
4.5. Seguimiento	73
Conclusiones	78
Bibliografía	80

Dedicatoria

El presente documento es dedicado a mis padres y abuelo por su apoyo desde pequeña tanto para mi educación, bienestar físico y emocional, sus contribuciones económicas y cuidados constantes que hasta el día de hoy permanecen.

Br. Iris Jorlenie Vindell Rodríguez.

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi mamá, que es la parte esencial en mi vida, es quien me ha brindado su apoyo incondicional, por sus valores, consejos y motivación, que me han permitido ser una persona de bien.

Br. Madiet Isamar Tardencilla Castillo.

Dedicatoria

Dedico el presente documento a Dios, mi papá y mamá y mi novia, por proveerme durante mi vida académica soporte emocional, económico y estar conmigo en este proceso hasta la actualidad.

Br. José Carlos Valverde Guzmán.

Agradecimiento

Agradezco a Dios por la dicha de poder graduarme de la Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua, por la sabiduría durante estos 5 años para aprobar cada asignatura, por los maestros que contribuyeron con sus enseñanzas; de igual manera agradezco a mis padres y abuelo por sus diferentes apoyos durante toda mi carrera.

Por último, al M.A.E. José Javier Bermúdez por compartir sus conocimientos al ser nuestro docente y tutor, inculcarnos aspectos prácticos y teóricos para el emprendimiento y desarrollo de nuestra carrera.

Br. Iris Jorlenie Vindell Rodríguez.

Agradecimiento

Desde pequeña mi familia me inculcó la creencia en Dios y desde entonces he puesto todas mis metas, proyectos y vida en manos de él, es por ello que mi agradecimiento primordial es para mí padre celestial que me ha guiado por los senderos correctos, dándome la oportunidad de culminar una de mis metas.

Agradezco a Esmirna Castillo, mi mamá, que es el pilar más importante para mí, que siempre ha incitado a seguir adelante e inculcando valores. A mis amigos y compañeros que siempre han estado apoyándome y ayudándome en todo momento.

Finalmente agradezco a nuestro tutor M.A.E. José Javier Bermúdez por compartir aspectos y conocimientos elementales para nuestro desarrollo.

Br. Madiet Isamar Tardencilla Castillo.

Agradecimiento

De mi parte agradezco a los estandartes más importantes en mi vida académica como mi padre y madre que han provisto y se han sacrificado para darme lo que necesité para llegar a este momento, al igual que inculcarme principios y valores imprescindibles; mi novia que ha sido una de mis inspiraciones y apoyos más grandes para lograr esta meta que tenemos en común; por último a todos los maestros que me otorgaron parte de su intelecto y esfuerzo para lograr tener los conocimientos necesarios para ser un profesional.

Doy gracias al M.A.E. José Javier Bermúdez por ser un tutor ejemplar y educador profesional.

Br. José Carlos Valverde Guzmán.



Facultad de ciencias económicas

Departamento de administración de empresas

Valoración del docente (carta aval)

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

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

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de “**AUDITORIA ADMINISTRATIVA**” hace constar que los bachilleres: **Iris Jorlenie Vindell Rodríguez, Carnet No. 17-20135-5, Madiet Isamar Tardencilla Castillo, Carnet No. 17-20063-0 y José Carlos Valverde Guzmán, Carnet No. 17-20545-8**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **ADMINISTRACIÓN O GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL E.R.M (ENTERPRISE RISK MANAGEMENT)**, obteniendo los bachilleres **Vindell Rodríguez, Tardencilla Castillo** y el bachiller **Valverde Guzmán**, la calificación de **50 (CINCUENTA) PUNTOS respectivamente**.

Dado en la ciudad de Managua a los 28 días del mes de octubre del año 2021

M.A.E. José Javier Bermúdez
INSTRUCTOR

Resumen

El presente documento desarrolla de manera general el tema de la auditoría administrativa y como subtema la gestión de riesgo empresarial E.R.M (Enterprise Risk Management).

El objetivo general de este trabajo es investigar la gestión de riesgo empresarial a través de las etapas de investigación documental de la auditoría y los procesos necesarios para mejorar la gestión de riesgo con sus respectivos informes.

El esquema de esta investigación está dividido en cuatro capítulos los cuales son: el capítulo uno: etapa de la investigación documental para la auditoría administrativa, el capítulo dos: proceso necesario de una auditoría de gestión, el capítulo tres: la gestión de riesgo empresarial y por último el capítulo cuatro: los materiales complementarios al informe de gestión de auditoría administrativa.

La metodología empleada fue la investigación, a través de diferentes documentos proporcionados por nuestro tutor, búsquedas en páginas web y por último la normativa establecida para optar al título de licenciado en administración de empresa por la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, aplicación de rubricas de evaluación de seminario de graduación y normas APA 6.

Introducción

El presente trabajo documental de seminario de graduación tiene como tema la auditoría administrativa y como subtema gestión de riesgo empresarial E.R.M (Enterprise Risk Management).

El objetivo general del informe es investigar la gestión de riesgo empresarial a través de las etapas de investigación documental de la auditoría y los procesos necesarios para mejorar la gestión de riesgo con sus respectivos informes.

De esta forma para el cumplimiento de la temática antes mencionada el informe está estructurado de la siguiente manera:

Capítulo uno: Etapas de la investigación documental para la auditoría administrativa. En el cual se estudiará sus diferentes niveles, los cuales son: los tipos de control, cualidades de un sistema efectivo de control, el auditor de gestión, la organización del equipo de auditores de gestión, las normas de auditoría generalmente aceptadas, las generales, las de trabajo, las de información y el resumen de las normas internacionales de auditoría.

Capítulo dos: Proceso necesario para una auditoría de gestión. En este se detalla según sus niveles: la auditoría de gestión, de performance o 3E, el control de gestión, técnicas y procedimientos de la auditoría de gestión, metodología de la auditoría de gestión y las normas de emisión del informe.

Capítulo tres: Gestión de riesgo empresarial. Se enfatiza con sus niveles: riesgos, factores internos, administración o gestión empresarial, indicadores de gestión del proceso administrativo, factores externos, traslación de riesgo y el rechazo a contribuir al capital social.

Por último, capítulo cuatro: Materiales complementarios al informe de gestión de auditoría administrativo. Especificando sus niveles: son los materiales complementarios al informe de auditoría administrativo, decálogo para un buen informe, evaluación, emisión del diagnóstico y seguimiento.

Justificación

El presente trabajo de investigación documental, en los aspectos teóricos brindará conocimientos, acerca de la administración o gestión de riesgo empresarial, para servir como guía y soporte ante toma de decisiones en el mundo empresarial.

En el aspecto práctico será beneficioso mayormente a las organizaciones debido a que representa el proceso necesario para auditoría de gestión y como emplearlas para realizar una buena auditoría de gestión, de igual manera servirá para poner en práctica el reconocimiento de factores internos y externos que influyen en el ámbito empresarial y que pueden tener un impacto social, es decir son las pautas y acciones a implementar en la organización.

En el aspecto metodológico este documento servirá para las investigaciones que realicen el consejo de dirección, gerencia, los auditores al momento de prepararse para realizar alguna auditoría, a futuros estudiantes que necesiten conocer acerca del riesgo empresarial, a profesionales que desean conocer materiales complementarios que sirvan como pilar para mejorar y combinar en la gestión de la auditoría administrativa.

Objetivos

Objetivo general

Investigar la gestión de riesgo empresarial a través de las etapas de investigación documental de la auditoría y los procesos necesarios para mejorar la gestión de riesgo con sus respectivos informes.

Objetivos específicos

1. Describir las etapas de investigación documental para la elaboración de una auditoría administrativa a través de los tipos de controles y normas generales, para la base de datos en la toma de decisiones.
2. Explicar el proceso necesario de una auditoría de gestión, por medio de técnicas, procedimientos y metodologías para el cumplimiento de las normas de emisión del informe de auditoría de gestión.
3. Analizar la gestión de riesgo empresarial mediante los factores internos, externos y traslación de riesgo para la correcta ejecución del proceso administrativo.
4. Enumerar los materiales complementarios al informe de gestión de auditoría administrativa con la ayuda decálogos, evaluaciones, emisiones y seguimientos para el aumento de las oportunidades de mejora y logros de ventajas competitivas.

Capitulo uno: Etapas de investigación documental para la auditoria administrativa

La investigación documental es una técnica de recolección, esta implica localizar, seleccionar y estudiar la documentación, las fuentes básicas a las que se puede acudir son: normativas (actas constitutivas, ley que ordene la creación de la organización, reglamento interno, entre otros), administrativas (organigramas, manuales administrativos, sistemas de información y rectificación, entre otros).

De igual manera se toma en cuenta normativas como: mercado(producto y/o servicios, comportamiento de la demanda y oferta), ubicación geográfica (localización, orden espacial interno, características del terreno, entre otros), estudios financieros (recursos financieros para inversión, evaluación financiera, creación de valor, análisis de proyecciones financieras, entre otras), situación económica (sistema económico, naturaleza y ritmo de desarrollo de la economía, aspectos sociales, relaciones con el exterior) y el comportamiento del consumidor (cultura, familia, ciclo de vida del consumidor, factores internos de influencia y proceso de compra). (Flores, 2011, pág. 25).

1.1. Concepto de control

El concepto de control, como una etapa del proceso administrativo, es decir, funcional, representa una actividad de vigilancia del cumplimiento de las operaciones y la confirmación del apego a la normatividad establecida, así como a los objetivos planeados.

Al definir el control como una etapa del proceso administrativo, se entiende que involucra pasos y que queda descartada su acción individual. Por otra parte, la tarea de vigilar el cumplimiento de las operaciones de la organización, implica detectar si esto se está llevando a cabo de manera parcial o total.

Finalmente, el hecho de identificar las desviaciones a lo establecido, resulta en beneficio de la empresa si se tiene el propósito de realizar enmiendas.

El control en la organización, como en toda actividad humana, sistematiza la verificación de las operaciones con el objetivo principal de lograr su eficiencia, eficacia, economía y transparencia. Su empleo propicia un funcionamiento armonioso.

1.2. Tipos de control

En los tipos de control tenemos los siguientes: previo (anticipado), concurrente, posterior o de retroalimentación.

Para el funcionamiento del control es imprescindible el apoyo y compromiso de la alta gerencia, así como la disposición de directivos y personal de la organización; de ahí la relevancia de su difusión y la apertura a la adecuación, mejora e innovación.

Cuando el control es previo, se aplica antes de celebrar operaciones, es decir, se anticipa al hecho; cuando es concurrente, se realiza en el momento de celebrar la operación, y cuando es posterior o de retroalimentación, se utiliza en operaciones ya celebradas; naturalmente, el ideal en una organización es el primero. (Sotomayor, Auditoria Administrativa, 2008).

Control previo: el tipo más deseable de control -el control previo- previene los problemas de manera anticipada. Se le llama control previo porque tiene lugar antes de la actividad verdadera. Está dirigido al futuro. Por ejemplo, los administradores de Lockheed Corp. pueden contratar personal adicional tan pronto como el gobierno anuncia que la empresa obtuvo un gran contrato militar.

La contratación de personal con anticipación evita demoras potenciales. Por tanto, la clave de los controles previos es tomar la acción administrativa antes de que surja un problema.

Son deseables los controles previos porque permiten a la administración evitar problemas en lugar de tener que solucionarlos posteriormente. Por desgracia, estos controles requieren de información oportuna y precisa que con frecuencia es difícil desarrollar.

Como resultado, las organizaciones a menudo tienen que usar alguno de los otros tipos de control.

Es responsabilidad de la gerencia establecer mecanismos y procedimientos para analizar las operaciones y actividades que hayan proyectado realizar antes de su autorización, o de que surta sus efectos legales, con el propósito de determinar la propiedad de dichas operaciones y actividades, su legalidad y veracidad y finalmente su conformidad con el presupuesto, planes y programas. El control previo será ejecutado por el personal responsable del trámite norma de las operaciones y actividades.

Control concurrente: como su nombre lo indica, el control concurrente tiene lugar mientras se desarrolla una actividad.

Cuando se establecen los controles mientras se desarrolla el trabajo, la administración puede corregir los problemas antes de que se vuelvan muy costosos.

La forma mejor conocida del control concurrente es la supervisión directa. Cuando un administrador supervisa en forma directa las acciones de un subordinado, el administrador puede vigilar de manera concurrente las acciones del subordinado y corregir los problemas a medida que aparezcan.

Aunque es obvio que hay cierta demora entre la actividad y la respuesta correctiva del administrador, la demora es mínima. Se puede diseñar equipo técnico que incluya controles concurrentes.

Los niveles de jefatura y otros cargos que tengan bajo su mando a un grupo de servidores, establecerán y aplicarán mecanismos.

Los procedimientos de supervisión permanente durante la ejecución de las operaciones con el objeto de asegurar:

1. El logro de los resultados esperados.
2. La ejecución eficiente y económica de las funciones encomendadas a cada servidor.
3. El cumplimiento de las disposiciones legales.
4. El aprovechamiento eficiente de los recursos humanos, materiales tecnológicos y financieros.
5. La protección del medio ambiente.
6. La adopción oportuna de las medidas correctivas necesarias.

Control posterior: el tipo más popular de control descansa en la retroalimentación. En este caso, el control tiene lugar después de la acción. El informe de control que ejemplificamos para la empresa distribuidora de cervezas es un ejemplo de un control posterior.

La desventaja principal de este tipo de control es que, para cuando el administrador tiene la información, ya está hecho el daño. Es análogo al proverbial "tapar el pozo después de que el niño se ahogó". Pero, para muchas actividades, el control posterior es el único tipo de control disponible.

Debemos observar que el control posterior tiene dos ventajas sobre los tipos de control previo y concurrente. En primer lugar, la retroalimentación proporciona a los administradores información provechosa sobre la efectividad de su esfuerzo de planeación. Si la retroalimentación indica poca variación entre el estándar y el desempeño verdadero, es evidencia de que la planeación en general se diseñó bien. Si la desviación es grande, un administrador puede utilizar esta información al formular nuevos planes para hacerlos más efectivos. En segundo lugar, el control posterior puede incrementar la motivación del empleado. La gente quiere información sobre lo bien que se desempeñaron. El control posterior proporciona esa información.

La unidad de auditoría interna es responsable del control posterior interno ante las respectivas autoridades y se aplicará a las actividades institucionales, con posterioridad a su ejecución. La máxima autoridad de cada entidad y organismo, con la asesoría de su unidad de auditoría interna, establecerá los mecanismos para evaluar periódicamente y con posterioridad a la ejecución de las operaciones:

1. El grado de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
2. Los resultados de la gestión.
3. Los niveles de eficiencia, eficacia, efectividad y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y naturales.
4. El impacto que han tenido en el medio ambiente. (Cajiao, Ortega; García, Salazar; y Jimbo Santana, Mónica, 2016, págs. 17-19).

1.3. Cualidades de un sistema efectivo de control

Los sistemas de control efectivos tienden a tener ciertas cualidades en común. La importancia de estas cualidades varía con la situación, pero podemos afirmar en general que las siguientes características deben hacer más efectivo un sistema de control.

Precisión: un sistema de control que genera información inexacta puede dar por resultado que la administración deje de tomar alguna acción cuando debiera emprenderla, o hacerla que responda a un problema inexistente. Un sistema de control preciso es confiable y produce datos válidos.

Oportunismo: los controles deben llamar con toda oportunidad la atención de la administración a las variaciones, para evitar serias infracciones al desempeño de una unidad. La mejor información tiene poco valor si está fuera de tiempo. Por tanto, un efectivo sistema de control debe proporcionar la información con oportunidad.

Economía: un sistema de control debe tener una operación razonablemente económica. Cualquier sistema de control tiene que justificar los beneficios que proporciona, en relación con los costos que incurren. Para reducir los costos, la administración debe intentar imponer la menor cantidad posible de control para alcanzar los resultados deseados.

Flexibilidad: los controles efectivos deben ser suficientemente flexibles como para poder ajustarse a los cambios adversos o para obtener ventaja de nuevas oportunidades. Pocas organizaciones se enfrentan a ambientes tan estables que no tengan necesidad de flexibilidad. Hasta estructuras altamente mecánicas requieren controles que se puedan ajustar conforme cambian los tiempos y las condiciones.

Comprensión: ningún valor tiene los controles que no se pueden comprender. Por tanto, en ocasiones es necesario implantar controles menos complejos en lugar de dispositivos sofisticados. Un sistema de control que es difícil de comprender puede ocasionar errores innecesarios, empleados frustrados, y, con el tiempo, ser eventualmente ignorado.

Criterios razonables: los estándares de control deben ser razonables y de fácil alcance. Si están demasiado elevadas o fuera de razón, dejan de motivar. Puesto que la mayoría de los empleados no desean arriesgarse a que se les llame incompetentes al acusar a sus superiores de pedir demasiado, los empleados pueden recurrir a atajos faltos de ética o ilegales. Por tanto, los controles deben imponer estándares que desafíen a la gente y hagan que se esfuerce para alcanzar niveles de desempeño más altos, sin que sean desmotivadores o que alienten al engaño.

Colocación estratégica: los administradores no pueden controlar todo lo que sucede en una organización. Aunque se pudiera, los beneficios no justificarían los gastos. Como resultado, los administradores deben ubicar controles en aquellos factores que son estratégicos para el desempeño de la organización. Los controles deben cubrir las actividades críticas, las operaciones y los eventos de la organización.

Es decir, los controles deben ubicarse en lugares en donde es más factible que hubiera variaciones de estándar, o en donde una variación haría y mayor daño. En un departamento en donde los costos de mano de obra son 20000,00 dólares mensuales y los costos de timbres de correo son 50,00 dólares al mes, un sobregiro del 5% en el primero es más crítico que un desembolso de 20% de más en el segundo.

Por tanto, se deben establecer controles para la mano de obra y una asignación crítica de dólares, mientras que no parece que sean críticos los gastos por estampillas de correos.

Énfasis en la excepción. Puesto que los administradores no pueden controlar todas las actividades, deben colocar sus dispositivos de controles estratégicos en donde puedan llamar la atención solamente a las excepciones. Un sistema de excepciones asegura que un administrador no se vea abrumado por información sobre variaciones del estándar. Por ejemplo, si la política de la administración otorga autoridad a los supervisores para que puedan otorgar aumentos de sueldo hasta 200 dólares mensuales, aprobar gastos individuales hasta 500 dólares, e inversiones de capital hasta de 5,000 dólares, entonces solamente las desviaciones por arriba de estos límites requerirán ser aprobados por niveles más altos de la administración.

Estos puntos de control se convierten en controles que son parte de las restricciones de la autoridad y liberan a los niveles más altos de la administración de ocuparse en la revisión de desembolsos rutinarios.

Criterios múltiples: tanto los administradores como los empleados procurarán "verse bien" en los criterios que están sujetos a control. Si la administración realiza el control con el uso de una sola medida, como la utilidad por unidad, se su esfuerzo solamente para verse bien en este estándar. Las medidas múltiples de desempeño disminuyen la estrechez de este enfoque.

Los criterios múltiples tienen un doble efecto positivo. Puesto que son más difíciles de manejar que una sola medida, pueden desalentar los esfuerzos que tienen un propósito meramente cosmético. Además, dado que el desempeño rara vez se evalúa de manera objetiva desde un indicador único, los criterios múltiples hacen posible la realización de evaluaciones más precisas del desempeño.

Acción correctiva: un sistema efectivo de control no sólo indica cuándo ocurre una desviación significativa del estándar, sino que también sugiere qué acción debe tomarse para corregir la desviación. Es decir, tanto debe señalar el problema como especificar la solución. Esto se logra con frecuencia al establecer pautas si entonces; por ejemplo, si los ingresos por unidad bajan más de 5%, entonces los costos unitarios deben reducirse una cantidad similar. (Cajiao, et.al, 2016, págs. 20-23).

1.4. El auditor de gestión

Las características de un auditor constituyen uno de los temas de mayor importancia en el proceso de decisión de aplicar una auditoría administrativa, en virtud de que es en quien recae la responsabilidad de conceptualizarla, ejecutarla y lograr los resultados necesarios para mejorar el desempeño de la organización que ha optado por este recurso.

La calidad y nivel de ejecución de la auditoría, dependen en gran medida del profesionalismo y sensibilidad del auditor y de su comprensión de las actividades que debe revisar, elementos que implican la conjunción de los conocimientos, habilidades, destrezas y experiencia necesarios para realizar un trabajo esmerado y competente.

El análisis del perfil del Auditor debe cubrir los siguientes aspectos:

1. Gestión del conocimiento.
2. Habilidades y destrezas.
3. Experiencia.
4. Responsabilidad Profesional.
5. Ética.
6. Responsabilidad Social.
7. Desempeño Social Corporativo.
8. Estructura de Pensamiento.
9. Responsabilidad de su Ejercicio. (Cajiao, et.al, 2016, págs. 31-32).

1.5. Organización de equipo de auditores de gestión

La organización de un equipo auditor requiere de un orden jerárquico que garantice el flujo de la información y eleve los niveles de calidad, de conformidad con la autoridad y responsabilidad asignados a sus integrantes. Esta división de trabajo posibilita que los miembros del equipo, en sus diferentes posiciones, puedan emplear correctamente su potencial y propicia la adecuada integración de conocimientos y criterios para aplicar la auditoría de manera objetiva y sistemática, conforme a las circunstancias que prevalecen en cada etapa, reduciendo el margen de error y riesgo de ocasionar retrasos innecesarios.

La división de trabajo en relación con las funciones que debe cumplir cada integrante del equipo se lleva a cabo en consideración a los siguientes puestos: Coordinador General, Líder del Proyecto, Asistente o analista del proyecto. Ver tabla 1.1. (Cajiao, et.al, 2016, págs. 32-33).

Tabla 1.1.

Auditoria de gestión/ operacional/ financiera.

Gestión	Objetivos	
	Operacional	Financiera
Evaluar la eficacia en objetivos y metas propuestas; determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de recurso y producción de bienes; medir la calidad de servicios, bienes u obras; y establecer el impacto socio económico.	Evaluar las actividades para establecer el grado de eficiencia, efectividad y economía de sus operaciones.	Dictaminar los estados financieros de un período.

Fuente: (Cajiao, et.al, 2016, pág. 34).

1.6. Normas de auditoría generalmente aceptadas

(Encartacion, 2018) En el ámbito de la Auditoría privada, las directrices más amplias disponibles son las diez normas de auditoría generalmente aceptadas (NAGA), que fueron elaboradas por el AICPA EN 1947 y ha habido cambios mínimos. (pág. 7).

1.6.1. Normas de auditoría generalmente aceptadas NAGAS

Normas de auditoría generalmente aceptadas (NAGAS) son los principios fundamentales de auditoría a los que deben enmarcarse su desempeño los auditores durante el proceso de auditoría. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor.

Estas normas son de observación obligatoria para los contadores públicos que ejercen la auditoría en nuestro país, por cuanto además les servirá como parámetro de medición de su actuación profesional y para los estudiantes como guías orientadoras de conducta por donde tendrán que caminar cuando sean profesionales. (Encartacion; et al., 2018, págs. 7-8).

1.6.1.1. Clasificación de las NAGAS

En la actualidad las NAGAS vigentes en nuestro país son 10 las mismas que constituyen los 10 diez mandamientos para el auditor y son:

Entrenamiento y capacidad profesional: la auditoría debe ser ejecutada por un personal que tenga el entrenamiento técnico adecuado y criterio como auditor. No basta con tener el título profesional de contador público, sino que es necesario tener una capacitación constante mediante charlas, seminarios, conferencias, revistas, manuales, trabajos de investigación, etcétera, y el entrenamiento en el campo.

Como se aprecia de esta norma no solo basta ser contador público para ejercer la función de auditor, sino que además se requiere tener entrenamiento técnico adecuado y pericia como auditor.

Es decir, además de los conocimientos técnicos obtenidos en los estudios universitarios se requiere la aplicación práctica en el campo con una buena dirección y supervisión. Este adiestramiento, capacitación y práctica constante forma la madurez del juicio del auditor, a base de la experiencia acumulada en sus diferentes intervenciones. “La auditoría debe ser efectuada por personal que tiene el entrenamiento técnico y pericia como auditor”.

Independencia: la independencia puede concebirse como la libertad profesional que le asiste al auditor para expresar su opinión libre de presiones (políticas, religiosas, familiares, etc.) y subjetividades (sentimientos personales e intereses de servicios relacionados grupo).

Se requiere entonces objetividad imparcial en su actuación profesional. Si bien es cierto, la independencia de criterio es una actitud mental el auditor no solamente debe “serlo” si no también “parecerlo”, es decir, cuidar, su imagen ante los usuarios de su informe.⁸ (bancos. Proveedores, trabajadores, estado, pueblo, etc.). “En todos los asuntos relacionados con la auditoria, el auditor debe mantener independencia de criterio”.

Normas que tratan de garantizar la independencia del auditor, son los siguientes: Reglamento para información financiera auditada (Artículo 5°), aprobada por la resolución CONASEV (N° 014-82-EFC/94.10).

Ley de profesionalización del contador público (Decreto Ley N° 13253). -Código de ética profesional del contador público. Ley del sistema nacional de control (Decreto Ley 26162). Reglamento de designación de sociedades de auditoría, aprobado por resolución Contraloría N° 162-93-CG. Normas de auditoria gubernamental – NAGU, aprobadas por Resolución de Contraloría N° 162- 95-CG. Lineamientos generales para cautelar el adecuado fortalecimiento e independencia de los órganos de auditoría interna, aprobada por resolución de contraloría N° 189-93-GC.etc.

Cuidado o esmero profesional: “debe ejercerse el esmero profesional en la ejecución de la auditoría y en la preparación del dictamen”.

El cuidado profesional, es aplicable para todas las profesiones, ya que cualquier servicio que se proporcione al público debe hacerse con toda la diligencia del caso, lo contrario es la negligencia, que es sancionable. Un profesional puede ser muy capaz, pero pierde totalmente todo su valor cuando actúa negligentemente.

El esmero profesional del auditor, no solamente se aplica en el trabajo de campo y elaboración del informe, si no en todas las fases del proceso de la auditoría, es decir, también en el planeamiento o planeamiento estratégico cuidando la materialidad y riesgo.

Planeamiento y supervisión: “la auditoría debe ser planificada apropiadamente y el trabajo de los asistentes del auditor, si los hay, debe ser debidamente supervisado”.

Por la gran importancia que se le ha dado al planeamiento en los últimos años a nivel nacional e internacional, hoy se concibe al planeamiento estratégico como todo un proceso de trabajo al que se pone mucho énfasis, utilizando el enfoque de “arriba hacia abajo”, es decir, no deberá iniciarse revisando transacciones y saldos individuales, si no tomando conocimiento y analizando las características del negocio, la organización, financiamiento, sistemas de producción, funciones de áreas básicas y problemas importantes, cuyos efectos económicos podían repercutir en forma importante sobre los estados financieros materia de nuestro examen. Lógicamente, que el planeamiento termina con la elaboración del programa de auditoría.

Estudio y evaluación del control interno: “debe estudiarse y evaluarse apropiadamente la estructura del control interno (de la empresa cuyos estados financieros se encuentran sujeto a auditoría como base para establecer el grado de confianza que merece, y consecuentemente, para determinar la naturaleza, el alcance y la oportunidad de los procedimientos de auditoría”.

El estudio del control interno constituye la base para confiar o no en los registros contables y así poder determinar la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos o pruebas de auditoría.

En la actualidad, se ha puesto mucho énfasis en los controles internos y su estudio y evaluación conlleva a todo un proceso que comienza con una comprensión, continua con una evaluación preliminar, pruebas de cumplimiento, reevaluación de los controles, arribándose finalmente – de acuerdo a los resultados de su evaluación a limitar o ampliar las pruebas sustantivas.

Evidencia suficiente y competente: “debe abstenerse evidencia competente y suficiente, mediante la inspección, observación, indagación y confirmación para proveer una base razonable que permita la expresión de una opinión sobre los estados financieros sujetos a la auditoría”.

Como se aprecia en el enunciado de esta norma, el auditor mediante la aplicación de las técnicas de auditoría obtendrá evidencia suficiente y competente. La evidencia es un conjunto de hechos comprobados, suficientes, competentes y pertinentes para sustentar una conclusión. La evidencia es competente, cuando se refiere a hechos, circunstancias o criterios que tienen real importancia, en relación al asunto examinado.

Clases de evidencias que obtiene el auditor:

1. Evidencia sobre el control interno y el sistema de contabilidad, porque ambos influyen en los saldos de los estados financieros.
2. Evidencia física.
3. Evidencia documentaria (originada dentro y fuera de la entidad).
4. Libros diarios y mayores (incluye los registros procesados por computadora).
5. Análisis global.
6. Cálculos independientes (computación o cálculo).
7. Evidencia circunstancial.
8. Acontecimientos o hechos posteriores.

Aplicación de principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA): “el dictamen debe expresar si los estados financieros están presentados de acuerdo los principios de contabilidad generalmente aceptados”.

Los principios de contabilidad generalmente aceptados son reglas generales, adoptadas como guías y como fundamento en lo relacionado a la contabilidad, aprobadas como buenas prevalecientes, o también podríamos conceptualizarlos como leyes o verdades fundamentales aprobadas por la profesión contable. Sin embargo, merece aclarar que los PCGA, no son principios de naturaleza de comportamiento profesional, por lo que nos son inmutables y necesitan adecuarse para satisfacer las circunstancias cambiantes de la entidad donde se lleva la contabilidad.

Consistencia en la aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados: para que la información financiera pueda ser comparable con ejercicios anteriores y posteriores es necesario que se considere el mismo criterio y las mismas bases de aplicación de principios de contabilidad generalmente aceptados, en caso contrario, el auditor debe expresar con toda claridad la naturaleza de los cambios habidos.

Revelación Suficiente: a menos que el informe del auditor lo indique. Se entenderá que los estados financieros presentan en forma razonable y apropiada, toda la información necesaria para mostrarlos e interpretarlos apropiadamente.

Opinión del auditor: el dictamen debe expresar una opinión con respecto a los estados financieros tomados en su conjunto o una afirmación a los efectos que no puede expresar una opinión en conjunto.

El objetivo de esta norma, relativa a la información del dictamen, es evitar una mala interpretación del grado de responsabilidad que se está asumiendo. El auditor no debe olvidar que la justificación para expresar una opinión ya sea con salvedades o sin ellas, se basa en el grado en que el alcance de su examen se haya ajustado a las NAGAS.

“El dictamen debe contener la expresión de una opinión sobre los estados financieros tomados en su integridad, o la aseveración de que no puede expresarse una opinión. En este último caso, deben indicarse las razones que lo impiden.

En todos los casos, en que el nombre de un auditor esté asociado con estados financieros el dictamen debe contener una indicación clara de la naturaleza de la auditoría, y el grado de responsabilidad está tomando”.

Recordemos que el propósito principal de la auditoría a estados financieros es la de emitir una opinión sobre si éstos presentan o no razonablemente la situación financiera y resultados de operaciones, pero puede presentarse el caso de que, a pesar de todos los esfuerzos realizados por el auditor, se ha visto imposibilitado de formarse una opinión. (Encartacion; et al., 2018, págs. 5-9).

1.7. Normas generales

La auditoría debe ser realizada por una persona o personas que cuentan con la capacitación técnica adecuada y la competencia de un auditor.

En todos los asuntos relativos a un contrario, el o los auditores han de conservar una actitud mental de independencia. Debe tenerse cuidado en el desempeño de la auditoría y en la preparación del Informe.

Las normas generales se enlazan en la ética profesional, ya que, la ética profesional del auditor, se refiere a la responsabilidad del mismo para el público, hacia los clientes y colegas y los niveles de conducta máximos y mínimos que debe poseer. (Cajiao, et.al, 2016, pág. 42).

1.8. Normas Generales y Técnicas

El auditor debe observar las normas generales y técnicas de la profesión y luchar constantemente por mejorar su competencia y la calidad de sus servicios.

Las normas generales y técnicas son reglas de conducta que exigen la observancia de las normas relacionadas con la realización del trabajo.

Así, las primeras indican que un miembro a quien mediante otro contador solicite consejo profesional sobre una cuestión técnica contable o de auditoría, debe consultar con el otro contador antes de proporcionar ese consejo a fin de asegurarse de que el miembro conoce todos los datos y hechos disponibles. (Alfaro, 2010, pág. 6).

1.9. Normas para el trabajo

El trabajo ha de ser planteado adecuadamente y los asistentes deben ser supervisados de forma adecuada. Ha de conseguirse suficiente y competente evidencia mediante inspección, observación, consultas y confirmaciones para tener así una base razonable para una opinión con respecto a la información o área que se está auditando. (Cajiao, et.al, 2016, pág. 42).

1.10. Normas de la información

El informe debe manifestar si la información o área auditada se presenta de conformidad con los principios o bases establecidos como guía de auditoría. Las elevaciones informativas han de considerarse razonablemente adecuadas a no ser que se indique lo contrario en el informe.

El informe debe contener una opinión general presentada y de los puntos que involucren relevancia en el contexto auditado. Cuando no se pueda expresar una opinión global, deben manifestarse las razones de ello. Para las auditorías de gestión no existen normas de aplicación general, siendo necesario delinear criterios que se basan en la práctica normal de la gestión. (Cajiao, et.al, 2016, pág. 42).

1.11. Resumen de las normas internacionales de auditoria

Las NIAS son un conjunto de Normas expedidas por la Federación Internacional de Contadores (IFAC), las cuales permiten al revisor fiscal o auditor, desarrollar un trabajo profesional con herramientas de alta calidad reconocidas a nivel mundial. Dichas normas son una plataforma técnica para la adecuada obtención de evidencias en el proceso de Auditoría y el posterior informe sobre la razonabilidad de los Estados Financieros.

Tiene un fin de unificar los elementos técnicos necesarios para llevar a cabo procesos de planeación de alta calidad. El elemento primordial en aplicación de las normas de auditoría es la evaluación de riesgos.

En conclusión, la normativa para efectuar el control a las personas jurídicas y entidades de derecho privado, está dado por:

1. Normas Internacionales de Auditoría (NIA).
2. Normas Ecuatorianas de Auditoría (NEA).
3. Normas de Auditoría de General Aceptación (NAGA).
4. Normas Internacionales de Contabilidad (NIC).
5. Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC).
6. Principios de Contabilidad de General Aceptación. Ver tabla 1.2.

(Cajiao, et.al, 2016, pág. 43).

Tabla1.2.

Resumen de las normas internacionales de auditoría.

No.	Contenido
100-199	Asuntos introductorios
200-299	Principios generales
300-499	Evaluación del riesgo y respuesta a los riesgos evaluados
500-599	Evidencia de auditoría
600-699	Uso del trabajo de otros
700-799	Conclusiones y dictamen de auditoría
800-899	Áreas especializadas
100-1100	Declaración internacional de auditoría (IAPs, en inglés)

Fuente: (Cajiao, et.al, 2016, pág. 43).

Capítulo dos: Proceso necesario para una auditoría de gestión

La auditoría de gestión evalúa el grado de eficiencia, eficacia, con la que manejan los recursos de la entidad y si sus objetivos propuestos fueron alcanzados. Su objetivo es evaluar la economía, calidad de sus resultados, con respecto a las metas previstas, los recursos humanos, financieros y técnicos utilizados y los controles establecidos sobre dicha gestión.

Como materia prima utiliza el plan operativo anual, planificación estratégica; en su alcance utiliza el periodo que abarca un área, departamento o un proceso. Para generar la motivación es necesario conservar un ambiente de trabajo positivo, ayudar a crecer, retroalimentarse, celebrar y premiar éxitos. (Raquel, s.f.).

2.1. La auditoría de gestión, de performance o 3E

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

La auditoría de gestión examina las prácticas de gestión; no existen principios de gestión generalmente aceptados, que estén codificados, sino que se basan en la práctica normal de gestión; los criterios de evaluación de la gestión han de diseñarse para cada caso específico, pudiéndose extender a casos similares; las recomendaciones sobre la gestión han de ser extensas y adaptadas al hecho fiscalizado, analizando las causas de las ineficiencias y sus consecuencias. Por último, las auditorías de gestión son aperiódicas.

La auditoría de gestión, de performance o 3E, resulta apropiada en las siguientes circunstancias:

Compra, fusión o "Joint Venture": en estos casos el éxito depende de la capacidad de motivar y retener los ejecutivos que cubran los puestos claves. Una auditoría de gestión a tiempo puede ser el vehículo apropiado para diseñar y anticipar la estrategia de la entidad de nueva formación.

Reorganizaciones: permite efectuar recomendaciones sobre un nuevo despliegue de las capacidades de gestión ya disponibles, en lugar de proceder a despidos e incorporaciones de última hora.

Reestructuraciones: este caso se presenta en las empresas que tienen la necesidad de reducir rápidamente su estructura de costes y mejorar, fundamentalmente, su organización. El conductor de la reestructuración debe decidir muchas veces quién se queda y quién se va, y no dispone de tiempo, ni de dinero para utilizar a tiempo completo un equipo especial, por lo que es necesario que los acreedores encarguen una auditoría de gestión para que identifiquen a los ejecutivos competentes que pueden orientar provechosamente la reestructuración, los que se sienten desmotivados, los que tienen unas capacidades que no coinciden con las actuales necesidades de la empresa para su puesto, los que resultan más irrecuperables que peligrosos o los ejecutivos inadecuados que podrían mejorar si se les entrenase.

Emisiones u ofertas públicas: su éxito depende a menudo de la habilidad de la compañía para convencer a los accionistas sobre su gran potencial de crecimiento, siendo un factor importante de venta el talento de sus gestores.

Modificaciones legislativas: esta situación acarrea alteraciones inmediatas en los mercados que exigen diferentes capacidades de gestión, y, a veces, el modo acostumbrado de hacer las cosas se convierte en anticuado de la noche a la mañana.

Fluctuaciones del mercado: la dirección de la empresa no siempre está en condiciones de adaptarse con rapidez a esas fluctuaciones, de ahí que una auditoría de gestión puede ayudar a decidir entre, cambiar la dirección buscando nuevos ejecutivos fuera de la empresa o modificar la organización para reforzar un área específica que se halle o pueda hallarse en dificultades.

Problemas en recursos humanos: todas las circunstancias anteriores crean problemas en los recursos humanos. El consultor que realice la auditoría de gestión posee la metodología precisa para estos problemas que subyacen en la empresa, identificando el talento potencial en el seno de la misma.

Previsiones: la auditoría de gestión también es una herramienta útil para los directores generales porque les permite tomar medidas correctoras en los casos en que se produzcan discrepancias entre las expectativas y los resultados, tanto a nivel general de empresa como de dirección, en el caso de que los resultados obtenidos sean escasos o contrarios a los proyectados, o por una falta de perspectiva. (Redondo, Duran; Llopart, Pérez: y Duran Juve, Dunia, 1996, pág. 3).

2.2. Control de gestión: control de la eficacia, eficiencia y economía

Entre los motivos que dan lugar a una auditoría de gestión está la necesidad de controlar la gestión de la empresa en sus diferentes niveles. En este caso, se persigue el objetivo de establecer un control de eficacia, eficiencia y economía. De ahí que también se denomine auditoría 3E. La eficacia de una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos contenidos en los programas de actuación de la misma, es decir, comparando los resultados realmente obtenidos con los resultados previstos y, por tanto, existe eficacia cuando una determinada actividad o servicio obtiene los resultados esperados, independientemente de los recursos que hayan sido utilizados para ello, por tanto, se trata de la comparación de unos outputs con otros outputs.

La evaluación de la eficacia requiere siempre la existencia de objetivos claros, concretos y definidos, pudiéndose realizar la medición del nivel de eficacia sobre los hechos y sobre los resultados.

Esta evaluación nos permite:

1. Conocer si los programas cumplimentados han conseguido los fines propuestos.
2. Facilitar información para decidir si un programa debe ser continuado, modificado o suspendido -controles de eficacia realizados durante el desarrollo del programa, medición en su caso, de los outputs intermedios.
3. Suministrar bases empíricas para la evaluación de futuros programas.
4. Descubrir la posible existencia de soluciones alternativas con mayor eficacia.
5. Fomentar el establecimiento por parte de la alta dirección de la empresa de sus propios controles internos de gestión.

La eficiencia se mide por la relación entre los bienes adquiridos o producidos o los servicios prestados por un lado (outputs) y los recursos utilizados por otro (inputs), es decir, se mide por la comparación de unos inputs con unos outputs.

La evaluación de los niveles de eficiencia requiere la existencia de una determinada información y de una organización suficientemente preparada. Para valorar tanto los inputs como los outputs, éstos deben estar claramente definidos.

Dicha evaluación puede ser realizada en términos cuantitativos o cualitativos, y nos permite conocer:

1. El rendimiento del servicio prestado o del bien adquirido o vendido, en relación con su coste.
2. La comparación de dicho rendimiento con una norma establecida previamente.
3. Las recomendaciones para mejorar los rendimientos estudiados, y en su caso, las críticas de los obtenidos.

La economía mide las condiciones en que una determinada empresa adquiere los recursos financieros, humanos y materiales.

Para que una operación sea económica, la adquisición de recursos debe hacerse en tiempo oportuno y a un coste lo más bajo posible, en cantidad apropiada y en calidad aceptable, la economía se produce cuando se adquieren los recursos apropiados al más bajo coste posible, por tanto, se trata de comparar unos inputs con otros inputs, teniendo en cuenta los factores de calidad, cantidad y precio. (Redondo; et al., 1996, págs. 4-5).

2.3. Técnicas y procedimientos de auditoría de gestión

Los procedimientos y técnicas a aplicar serán principalmente de carácter general, destinados a la detección de problemas y puntos débiles en las entidades auditadas, permitiendo analizarlos con el objetivo de mejorarlos, no pudiendo ser tan concretos como en la auditoría financiera, donde el fin mucho más claro, la imagen fiel de un patrimonio y de sus variaciones.

Por tanto, en auditoría de gestión, los objetivos que pueden plantearse a un auditor pueden ser amplísimos. Por ejemplo, un incremento del control en un almacén, la implantación de un sistema que racionalice tareas y segregue funciones; el establecimiento de un procedimiento que descargue tareas a los directivos, permitiéndoles ganar tiempo; la creación o mejora de un sistema de archivo; el incremento de la productividad, etc. O incluso puede ocurrir que encargue una auditoría operativa una entidad que ni siquiera plantea de partida unos objetivos concretos, solicitando en principio una mejora de su eficiencia global.

Cualquier revisión o trabajo puede ser considerado dentro del campo de la auditoría de gestión, siempre que mejore la eficiencia o la eficacia, utilizando los procedimientos adecuados a la consecución de los objetivos planteados. Por tanto, podemos definir los procedimientos de auditoría de gestión como los trabajos, verificaciones, comprobaciones, revisiones, etc. a realizar por el auditor para formarse una opinión sobre la eficiencia, eficacia, y economía de la gestión y operatividad del ente auditado, obteniendo la evidencia necesaria y suficiente.

Nos centraremos en una propuesta de procedimientos que se basará en un criterio de clasificación, consistente en la división de las técnicas en:

1. Básicas.
2. Cualitativas.
3. Cuantitativas.
4. De control. (Redondo;et al., 1996, pág. 5).

Los procedimientos son de evaluación y seguimiento.

2.3.1. Básicas

Entrevistas: constituyen un instrumento fundamental en las auditorías de eficiencia, eficacia y economía, obteniendo de esta forma la mayor cantidad posible de información, ayudando a obtener ideas, no contempladas inicialmente en la elaboración de los programas de auditoría.

La técnica de la entrevista permite realizar análisis detallados, logrando extraer datos u opiniones de un grupo de individuos, procesándolas posteriormente en función de los objetivos perseguidos. Presenta desventajas, principalmente la de un coste muy elevado, así como la dificultad de valorar la influencia que puede establecer el entrevistador sobre las respuestas, o bien los posibles sesgos existentes por presiones ejercidas sobre los entrevistados.

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

El cuestionario posee la ventaja de su coste, más reducido que la realización de las entrevistas, así como permite conservar el anonimato de una población que puede ser tan grande como se desee, pues las respuestas pueden ser tratadas informáticamente.

Como principal desventaja presenta el hecho de que comporta una estandarización de las respuestas, pudiendo provocar en determinados casos un sesgo en la información, siendo importante el emplear un adecuado sistema estadístico. También puede suponer un elevado esfuerzo en cuanto a su confección, para lo cual es muy útil el empleo de un programa informático.

Observación documental: su objetivo es la recopilación de la información gráfica existente relativa al objeto de estudio. Permite la consecución de información extrayéndola de cualquier documento considerado importante (informes, memorias, reportajes, expedientes, etc.).

Como ventajas de esta técnica se puede señalar que facilita la concreción de los objetivos de auditoría, sirviendo de soporte válido a la evidencia, pero supone normalmente un elevado esfuerzo de selección, ordenación y clasificación.

Observación directa: consistente en analizar espacios físicos, distribuciones de almacenes, oficinas, detección de medios materiales o también situaciones, relaciones, etc. En definitiva, se centra en todo aquello que permita una visión de conjunto del entorno en el que se realiza la auditoría de gestión. De esta forma se proporciona una visión general e intuitiva de la organización, aunque depende en gran medida de la subjetividad del observador, por lo que puede provocar algún error o sesgo. (Redondo; et al., 1996, pág. 6).

2.3.2. Cuantitativas

Permiten establecer índices en algunos casos sobre la realidad o situaciones estudiadas. Revisiones analíticas: permiten, a través de la comparación de datos, detectar variaciones ilógicas, posibles pérdidas de recursos, evoluciones, tendencias, etc., aunque precisan de otras técnicas de apoyo que den consistencia y evidencia a lo detectado.

Análisis de superficies: incluye el estudio de variables de proporción o de distribución de superficies. Presenta la ventaja de proporcionar indicadores válidos para la toma de decisiones, aunque precisa de planos y medidas, que en ocasiones no existen, debiendo dedicar tiempo a las mediciones y cálculos, es decir, precisan de elementos técnicos no siempre manejables con facilidad.

Indicadores de personal: pueden ser muy diversos, desde indicadores de asistencia, de productividad, de rotación, de sustituibilidad, etc. Junto a estos indicadores, si la entidad posee un archivo del personal, con sus datos personales (edad, formación, sexo, aficiones, etc.) es posible efectuar estudios que permitan conocer sus capacidades y permitir unas asignaciones de tareas lógicas, como en el análisis de superficies, presenta la ventaja de proporcionar indicadores válidos para la toma de decisiones, pero precisan de instrumentos de medida adecuados.

Evaluación de los recursos: la evaluación de los recursos utilizados en una determinada actividad es un aspecto importante para valorar la eficiencia y la economía de una entidad, determinando si son los necesarios y suficientes para la realización de la actividad, detectando excesos o defectos en su aplicación y evaluando las condiciones de adquisición, presenta el problema de la valoración de los recursos o flujos, con el fin de obtener indicadores.

Análisis de flujos: permite plasmar gráficamente actividades, procesos y sistemas, posibilitando el análisis de cada unidad o área orgánica en las que se estructura la entidad a auditar. Para ello hay que entender cada área como una unidad en relación con el entorno, atravesada por flujos de inputs y outputs.

Técnicas de análisis económico: estas técnicas incluyen, los procedimientos de elaboración de presupuestos, así como el posterior cálculo de desviaciones técnicas y económicas. Cálculo de tendencias y análisis comparativos con otras entidades del mismo sector o con empresas de diferentes sectores. Es importante que la empresa disponga de un buen sistema de archivo, con el fin de poder acceder a los datos históricos. Análisis de los resultados, situación financiera a corto y largo plazo, cálculo de ratios, etc.

Por último, la elaboración y estudio de los estados financieros complementarios. Estas técnicas permiten obtener información sobre las distribuciones de recursos a través del cuadro de financiación, composición del inmovilizado, etc., pero precisan el apoyo de otras técnicas, principalmente básicas. (Redondo;et al., 1996, pág. 7).

2.3.3. Cualitativas

Están referidas a problemas que pueden surgir de carácter no cuantitativo, como los conflictos interdepartamentales, el entorno la calidad de los outputs, etc. aplicando las técnicas que se consideren más convenientes para eliminar los problemas. Estas técnicas incluyen:

Evaluación del estilo y calidad: tiene como objetivo el conocer y obtener evidencia suficiente sobre el tipo de dirección que existe, la calidad de los trabajadores y técnicos, así como la existencia o no de liderazgos.

Esta técnica es útil para evaluar la capacidad del personal, pudiendo detectar carencias de formación, empleados con necesidades de reciclaje, etc., pero precisa complementarse con técnicas básicas y pueden, además, existir sesgos por miedos, rencores, etc.

Estudio de las relaciones interdepartamentales: representa el estudio de los tipos de grupos que operan en la organización o entidad, delimitando sus objetivos, expectativas y grado de cohesión. Su aplicación es útil para mejorar el control de los procesos y flujos de información, así como de las personas con mayor capacidad de liderazgo e influencia sobre los procesos de decisión.

Análisis del clima de trabajo: el objetivo de este análisis es conocer el nivel de motivación y compenetración de los empleados en relación a los objetivos planteados por los responsables de dicha unidad. Si se presenta algún conflicto, el auditor ha de proponer las mejoras y recomendaciones necesarias para solucionarlos, por lo que, de alguna manera, es aconsejable que posea unos ciertos conocimientos psicológicos.

Conocimiento del entorno jurídico-laboral de la entidad auditada: se trata de una evaluación, actual o futura, del capital humano que posea una empresa, así como la revisión del entorno jurídico en que se desenvuelve la entidad, debiendo evaluarlo atendiendo principalmente a las actuaciones de los técnicos cuyas responsabilidades puedan tener consecuencias legales, por ello, es una técnica que entra en aspectos normalmente problemáticos. (Redondo;et al., 1996, pág. 8).

2.3.4. De Control

El objetivo de estas técnicas es detectar las desviaciones que se puedan haber producido y tomar las medidas correctoras oportunas. Las fases de que constan estas técnicas son:

Implantación de un sistema de control: el objetivo principal de este procedimiento es la detección de las diferencias producidas entre los datos obtenidos y los objetivos previstos, con el fin de corregir las desviaciones que se produzcan.

Esta técnica de implantación es importante, ya que, si no se consigue, las siguientes fases no podrán llevarse a cabo. (Redondo;et al., 1996, pág. 8).

2.3.5. Evaluación

Supone un diagnóstico de los errores o divergencias surgidos y su importancia. Para ello, se comparará el desarrollo real con el previsto, obteniendo una valoración de la eficacia del sistema implantado.

Este procedimiento consiste en buscar unos indicadores de eficiencia y de eficacia, que permitan medir el nivel inicial de partida, antes del comienzo de la auditoría, con el objetivo de poder valorar los incrementos, o decrementos en su caso, que se produzcan a partir de dicho momento; detección de los puntos fuertes y débiles de la organización y comparación de la situación real con los indicadores previstos, determinando el nivel de desviación existente. (Redondo;et al., 1996, pág. 9).

2.3.6. Seguimiento

(Redondo;et al., 1996). Permite detectar los aciertos y errores del programa de actuación implantado, con el objetivo de superar los problemas, errores o puntos débiles detectados, buscando entonces medidas correctoras e incorporándolas a futuros trabajos. (pág. 9).

2.4. Metodología de la auditoría de gestión

La auditoría de gestión necesita, al igual que la auditoría financiera, ser lo más sistemática posible en la realización de sus trabajos. La sistematización precisa un método de uso general aplicable a cualquier área, estructura, funciones, etc., que se audite.

Este método consiste en un análisis en profundidad y con los máximos detalles utilizando las preguntas clásicas: Qué se quiere, cómo y cuándo se quiere, dónde, por qué, qué medios se deben utilizar, etc., realizando, además, las siguientes investigaciones.

Estudio de los elementos que componen el sector auditado, diagnóstico detallado, determinación de fines y medios, investigación de las deficiencias, balance analítico, comprobación de la eficacia, búsqueda de problemas, proposición de soluciones, indicación de alternativas y mejora de la situación.

Este trabajo se lleva a cabo por medio de entrevistas personales con los responsables de las unidades, áreas o actividades auditadas, en sus centros de trabajo u oficinas, esto exige que el consultor disponga de cuanta información exista en relación con el área auditada.

La exigencia metodológica se inicia en una auditoría de gestión con la denominación que se dé al informe, posteriormente se debe establecer la planificación del trabajo de auditoría consistente en el desarrollo de un plan global en función de los objetivos que se persiguen.

La naturaleza, el detalle y el momento en que se debe llevar a cabo la planificación varían según la magnitud y especificidad de la entidad a auditar, de la experiencia que el auditor tenga de la misma, del conocimiento de la actividad que desarrolla, del entorno en que se desenvuelve y de la calidad del control interno.

La planificación comprende cuatro fases:

1. Designación de la entidad, área, sector o servicio a auditar.
2. Estudio previo.
3. Estudio preliminar.
4. Programación operativa.

En la primera fase, habrá que distinguirse entre dos tipos de auditoría: auditoría vertical y horizontal. La auditoría vertical comprende en su integridad el análisis de una unidad específica (departamento, dirección general, etc.) o el análisis de un programa determinado (presupuesto funcional). La auditoría horizontal comprende la verificación de determinadas funciones o gastos que afectan a varias unidades administrativas (política de personal, compras de inmovilizados, etc.) (Presupuesto económico).

En general, las partidas presupuestarias con mayor impacto financiero, las áreas con mayor riesgo de anomalías, errores o irregularidades, recibirán una mayor atención.

La segunda fase permite conocer el área a auditar con cierta rapidez, sobre la base de recolectar determinada información, al mismo tiempo que permite descubrir las áreas de riesgo con bastante precisión.

El objetivo del estudio previo persigue el objetivo de obtener un conocimiento profundo del área a auditar. Este conocimiento puede obtenerse utilizando reglamentos y demás normativas que afectan al área a auditar, estudiando informes anteriores de auditoría y especialmente las recomendaciones contenidas en los mismos, estudiando informes de auditoría financiera o estudiando liquidaciones de los presupuestos de ejercicios anteriores.

La tercera fase, supone el inicio del trabajo de auditoría propiamente dicha. En esta fase deben tenerse en cuenta determinadas cuestiones de importancia que pueden condicionar la marcha posterior del informe, algunas de dichas cuestiones pueden ser las siguientes:

Dificultad de medir los outputs, existencia de índices de ineficiencia visibles, falta visible de organización, o problemas en la misma o en la gestión, claramente visibles, retraso en la producción de outputs, empleados desocupados y material subutilizado.

Los métodos de trabajo anticuados, poco eficientes o complicados, existencia de actuaciones ineficaces, o de realización ineficiente o no económica, en general se considerarán de importancia relevante todos aquellos hechos que de no explicitarse en el informe podrían conducir a error al lector del mismo, y cuya existencia pudieran comprometer, los resultados del área auditada, aunque todas estas cuestiones serán profundizadas y analizadas posteriormente durante la fase de ejecución de la auditoría.

La cuarta fase, programación operativa, supone la preparación de las herramientas de trabajo y del equipo humano a emplear, por lo cual debe comprender una confección de cuestionarios y una coordinación con el personal del área estudiada, determinación del grado de intervención de especialistas, preparación de programa escrito de trabajo y selección del equipo.

Una vez planificado el trabajo a realizar, se debe de proceder a la ejecución de todo lo planificado. En la ejecución debe realizarse un examen detallado de los datos sobre los que debe actuarse y comprende los muestreos, efectos observados, causas y evaluaciones de los distintos resultados.

Este examen representa el desarrollo de la parte central de la auditoría y comprende las siguientes actuaciones:

1. Recopilación de evidencias.
2. Medidas del trabajo.
3. Evaluación de los niveles de eficacia, eficiencia y economía.
4. Evaluación de los esfuerzos hechos para mejorar los resultados conseguidos.

Todo ello debe conducir a la valoración de resultados y al análisis de las causas y de sus efectos, necesarios para la reducción posterior de las correspondientes conclusiones y resoluciones.

Por último, la culminación de la auditoría está en la emisión del informe, ya que ésta será la herramienta de trabajo para el ejecutivo y para los responsables del área auditada, y además servirá en el futuro como base para medir el progreso obtenido en la gestión de dicha área. (Redondo;et al., 1996, págs. 10-12).

2.5. Normas de emisión del informe

Para que el informe sea eficaz tiene que estar sometido a determinadas normas que recogemos a continuación:

1. Tiene que manifestar si las cifras ofrecidas por los responsables del área auditada son correctas o han tenido que ser rectificadas por el auditor, y en tal caso en qué sentido se han rectificado.
2. Deberá exponer los criterios de verificación fijados por ambas partes, auditor y auditado, y hasta qué punto se han respetado o conciliado.
3. Deben reflejarse los puntos débiles (ineficacia, ineficiencia, anti-economía, etc.), así como los puntos fuertes detectados.
4. Tiene que expresar, en su caso, la existencia de hechos o situaciones que hayan dificultado o impedido el trabajo del auditor.
5. El informe, y en especial las conclusiones y recomendaciones, deben estar redactadas con absoluta claridad evitando totalmente las explicaciones ambiguas y confesionarias, en otras palabras, el informe tiene que estar redactado, en la medida de lo posible, de forma tal que una persona normalmente informada pueda fácilmente llegar a su comprensión.
6. Sin disimular la realidad de los hechos, deben evitarse los redactados irritantes. (Redondo;et al., 1996, pág. 12).

Capítulo tres: Gestión de riesgo empresarial

La gestión de riesgo empresarial es un enfoque de gobierno estructurado y coordinado que abarca toda la empresa con el fin de identificar, cuantificar, responder y vigilar las consecuencias de eventos potenciales. Implementada por la gerencia, la GRE es evaluada por los auditores internos con respecto a su eficacia y eficiencia.

La práctica de manejar riesgos, que es un elemento clave del gobierno, ha recaído tradicionalmente en las unidades de negocio y/o en partes de esas unidades; y en menor extensión, a través de la organización. La gestión de riesgo empresarial (GRE) contempla un enfoque más amplio y maneja riesgos y oportunidades que afectan la creación o preservación del valor de la organización.

La gestión de riesgo empresarial se define como un proceso, efectuado por el consejo de dirección, gerencia y demás personal de una entidad; aplicado en un marco estratégico y a través de la empresa; diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad para manejar riesgos que estén dentro de lo aceptable con el fin de brindar aseguramiento razonable respecto del logro de los objetivos de la entidad.

Todos en la organización cumplen un rol en el aseguramiento de una exitosa gestión de riesgos para toda la empresa, pero la gerencia es la que tiene la responsabilidad principal para identificar y manejar los riesgos, e implementar la GRE con un enfoque estructurado, consistente y coordinado.

El consejo directivo o su equivalente tienen la responsabilidad general de vigilar los riesgos y obtener aseguramiento de que son manejados dentro de un nivel aceptable. Los auditores internos, tanto en sus roles de aseguramiento como de consulta, contribuyen a la gestión de riesgos de diversas formas.

Cumplen un rol al evaluar la eficacia de la GRE y al recomendar mejoras a la misma. Las Normas del IIA indican que el alcance de auditoría interna debe comprender la gestión de riesgos y los sistemas de control.

Los diversos roles que los auditores internos tienen en la GRE y el énfasis que ponen en ella dependen de la madurez del proceso de GRE en la organización.

La protección que debe establecerse antes de que los auditores internos lleven a cabo sus roles relacionados con la GRE consiste en asegurar que toda la organización entienda completamente la responsabilidad que tiene la gerencia en la gestión de riesgos.

El rol central de los auditores internos en la GRE consiste en proporcionar aseguramiento objetivo al consejo directivo y a la alta dirección sobre la eficacia de las actividades de GRE en cuanto a ayudar a asegurar que los riesgos de los negocios clave son manejados apropiadamente y que el sistema de control interno opera eficazmente.

Los roles y actividades de aseguramiento principales de auditoría interna relacionadas con la GRE son:

1. Proporcionar aseguramiento sobre el diseño y eficacia de los procesos de gestión de riesgos.
2. Proporcionar aseguramiento de que los riesgos sean evaluados correctamente.
3. Evaluar los procesos de gestión de riesgos.
4. Evaluar los informes sobre el estado de los principales riesgos y controles.
5. Revisar la gestión de los riesgos principales, incluyendo la eficacia de los controles y otras respuestas a los mismos.

Otros roles y actividades de consultoría legítimos de parte de la actividad de auditoría interna pueden ayudar a proteger la independencia y objetividad de los auditores internos cuando vayan acompañados de las salvaguardas adecuadas. Esto incluye:

1. Defender el establecimiento de la GRE dentro de la organización.
2. Desarrollar una estrategia de gestión de riesgos para ser aprobada por el consejo directivo.
3. Facilitar la identificación y evaluación de riesgos.
4. Entrenar a la gerencia acerca de responder a los riesgos.
5. Coordinar las actividades de GRE.
6. Consolidar los informes sobre riesgos.

7. Mantener y desarrollar el marco de la GRE.
8. Los roles que los auditores internos NO deben cumplir.
9. Establecer el nivel de riesgo aceptado.
10. Imponer procesos de gestión de riesgos.
11. Proporcionar aseguramiento al consejo directivo y a la gerencia
12. Tomar decisiones sobre respuestas a los riesgos. Esto es responsabilidad de la gerencia.
13. Implementar respuestas a los riesgos en nombre de la gerencia.
14. Hacerse responsable de la gestión de riesgos. (Instituto de auditores internos de Perú, s.f.).

3.1. Riesgos

Un componente esencial de un eficaz control interno es la identificación y análisis de los riesgos a todos los niveles de la empresa, y la capacidad para tomar las medidas oportunas a fin de evitarlos o menguar sus posibles efectos. Los riesgos a nivel de la empresa: Pueden provenir de factores externos e internos.

Riesgos a nivel de actividad: Su identificación ayuda a centrar la valoración de riesgos en las principales unidades de negocio. Se debe partir del análisis de los riesgos a nivel de la empresa, evaluando cómo pueden afectar los distintos procesos e inhibir o dificultar el logro de los objetivos operacionales, de información financiera o de cumplimiento, para ello debe identificarse los riesgos puntuales a la actividad y analizarlos, lo cual incluye:

1. Estimación o ponderación de la importancia de un riesgo.
2. Valoración de la probabilidad o frecuencia de ocurrencia del riesgo.
3. Consideraciones de cómo debe administrarse el riesgo, o sea, determinación de qué acciones deben ser tomadas. Ver tabla 3.3. (Cajiao, et.al, 2016, pág. 114).

Tabla 3.3.

Clasificación de los grupos de riesgos.

Los riesgos se clasifican en cuatro grandes grupos

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. El riesgo de reputación. 2. El riesgo de mercado. 3. El riesgo de crédito. 4. El riesgo operacional en todas sus divisiones. |
|--|

Fuente: (Cajiao, et.al, 2016, pág. 120).

El E.R.M. como formalidad de prevención, detección, mitigación a los indicados riesgos, ha determinado ocho componentes interrelacionados, que muestran cómo la alta dirección opera un negocio y de qué forma están integrados dentro del proceso administrativo y son:

Entorno interno: filosofía de administración de riesgo; cultura de riesgo; responsabilidad de la junta directiva o consejo de administración; integridad y valores éticos; compromiso para con la competencia.

Definición de los objetivos: objetivos estratégicos, objetivos relacionados; objetivos seleccionados; apetitos del riesgo; tolerancia al riesgo.

Identificación de eventos: factores que influyen en la estrategia y los objetivos; metodologías y técnicas; interdependencia entre los eventos; categoría de eventos, riesgos y oportunidades.

Valoración del riesgo: riesgo inherente y residual, probabilidad e impacto; metodologías y técnicas de correlación.

Respuesta al riesgo: identificación de las respuestas al riesgo; evaluación de las posibles respuestas al riesgo; selección de respuestas; puntos de vista de mapeo o portafolio.

Actividades de control: integración con la respuesta al riesgo; tipos de actividades de control; controles generales; controles de aplicación; controles específicos de la actividad.

Plan de auditoría que apunta al riesgo tomando como referencia las prácticas de auditoría interna formuladas por las Normas Internacionales de Auditoría Interna (IAI) 6, relacionadas con la Administración de Riesgos E.R.M.

Se detallan varios fundamentos para lograr un adecuado enlace con la Administración del Riesgo, pero que se aplicará a la auditoría de gestión: al llevar a cabo trabajos de auditoría, los métodos y técnicas de pruebas y validaciones deben reflejar la materialidad del riesgo y la probabilidad de ocurrencia. La información y comunicación a la alta gerencia, deben transmitir conclusiones de gestión de riesgos y recomendaciones para reducirlos o contrarrestarlos.

Mapa de riesgos, la matriz para elaborar un mapa de riesgos puede ser diseñada y establecida bajo los siguientes parámetros:

1. Factor de riesgo.
2. Descripción del riesgo.
3. Posibles consecuencias.
4. Ponderación.

El mapa de riesgo es un instrumento metodológico mediante el cual se identifica un conjunto ordenado y flexible de factores que pueden dar origen a irregularidades, algunas veces, a errores no intencionales y definitivamente, a hechos fraudulentos y de corrupción, con los mapas de riesgo se califica la presencia de riesgos y se prevén sus posibles daños. Ver figura 3.1. (Cajiao, et.al, 2016, págs. 119-122).

Figura: Mapa de riesgo inherente.

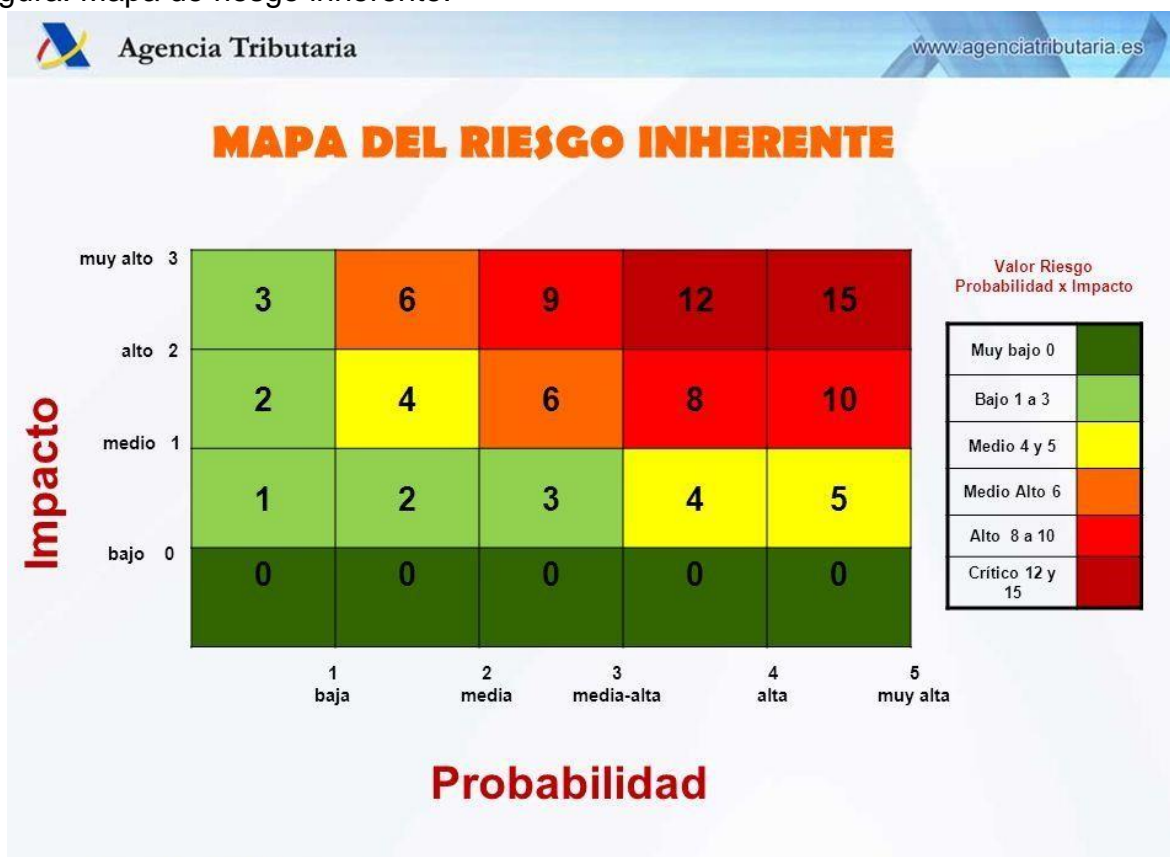


Figura 3.1. (Vargas, 2016).

Los beneficios de la Gestión de Riesgo en las corporaciones se basan en que no existe ningún negocio que se encuentre exento de riesgos o se desenvuelva en un ambiente interno o externo libre de éstos. En consecuencia, la Gestión Integral de Riesgo le permite a la gerencia operar más eficientemente en ambientes propensos a riesgos, con lo cual se garantiza la capacidad del negocio para:

1. Interconectar el crecimiento, el riesgo y la rentabilidad.
2. Mejorar las decisiones en respuesta a los riesgos.
3. Minimizar sorpresas operacionales y pérdidas.
4. Identificar y gerenciar riesgos ínter-organizacionales.
5. Proveer respuestas integradas a múltiples riesgos.
6. Aprovechar las oportunidades.
7. Racionalización del capital. (Cajiao, et.al, 2016, pág. 122).

3.1.1. Factores internos

1. Ruptura en el procesamiento de los sistemas de información.
2. La calidad del personal y los métodos de entrenamiento y motivación, que puede influenciar en el nivel de conciencia de control.
3. Un cambio en las responsabilidades de la administración.
4. La naturaleza de las actividades de la empresa y el acceso de los empleados a los activos.
5. Ausencia de un comité de Auditoría o existencia de uno que no es efectivo.
6. Rechazo o resistencia al cambio. (Cajiao, et.al, 2016, pág. 138).

3.1.2. Administración o gestión empresarial E.R.M (Enterprise Risk Management)

“La gestión o administración de riesgo empresarial ERM es un proceso estructurado, consistente y continuo implementado a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos.” 2 principios básicos: todas las entidades, con ánimo o sin ánimo de lucro, existen para proveer valor a sus accionistas. La creación de valor está afectada por las incertidumbres, la cual ofrece tanto riesgos como oportunidades con el potencial de erosionar o enriquecer valor.

El E.R.M. soporta la creación de valor para ayudar a la Gerencia a: establecer soluciones viables y reducir los riesgos que crean las incertidumbres, proveer una estructura conceptual para que la administración trate de manera más efectiva la capacidad de generar más valor a la entidad. Todas las entidades, con ánimo o sin ánimo de lucro, existen para proveer valor a sus accionistas (stakeholders).

La creación de valor está afectada por las incertidumbres, la cual ofrece tanto riesgos como oportunidades con el potencial de erosionar o enriquecer valor.

El COSO II ha desarrollado una estructura conceptual para la administración del riesgo empresarial denominada E.R.M., que ayuda al entendimiento de la formulación y seguimiento de un proceso básico en la administración del riesgo como apoyo al buen gobierno corporativo y adecuadas medidas de control en una organización. (Cajiao, et.al, 2016, págs. 119-120).

3.1.3. Indicadores de gestión del proceso administrativo

El fin primordial de emplear indicadores de gestión en el proceso administrativo es evaluar en términos cualitativos y cuantitativos el puntual cumplimiento de sus etapas propósito estratégicos, a partir de la revisión de sus componentes. Para estar en posibilidad de obtener la mayor y mejor información, a cada etapa del proceso se le asignan indicadores cualitativos, que son los que dan razón de ser a organización, e indicadores cuantitativos, que son los que traducen en hechos el objeto de la organización.

El manejo de estos dos indicadores en forma simultánea, obedece al propósito que el auditor tenga una visión global y completa de la organización, mediante la vinculación de la esencia con las acciones y el comportamiento con los resultados. Esta división convencional se basa en la idea de evaluar al proceso en sí mismo, de obtener información adicional de los factores que influyen en su ejecución, toda vez que el conjunto de etapas y elementos permite respaldar las recomendaciones que pueden formular y, sobre todo, seguir una secuencia ordenada y sistemática para emitir un juicio definitivo de la situación de la organización.

Asimismo, si se considera que los cuestionarios preparados para cada rubro respetan este criterio, es importante anotar que, para ampliar el alcance en la revisión de cada etapa y elemento, y determinar las condiciones en que se generaron.

La organización puede considerar los siguientes aspectos:

1. Proceso seguido para su formulación.
2. Asignación de la responsabilidad de su preparación.
3. Difusión de su preparación.
4. Aceptación por parte de la organización.
5. Interpretación adecuada de los miembros de la organización.
6. Acceso a la información para su consulta.
7. Plazo o periodo de ejecución estimado.
8. Claridad en su definición.
9. Congruencia en su conceptualización. (Cajiao, et.al, 2016, págs. 127-128).

3.1.3.1. Proceso administrativo

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

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

Este orden se apega a propósitos estratégicos, que concentran en forma objetiva la esencia o "razón de ser" de cada fase, y que son el marco de referencia para analizar a la organización en todos sus ámbitos, niveles, procesos, funciones, sistemas, recursos, proyectos, productos y/o servicios y entorno, lo que representa una visión de conjunto de la forma en que interaccionan todos y cada uno de ellos en relación con su objeto o atribución sustantiva.

En el segundo caso se incluye una relación de los elementos específicos que complementan el proceso administrativo. Tales elementos específicos se asocian con atributos fundamentales que enmarcan su fin y función, lo que permite determinar su contribución particular al proceso en su conjunto y al funcionamiento de la organización. (Cajiao, et.al, 2016, págs. 146-147).

La selección de los componentes del proceso administrativo y elementos específicos debe hacerse considerando las variables fundamentales que influyen en el desempeño de una organización, tal como su naturaleza, campo de actuación, tamaño, giro industrial y enfoque estratégico. No obstante, el grado de profundidad con el que se analice cada variable o juego de variables, depende del proyecto de auditoría y de la estrategia para realizarlo.

Para este efecto, se puede asignar un valor a cada etapa del proceso considerándolo como una totalidad (100% o 1000 puntos) y porcentajes o puntajes específicos por componente en función del peso establecido para cada etapa.

De igual manera, la suma del porcentaje o puntos establecidos para cada elemento específico, de acuerdo con el número de elementos elegidos, debe totalizar 100% o 1000 puntos. Es importante señalar que, aunque la ponderación pueda implicar cierto nivel de subjetividad, en el momento de aplicar las técnicas de recolección la incidencia de respuestas validará o no tal estimación.

Bajo esta óptica, es posible determinar el perfil real del proceso administrativo y los elementos específicos:

Indicadores de Gestión del Proceso Administrativo: el fin primordial de emplear indicadores de gestión en el proceso administrativo es evaluar en términos cualitativos y cuantitativos el puntual cumplimiento de sus etapas propósito estratégicos, a partir de la revisión de sus componentes.

Para estar en posibilidad de obtener la mayor y mejor información, a cada etapa del proceso se le asignan indicadores cualitativos, que son los que dan razón de ser a organización, e indicadores cuantitativos, que son los que traducen en hechos el objeto de la organización. (Cajiao, et.al, 2016, pág. 151).

3.1.3.1.1. Visión

Indicadores cualitativos: nivel en que enmarca el logro de las aspiraciones comunes, forma en que fomenta el nivel de compromiso y manera en que eleva la moral y el espíritu de equipo.

Indicadores cuantitativos: empleados que la conocen entre el total de empleados y empleados que la comparten entre empleados que la conocen. (Cajiao, et.al, 2016, pág. 129).

3.1.3.1.2. Objetivos

(Cajiao, et.al, 2016). Indicadores cualitativos: medida en que imprimen dirección a los esfuerzos, grado en que orientan las acciones y modo en que se traduce el objeto de la organización en propósitos concretos. Indicadores cuantitativos: objetivos alcanzados entre los objetivos programados. (pág. 130).

3.1.3.1.3. Estructura organizacional

Indicadores cualitativos: precisión con que se determinan los niveles de autoridad y responsabilidad, manera en que se traduce el objeto de la organización en un mecanismo de trabajo y modo en que la infraestructura se constituye en una ventaja competitiva.

Indicadores cuantitativos: áreas directivas entre total de áreas, áreas asesoras entre total de áreas, áreas de apoyo entre total de áreas y áreas operativas entre total de áreas. (Cajiao, et.al, 2016, págs. 131-132).

3.1.3.1.4. Recursos humanos

Indicadores cualitativos: precisión con que determina el sistema formal de gestión del talento, grado en que se consideran tales recursos como el capital intelectual, capacidad para constituirlos en un factor de aprendizaje para el cambio.

Indicadores cuantitativos: número de renunciaciones entre total de personal, personal de nivel directivo entre total de personal, personal nivel asesor entre total de personal, personal de nivel operativo entre total de personal y personal nivel de apoyo entre total de personal. (Cajiao, et.al, 2016, págs. 132-133).

3.1.3.1.5. Liderazgo

Indicadores cualitativos: forma en la que el liderazgo constituye una conducta que guía y provee el soporte necesario a la organización, dimensión en que el líder ejerce su poder de influencia en las personas, capacidad para lograr que las acciones se implementen de la mejor manera posible.

Indicadores cuantitativos: personal que identifica el estilo de liderazgo entre total de personal y personal que acepta el estilo entre total del personal. (Cajiao, et.al, 2016, pág. 133).

3.1.3.1.6. Calidad

Indicadores cualitativos: manera en que la organización propicia el impulso sistemático de la participación de todos los integrantes para el logro de procesos, productos y servicios de calidad, capacidad para establecer estándares para evaluar la calidad de productos y servicios y modo en que contribuyen a hacer de la mejora continua un hábito.

Indicadores cuantitativos: productos defectuosos entre total de productos y reclamos atendidos entre total de reclamos (Cajiao, et.al, 2016, pág. 134).

3.1.3.1.7. Ventajas

Su uso apropiado permite:

1. Mostrar objetivamente cómo funciona en la realidad todos los componentes del sistema, facilitando el análisis de su eficiencia.
2. Reemplazar con ventajas los métodos de descripción narrativos y de cuestionarios. La visualización de un proceso facilita el análisis de los procedimientos y políticas vigentes.
3. Simplificar los convencionalismos de expresión (símbolos) que se convirtieron en un lenguaje sencillo y adecuado como sistemas informativos.
4. Facilitar que cualquier proceso, desde el más simple hasta el más complejo, pueda ser revelado y representado mediante símbolos.
5. Advertir más fácilmente las debilidades y defectos de un circuito.
6. Facilitar la actualización de los circuitos modificados, mostrando con mayor claridad los cambios introducidos.
7. Registrar la información sobre sistemas y controles gerenciales, así como para transmitir el conocimiento logrado sobre las actividades de la empresa a auditar. (Cajiao, et.al, 2016, págs. 110-111).

3.1.3.1.8. Grado de confianza en el control interno

Con el estudio y evaluación del sistema de control interno, el auditor determinará en qué grado puede apoyarse en el trabajo de los auditores internos de las empresas, para tener una seguridad razonable de que el sistema de control funciona razonablemente y evitar la duplicación de esfuerzos. (Cajiao, et.al, 2016, págs. 111-112).

3.1.3.1.9. Estructura organizacional

(Cajiao, et.al, 2016). Verificación de la manera en que las actividades de la organización se dividen, organizan y coordinan, en función del cumplimiento del objeto social aprobado. (pág. 112).

3.1.3.1.10. Políticas y metas

(Cajiao, et.al, 2016). Verificación de los procesos relacionados con la toma de decisiones vinculadas al establecimiento de objetivos, políticas y metas en la organización y la evaluación de su cumplimiento. (pág. 112).

3.1.3.1.11. Gestión de recursos energéticos

(Cajiao, et.al, 2016). Es la verificación de los procesos vinculados a la planificación, conservación y utilización de los recursos energéticos y el cumplimiento de las políticas de ahorro implementadas en la organización. (pág. 112).

3.1.3.1.12. Gestión de logística

Verificación de los procesos asociados al aseguramiento material oportuno y al menor costo posible de los recursos necesarios para el cumplimiento de la misión asignada a la organización, así como la identificación, segmentación y análisis de los clientes o beneficiarios. (Cajiao, et.al, 2016, pág. 112).

3.1.3.1.13. Integridad y valores éticos

(Cajiao, et.al, 2016). Los objetivos de una empresa y la manera cómo se logren, están basados en preferencias, juicios de valor y estilos administrativos, los cuales son trasladados a estándares de conducta que reflejan la integridad. (págs. 112-113).

3.1.3.1.14. Identificación de los puntos fuertes y débiles del sistema

Una vez analizados los procedimientos aplicados, se identificarán los puntos fuertes en que se apoya el sistema, así como aquellos otros puntos que recomendaríamos mejorar y que han de orientar la acción correctora de la administración de la empresa, con el fin de mejorar sus procedimientos.

En la labor de identificación influye primordialmente la habilidad para entender el sistema y comprender los puntos fuertes y los puntos débiles del control interno, habilidad que se desarrolla a través de la aplicación de la técnica y de la experiencia del auditor. (Cajiao, et.al, 2016, pág. 113).

3.1.4. Factores externos

1. El desarrollo tecnológico en el entorno.
2. Las necesidades o expectativas cambiantes de los clientes.
3. La competencia.
4. La legislación y regulación nueva, que puede llevar a cambios en la política y estrategia de operación.
5. Las catástrofes naturales.
6. Los cambios económicos. (Cajiao, et.al, 2016, págs. 113-114).

3.1.4.1. Circunstancias que pueden afectar el control interno:

1. Cambio del ambiente de operación.
2. Personal nuevo.
3. Sistemas de información nuevos o reconstruidos.
4. Crecimiento rápido.
5. Nuevas tecnologías.
6. Líneas, actividades y productos nuevos.
7. Reestructuración corporativa.
8. Operaciones en el extranjero. (Cajiao, et.al, 2016, págs. 114-115).

3.1.4.2. Problema identificado

(Cajiao, et.al, 2016). Se debe describir el problema, bien sea: riesgo a nivel de la empresa (factores externos e internos), riesgo a nivel de la actividad y circunstancia riesgosa de cambio. (pág. 115).

3.1.4.3. Objetivos que pueden ser afectados

(Cajiao, et.al, 2016). Liste todos los objetivos que pueden ser afectados: objetivos operacionales, objetivos de información financiera y objetivos de cumplimiento (pág. 115).

3.1.4.4. Posibilidad de ocurrencia del hecho

(Cajiao, et.al, 2016). A juicio del auditor, éste determinará si están dadas las condiciones para que el hecho se concrete (otorgar valores cualitativos):

1. Casi imposible.
2. Poco posible.
3. Posible.
4. Bastante posible.
5. Muy posible. (pág. 116).

3.1.4.5. Probabilidad de frecuencia del hecho

(Cajiao, et.al). A juicio del auditor, éste debe determinar si están dadas las condiciones para que el hecho se concrete más de una vez (otorgar valores cualitativos):

1. Una sola vez.
2. Poca frecuencia.
3. Frecuente.
4. Muy frecuentemente. (2016, pág. 116).

3.1.4.6. Gobierno corporativo

Consiste en “la manera en que la empresa está organizada y gerenciada, a efectos de garantizar a los accionistas y acreedores financieros el recibir o ser beneficiarios de la parte proporcional adecuada que les corresponda, ya sea de las utilidades o de los activos de la empresa.”

Gobierno Corporativo (Governance) es el proceso y estructura utilizada para dirigir y administrar el negocio y las relaciones corporativas, con el objetivo de realzar el valor para el accionista. Dichos procesos y estructura definen las divisiones de poder y establecen mecanismos para conseguir la responsabilidad entre los accionistas, la junta directiva y la gerencia del negocio.

Las características elementales para que un Gobierno Corporativo tenga efecto en una organización, son:

Transparencia: Informar a los accionistas de manera clara y completa sobre las actividades financieras y administrativas de la compañía, instaurando una cultura de integridad e imparcialidad.

Supervisión: Establecer controles internos y externos lo suficientemente sólidos, que permitan instruir un comité dedicado al cumplimiento de la ley, integridad y gestión de riesgo.

Responsabilidad: Contar con estructura de negocio y las gerencias abiertas, teniendo en cuenta el impacto que la gerencia tienen en los empleados, clientes y proveedores, así como la creación de valor en el negocio.

Adaptabilidad: Contar con estructuras de negocios que pueden adaptarse y evolucionar a los cambios sociales, de mercado y de competencia con otras empresas del sector o industria, desarrollando una fuerza de trabajo comprometida a “auto monitorearse”.

Una junta directiva dedicada, comprometida y dinámica es el corazón de un buen Gobierno Corporativo. De realzar el valor para el accionista. Dichos procesos y estructura definen las divisiones de poder y establecen mecanismos para conseguir la responsabilidad entre los accionistas, la junta directiva y la gerencia del negocio.

Los gobiernos corporativos se rigen bajo principios que ayudan a la gobernabilidad de factores externos, internos e individuales, los que ayudan a la organización a:

1. Garantizar que las cosas se hagan bien, aunque a veces existan costos importantes.
2. Garantizar que la información hacia fuera de la empresa, sea oportuna y transparente.
3. Crear confianza de su entorno hacia la empresa. (Cajiao, et.al, 2016, págs. 116118).

3.1.4.7. Comité de auditoría

En aquellas empresas que tienen un Comité de Auditoría, el informar en términos del marco coso ayuda a representar las fortalezas y debilidades del sistema de control interno.

En otras, se organiza el comité de auditoría dentro de la junta directiva para tomar un papel activo en la vigilancia de las políticas y prácticas de presentación de informes financieros y de contabilidad de la compañía.

La Bolsa de Valores de Nueva York exige los comités de auditoría y éstos han sido respaldados por la SEC, el AICPA y la Bolsa “American Stock Exchange”. No todas las entidades tienen comités de auditoría, así este concepto no se aplica a los negocios organizados como empresas de un solo propietario, sociedades y corporaciones pequeñas de propiedad limitada. (Cajiao, et.al, 2016, pág. 118).

3.2. Traslación de riesgo: el primer juego

Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado. Respecto a la auditoría, señala: “Art. 2.-Ámbito de aplicación de la Ley. Las disposiciones de esta ley rigen para las instituciones del Estado, previstas en el artículo 118 de la Constitución Política de la República.

Su aplicación se extenderá a las entidades de derecho privado, exclusivamente respecto de los bienes, rentas u otras subvenciones de carácter público de que dispongan.

Art.3.- Para efecto de esta Ley se entenderá por recursos públicos, todos los bienes, fondos, títulos, acciones, participaciones, activos, rentas, utilidades, excedentes, subvenciones y todos los derechos que pertenecen al Estado y a sus instituciones, sea cual fuere la fuente de la que procedan, inclusive los provenientes de préstamos, donaciones y entregas que, a cualquier otro título, realicen a favor del Estado o de sus instituciones, personas naturales o jurídicas u organismos nacionales o internacionales.

Los recursos públicos no pierden su calidad de tales al ser administrados por corporaciones, fundaciones, sociedades civiles, compañías mercantiles y otras entidades de derecho privado, cualquiera hubiere sido o fuere su origen, creación o constitución, hasta tanto los títulos, acciones, participaciones o derechos que representen ese patrimonio, sean transferidos a personas naturales o personas jurídicas de derecho privado, de conformidad con la Ley”.

Art. 4 - Régimen de control de las personas jurídicas con participación estatal. Para todos los efectos contemplados en esta Ley, están sometidas al control de la Contraloría General del Estado, las personas jurídicas y entidades de derecho privado, exclusivamente sobre los bienes, rentas u otras subvenciones de carácter público de que dispongan, cualquiera sea su monto, de conformidad con lo dispuesto en el inciso segundo del artículo 211 de la Constitución Política de la República.

Se evitará la superposición de funciones con otros organismos de control, sin perjuicio de estar obligados de actuar en el marco de sus competencias constitucionales y legales, de manera coordinada, conjunta y/o simultánea.

Cuando el Estado o sus instituciones hayan delegado a empresas privadas la ejecución de obra pública, la explotación y aprovechamiento de recursos públicos mediante concesión, asociación, capitalización, traspaso de propiedad accionaria, de certificados de aportación o de otros títulos o derechos, o por cualquier otra forma contractual de acuerdo con la ley, la vigilancia y control de la Contraloría General del Estado.

No se extenderá a la persona o empresa delegataria, pero sí, a la gestión referida a esa delegación por parte de la institución del Estado delegante, sin perjuicio de la eventual responsabilidad que la Contraloría General del Estado pueda determinar, conforme a lo establecido en esta ley.”

Art. 8.- Objeto del Sistema de Control. Mediante el sistema de control, fiscalización y auditoría se examinarán, verificarán y evaluarán las siguientes gestiones: administrativa, financiera, operativa; y, cuando corresponda gestión medio ambiental de las instituciones del Estado y la actuación de sus servidores.

En el examen, verificación y evaluación de estas gestiones, se aplicarán los indicadores de gestión institucional y de desempeño, y se incluirán los comentarios sobre la legalidad, efectividad, economía y eficiencia de las operaciones y programas evaluados.

Art. 9.- Alcance de la auditoría para las entidades de derecho privado y la seguridad jurídica. Para evitar el quebrantamiento del principio de actos firmes de control, y la presunción de legitimidad, honestidad e inocencia, el honor de las personas, y para no afectar a la seguridad jurídica del Estado, el alcance de las órdenes de trabajo y de la planificación de la auditoría no podrá afectar la validez de los informes anteriores de auditoría externa o interna privados.

Art. 21.-Auditoría de Gestión. La Auditoría de Gestión es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia.

Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes.

Constituirán objeto de la auditoría de gestión: el proceso administrativo, las actividades de apoyo, financieras y operativas; la eficiencia, efectividad y economía en el empleo de los recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo; y, el cumplimiento de las atribuciones, objetivos y metas institucionales.

A diferencia de la auditoría financiera, el resultado de la fiscalización mediante la auditoría de Gestión no implica la emisión de una opinión profesional, sino la elaboración de un informe amplio con los comentarios, conclusiones y recomendaciones pertinentes. (Cajiao, et.al, 2016, págs. 35-38).

3.3. El rechazo a contribuir al capital social: el segundo juego y, brevemente, tres juegos más

Art. 31.- Funciones y Atribuciones. La Contraloría General del Estado, además de las atribuciones y funciones establecidas en la Constitución Política de la República, tendrá las siguientes:

Practicar auditoría externa, en cualquiera de sus clases o modalidades, por si o mediante la utilización de compañías privadas de auditoría, a todas las instituciones del Estado, corporaciones, fundaciones, sociedades civiles, compañías mercantiles, cuyo capital social, patrimonio, fondo o participación tributaria esté integrado con recursos públicos; a las empresas adscritas a una institución del Estado, o que se hubieren constituido mediante ley, ordenanza o decreto.

Así como, en el ámbito de su competencia, al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), al Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA), y al Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional (ISSPOL).

Examinar y evaluar el sistema de control interno de cada una de las instituciones sujetas a su control.

Identificar y evaluar los procedimientos internos de prevención contra actos de corrupción en las entidades sujetas a su control.

Evaluar las labores de auditoría externa efectuadas por compañías privadas de auditoría.

Asesorar obligatoriamente a las instituciones del Estado y a las personas jurídicas de derecho privado sometidas a su control, a petición de éstas, sin que la asesoría implique vinculación en la toma de decisiones; y, generar un banco de datos sobre información de absolución de consultas y de los criterios institucionales adoptados por el Contralor General.

Contratar los servicios profesionales, cuando se trate de asuntos de interés institucional que requieran de experiencia o conocimientos especializados.

Controlar, la legalidad de los procesos en los cuales el Estado delegue o concesione sus facultades al sector privado, de acuerdo con lo previsto en la Constitución Política de la República y la Ley.

Pronunciarse sobre los aspectos de legalidad, economía, eficiencia, efectividad y transparencia en el empleo de los recursos y bienes públicos, humanos, materiales, financieros, tecnológicos, ambientales, de tiempo y sobre los resultados de la gestión institucional.

Observar los derechos constitucionales individuales y las garantías del debido proceso en los informes que emita; y ejercer las demás competencias, atribuciones y funciones que le confieran la Constitución Política de la República, la Ley, y los reglamentos.

Art. 76.- Obligación de remitir información. Las instituciones del Estado y sus servidores, así como los personeros y representantes de las personas jurídicas de derecho privado sometidas al control de la Contraloría General del Estado, en los términos previstos en la presente Ley, están obligadas a proporcionar a esta, exclusivamente para fines del examen de auditoría, información sobre las operaciones o transacciones cuando les sean requeridas por escrito.

Art. 82.- Obligación de conservar registros. Las personas jurídicas de derecho privado, que hayan recibido asignaciones de recursos públicos para financiar sus presupuestos, deberán conservar por cinco años, la contabilidad, registros y respaldos suficientes, para sustentar la correcta utilización de los mismos.

Art. 97.- Las personas jurídicas de derecho privado referidas en el artículo 4 de esta Ley, se someterán a su propia normatividad en materia de contratación, no estarán

sujetas a los procedimientos previstos en la codificación de la Ley de Contratación Pública, en la Ley de Consultoría y en las demás leyes y reglamentos que rigen la materia.

Las personas jurídicas antes referidas deberán incluir obligatoriamente en la normatividad interna de contratación de procesos para la selección y adjudicación de ofertas, cuyo texto y cumplimiento será materia de auditoría de la Contraloría General del Estado.” (Cajiao, et.al, 2016, págs. 38-40).

Capitulo cuatro: Materiales complementarios al informe de gestión de auditoria administrativo

Es una descripción global de las actividades de Talento Humano en la empresa. Incluye tanto los juicios positivos por los aspectos que se han logrado bien como las recomendaciones para poner en práctica medidas correctivas en las áreas que lo requieren. Cuando un informe reconoce la existencia de aspectos tanto positivos como negativos, se considera más balanceado y logra mejor aceptación.

(Beitia R., 2013). El informe que se entrega al gerente de Talento Humano suele contener toda la información que se proporcionó a los gerentes de línea, así como a los especialistas de Talento Humano. Además de estos aspectos, se proporciona retroalimentación al gerente sobre aspectos como:

Las actitudes de los gerentes de línea y del personal en general respecto al departamento y los servicios que presta.

Una verificación de los objetivos y planes del departamento, con recomendaciones acerca de cómo alcanzarlos.

Recomendaciones específicas sobre los cambios necesarios y una escala de prioridades que ayude a la toma de decisiones. (Beitia R., 2013)

Gracias al informe de auditoría, el gerente de personal puede establecer un calendario de actividades, así como prioridades para el nuevo periodo de trabajo que será evaluado una vez más durante la próxima auditoría de personal.

(Loor, Zambrano; y Vlez, Suarez, wirney , 2014, pág. 1).

4.1. Materiales complementarios al informe

En este apartado se incluirá la información diversa, útil a algunos lectores del informe, pero no esencial para la exposición básica; se clasifica como materiales complementarios (anexos), y entre los más comunes están:

1. Gráficas.
2. Cuadros.
3. Formas.
4. Diagramas de flujo.
5. Cuestionarios.
6. Hojas de trabajo.
7. Hojas de datos (entrevistas).
8. Programas de trabajo.

El objetivo principal del informe de auditoría administrativa es lograr que las recomendaciones propuestas por él se sigan y se cumplan. Aunque en ocasiones las recomendaciones presentadas en el informe no se efectúen por el auditor, éste deberá:

Cerciorarse de que las acciones correctivas se lleven a cabo y observen los resultados obtenidos.

Persuadir a la dirección de que algunas sugerencias requieren de tiempo para alcanzar los resultados deseados.

Convencer a la dirección superior de que la auditoría administrativa es una técnica que da a la empresa mayor capacidad para lograr los objetivos y planes establecidos.

(University, págs. 6--7).

En los materiales complementarios también encontramos:

1. Etapas Complementarias.
2. Entrevista de Auditoría.
3. La Primera Impresión.

Para el Auditor: El orden y limpieza es un indicio de que tan bien está funcionando el sistema de calidad y toma nota de lo observado.

Para el Auditado: La actitud inicial del auditor determinará el desarrollo de la auditoría:

1. Aceptación.
2. Confianza.
3. Comodidad.
4. Agrado.
5. Apertura. Ver figura 4.2. (University, et.al, s.f, pág. 2).

Figura: Desarrollo de la auditoría.



Figura 4.2. (University, et.al, s.f, pág. 2).

(University, et.al, s.f). Al realizar las Entrevistas:

1. Ubicación correcta.
2. Mínima distracción.
3. El escritorio puede ser una barrera.
4. Auditor y Auditados deberían ser un solo equipo. Ver figura 4.3. (pág. 2).

Figura: Realización de una entrevista.



Figura 4.3. (University, et.al, s.f, pág. 2).

(University, et.al, s.f). Crear un buen Clima para la comunicación:

1. Espacio.
2. Tiempo.
3. Contacto visual. Ver tabla 4.4. (pág. 2).

Tabla 4.4.

Clima para la comunicación.

Creando el Clima para la Comunicación:	
1.	Hacerlo fácil para el auditado.
2.	Eliminar temores.
3.	Explicar el objetivo.
4.	Lenguaje corporal
5.	Trato respetuoso
6.	Explicar las notas.
7.	Mantener al auditado informado de las observaciones
8.	El arte de escuchar
9.	Eliminar distracciones.
10.	Prestar atención al contenido.
11.	Evitar juicios.
12.	Identificar temas.
13.	Programar tiempo adicional.
14.	Buscar las clarificaciones.
15.	Los malos hábitos
16.	Pérdida de atención.
17.	Preocupación.
18.	Sobre reacción.
19.	Interrumpir al auditado.
20.	Escuchar sin mirar.
21.	Escuchar sólo lo que deseamos oír.
22.	Usar el tiempo de escuchar para reflexionar.

Fuente: (University, et.al, s.f, pág. 3).

Figura: Técnicas de auditoría.



Figura 4.4. (University, et.al, s.f, pág. 3).

Técnicas de auditoría: la aplicación de técnicas de auditoría permite encontrar evidencias objetivas para decidir si hay o no, documentación que soporte el sistema de gestión de calidad, control efectivo de los procesos que influyen en la calidad, cumplimiento con los criterios de auditoría. Ver figura4.5. (University, et.al, s.f, pág. 3).

Figura: Siete amigos del auditor y sus preguntas.

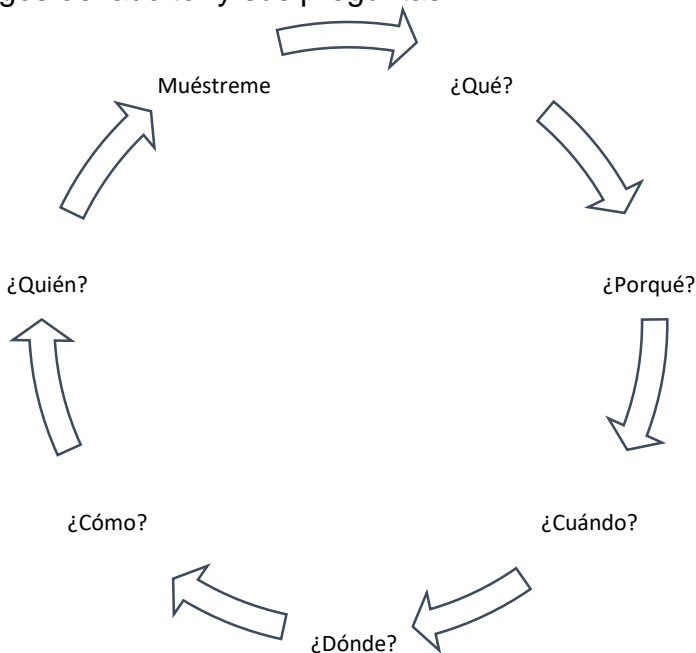


Figura 4.5. (University, et.al, s.f, pág. 3).

Las preguntas:

1. Deben dirigirse a la información relevante.
2. No deben sugerir respuestas.
3. No deben contener expresividad o implicaciones emocionales.
4. Usar palabras coloquiales.
5. Se incorporan en la conversación.
6. Se debe evitar hacer un ejercicio de preguntas y respuestas.

Preguntas Directas y Cerradas:

1. Respuesta a preguntas cerradas: Sí/No.
2. Respuesta a preguntas directas: pocas palabras.
3. Se busca producir información específica.

Desventajas:

1. No generan mucha información.
2. Si se usan frecuentemente pueden hacer sospechar investigación cruzada

El muestreo como técnica: en los archiveros donde se guardan los registros, elegir muestras del frente, mitad y final. Tomar muestras adicionales cuando se encuentra alguna desviación, para comprobar si se trata de algo significativo. Seleccionar muestras de diferentes etapas del proceso.

Comprobar: que cada paso de la actividad se efectúa como se describe en el procedimiento, que en los registros cada espacio es llenado, la utilización de revisiones actualizadas, si existen correcciones hechas a mano.

El Rastreo como Técnica: si durante la investigación aparecen otras pistas potenciales, el auditor puede:

1. Pasarlas por alto.
2. Tomar notas e investigar más tarde.
3. Preguntar acerca de ello.

Es necesario comenzar al principio o al final del proceso que se está investigando y hacer un seguimiento desde un documento dado hasta los documentos asociados, revisando los procedimientos y los registros.

Uso Combinado de las Técnicas: preguntar cómo se realiza una actividad, verificando procedimientos. Comprobar que los procedimientos y registros corresponden a la práctica observada.

Comenzar por el principio de una actividad y seguir la secuencia, comenzar por el final y seguir la secuencia hacia el punto inicial. Comenzar en un punto de la norma en donde interactúan varios elementos.

Actitudes y Reacciones de los Auditados: tácticas dilatorias, tácticas de manipulación, tácticas de distracción, estrés, mutismo, autoritarismo, hostilidad (agresividad), antagonismo, información copiosa.

Control y Monitoreo realizado por el Auditor Líder:

1. Asegurar adecuado desarrollo de auditoría.
2. Asegurar que se cubra el alcance programado.
3. Comentar los hallazgos, intercambio de notas.
4. Revisar las No Conformidades.
5. Evidencia de Auditoría.
6. Registros, declaraciones verbales de hechos u otra información, relacionados con los criterios de auditoría y que son verificables.
7. Es un hecho que existe.
8. Está basada en la observación e investigación sistemática.
9. No está influenciada por emociones o prejuicios.

Nota: La evidencia de auditoría puede ser cualitativa o cuantitativa

Registro: documento que establece los resultados alcanzados o que proporciona evidencia de las actividades realizadas.

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

Generalmente los registros no necesitan estar bajo control de revisión.

Hallazgos de auditoría: resultados de evaluar las evidencias de auditoría reunidas, contra los criterios de auditoría.

Nota: los hallazgos de auditoría pueden indicar ya sea conformidad o no conformidad con los criterios de auditoría, o bien oportunidades de mejora. Ver figura 4.6. (University, et.al, s.f, págs. 4-7).

Figura: Hallazgos de la auditoría.



Figura 4.6. (University, et.al, s.f, pág. 6).

4.2. Decálogo para un buen informe

Factores y metodologías, Planes y Objetivos: examinar y discutir con la dirección el estado actual de los planes y objetivos.

Organización: estudiar la estructura de la organización en el área que se valora, comparar la estructura presente con la que aparece en la gráfica de organización de la empresa, (si es que la hay). Asegurarse de si se concede o no una plena estimación a los principios de una buena organización, funcionamiento y departamentalización.

Políticas y Prácticas: hacer un estudio para ver qué acción (en el caso de requerirse) debe ser emprendida para mejorar la eficacia de políticas y prácticas.

Reglamentos: determinar si la compañía se preocupa de cumplir con los reglamentos locales, estatales y federales.

Sistemas y Procedimientos: estudiar los sistemas y procedimientos para ver si presentan deficiencias o irregularidades en sus elementos sujetos a examen e idear métodos para lograr mejorías. Controles: determinar si los métodos de control son adecuados y eficaces.

Operaciones: evaluar las operaciones con objeto de precisar qué aspectos necesitan de un mejor control, comunicación, coordinación, a efecto de lograr mejores resultados.

Personal: estudiar las necesidades generales de personal y su aplicación al trabajo en el área sujeta a evaluación.

Equipo Físico y su Disposición: determinar si podrían llevarse a cabo mejoras en la disposición del equipo para una mejor o más amplia utilidad del mismo.

Informe: preparar un informe de las deficiencias encontradas y consignar en él los remedios convenientes. (University, et.al, s.f, pág. 1).

El planeamiento, significa desarrollar una estrategia general y un enfoque detallado para la naturaleza, oportunidad y alcance esperado de la auditoría, por lo tanto, el auditor deberá planificar la auditoría, de modo tal que el examen sea realizado de manera eficiente y oportuna.

La etapa de planeamiento comprende la determinación de los objetivos y la definición del alcance del tiempo que se requiera, así como identificar las áreas más importantes y los problemas potenciales a fin de aplicar criterios, los procedimientos, la metodología y la definición de los recursos que sean necesarios para garantizar que el examen cubra las actividades más importantes de la entidad.

Tenemos que tener en cuenta estos Diez puntos para la ejecución de la planeación de una auditoría:

Antes de iniciar nuestro proceso de auditoría debemos tener claro nuestros objetivos:

1. Operacionales: utilización eficaz y eficiente de los recursos de una organización. (Por ej. Rendimiento, Rentabilidad, Salvaguarda de activos, etc.).
2. Información financiera: preparación y publicación de estados financieros fiables.
3. Cumplimiento: Cumplimiento de las leyes y normas aplicables. El alcance de la Auditoría debe estar encaminado a asegurar el cumplimiento de estos objetivos dependiendo del tipo de auditoría que realicemos.

La auditoría se debe realizar por personal que tenga un entrenamiento técnico adecuado y experiencia en auditoría. Es recomendable trabajar con un equipo de acuerdo con las necesidades del cliente y el tipo de auditoría.

En la planeación de la auditoría es vital lograr un entendimiento integral del negocio del ambiente de la industria y externo, que facilite la identificación de riesgos.

En la planeación de la auditoría nuestros esfuerzos deben ir encaminados principalmente a:

1. Identificar riesgos significativos del negocio y sus implicaciones en los estados financieros (provisiones en los estados financieros y/o revelaciones).
2. Identificar riesgos significativos de fraude y sus implicaciones en los estados financieros (Malversación de activos y/o información financiera fraudulenta).
3. Determinar las transacciones significativas que se registran en los estados financieros (rutinarias y no rutinarias).

Definir la materialidad de planeación. La materialidad de planeación le permite al auditor enfocarse en los aspectos relevantes de los estados financieros.

El entendimiento del negocio lo realizamos de arriba hacia abajo, por esto es importante entrevistarnos con la alta gerencia, para conocer sus objetivos, estrategias, los riesgos que pueden impedir que la compañía logre los objetivos y los controles que tiene para mitigar esos riesgos.

En la planeación de la auditoría el auditor debe complementar su trabajo mediante la realización de procedimientos analíticos preliminares que incluyan el análisis de indicadores tanto financieros como no financieros, de rendimiento.

Dentro de la planeación de la auditoría, es recomendable efectuar un recorrido por las instalaciones físicas con el fin de comprender mejor el negocio y poder conocer el personal clave.

Es importante documentarnos lo mejor posible mediante información interna y externa: Información Interna:

1. Estatutos.
2. Manuales de procedimientos.
3. Políticas.
4. Actas (Asamblea de accionistas, junta directiva, comités, etc.).
5. Reportes de la gerencia a la junta directiva.
6. Contratos.
7. Correspondencia con entidades de vigilancia y control.
8. Correspondencia con abogados.
9. Certificado de cámara de comercio.
10. Intranet de la compañía.
11. Página web de la Compañía.
12. Información Externa.
13. Revistas y diarios.
14. Portales de búsqueda en la web.
15. Base de datos.
16. Cámara de comercio.

Al final de la planeación de la auditoría debemos validar el entendimiento del negocio los riesgos identificados y los hallazgos con la gerencia del cliente. (Encartacion; et al., 2018, págs. 11-13).

4.3. Evaluación

No conformidad: Incumplimiento de un Requisito, evidencia de diferencias entre el manual de Calidad, los procedimientos y/o los criterios de auditoría.

Evidencia de diferencias entre procedimientos y prácticas operativas. Falta de evidencia de soporte de la implementación de los requisitos de la norma.

Falta de evidencia para demostrar continuidad en la implementación de los procesos del sistema.

Las cuestiones a investigar:

1. ¿Están los procesos identificados y establecidos?
2. ¿Son los procesos efectivos y proveen los resultados previstos?
3. ¿Están los procesos adecuadamente descritos en procedimientos?
4. ¿Están los procedimientos implementados, mantenidos y documentados?
5. ¿Están las interacciones entre procesos definidas, controladas y gestionadas?

Seguir el proceso de un extremo hasta el otro, verificando la efectividad del control.

No limitarse en determinar la conformidad de las actividades, evaluar también, y, sobre todo, si el proceso es capaz y produce los resultados deseados.

El auditor debe evaluar los procesos y el ciclo de gestión de mejora continua:

1. ¿Es efectivo el mecanismo para identificar las necesidades de los clientes?
2. ¿Los objetivos de mejora reflejan las necesidades de los clientes?
3. ¿Los programas de mejora se están cumpliendo? ¿Están asignados los recursos para la mejora? ¿Son adecuados?

El auditor debe evaluar los procesos y el ciclo de gestión de mejora continua:

1. ¿Las mediciones permiten evaluar si se alcanzan las mejoras?
2. ¿Cuándo no se alcanzan los objetivos se adoptan Acciones Correctivas?
3. ¿Los mecanismos de mejora son sistemáticos?

Para lograr auditorías exitosas:

1. Crear el clima adecuado.
2. Hacerlo fácil para el auditado.
3. Usar técnica de preguntas adecuada.
4. Usar preguntas abiertas y ayudar con cerradas.
5. Preguntar para aclarar.
6. Evitar preguntas dirigidas.
7. No hacer preguntas desconcertantes.
8. Usar lenguaje corporal.
9. Usar lenguaje amigable y diplomático.

Luego:

1. Preparar la reunión de cierre.
2. Revisar y acordar los hallazgos.
3. Discutir las recomendaciones.
4. Preparar los reportes de No Conformidad (RNC).

Junta de cierre o Reunión de clausura:

1. Se presentan los resultados de lo encontrado.
2. Se permite que el auditado presente evidencias objetivas adicionales.
3. Se llega a un acuerdo sobre la completa aceptación de las no conformidades.
4. El Auditor Líder puede dejar una lista manuscrita de las no conformidades o un reporte preliminar.

Comentarios del Auditor:

1. Agradecimiento a los Auditados.
2. Recordar objetivo y alcance.
3. Informar el detalle de hallazgos y no conformidades.
4. Recordar que "Auditoria es una muestra".
5. Resaltar oportunidad de mejora.
6. Resumen global.
7. Preguntas y aclaraciones.
8. Acciones correctivas y plazos.
9. Seguimiento. (Si es posible, entregar a los auditados los reportes de no Conformidades). (University, et.al, s.f, págs. 6-10).

4.4. Emisión del diagnóstico

Por las características de este tipo de auditoría, el informe debe tener la naturaleza equivalente a un diagnóstico, en el cual se plasmen los hallazgos derivados del trabajo, relacionados con la eficiencia operativa, y el efecto y las consecuencias de los problemas detectados.

Congruentemente con lo anterior, debe precisarse que no es posible que como resultado final del trabajo se presente una opinión fundamentada tipo dictamen sobre estados financieros, sobre el grado de eficiencia existente en la empresa.

A diferencia de la auditoría operacional, el resultado final de la auditoría administrativa, implica necesariamente proporcionar sugerencias específicas, el diseño de las formas, procedimientos y sistemas necesarios, la instalación de ellos y posteriores visitas de supervisión; todo ello con el propósito de que las ideas presentadas funcionen a plenitud y aporten los beneficios deseados.

El informe sobre la auditoría es el producto terminado del trabajo realizado y frecuentemente es lo único que conocen los altos funcionarios de la empresa auditada.

Su contenido debe enfocarse a mostrar objetivamente, los problemas detectados en relación con la eficiencia operativa de la empresa, con los controles y procedimientos establecidos y con el desempeño de sus funcionarios, lo que coincide fundamentalmente con la finalidad del examen realizado.

Este enfoque permitirá que la solución dada a dichos problemas, surjan oportunidades que coadyuven al logro de mejoras en la eficiencia y productividad de la empresa, para que la auditoría sea útil a la empresa, el informe debe ser ágil y orientado hacia la acción. Además, siempre que sea posible, debe cuantificar el efecto de los problemas existentes y de los posibles cambios., (University, et.al, s.f, pág. 9).

Diagnosticar sobre los métodos de operación y los sistemas de información. Detectar los hallazgos y evidencias e incorporarlos a los papeles de trabajo. Respetar las normas de actuación dictadas por los grupos de filiación, corporativos, sectoriales e instancias normativas y, en su caso, globalizadoras.

Proponer los sistemas administrativos y/o las modificaciones que permitan elevar la efectividad de la organización. Analizar la estructura y funcionamiento de la organización en todos sus ámbitos y niveles.

Revisar el flujo de datos y formas. Considerar las variables ambientales y económicas que inciden en el funcionamiento de la organización.

Analizar la distribución del espacio y el empleo de equipos de oficina. Evaluar los registros contables e información financiera. Mantener el nivel de actuación a través de una interacción y revisión continua de avances.

Proponer los elementos de tecnología de punta requeridos para impulsar el cambio organizacional. Diseñar y preparar los reportes de avance e informes de una auditoría. Conocimientos que debe poseer.

Es conveniente que el equipo auditor tenga una preparación acorde con los requerimientos de una auditoría administrativa, ya que eso le permitirá interactuar de manera natural y congruente con los mecanismos de estudio que de una u otra manera se emplearán durante su desarrollo.

Atendiendo a estas necesidades es recomendable apreciar los siguientes niveles de formación:

Académica. Estudios a nivel técnico, licenciatura o postgrado en administración, informática, comunicación, ciencias políticas, administración pública, relaciones industriales, ingeniería industrial, psicología, pedagogía, ingeniería en sistemas, contabilidad, derecho, relaciones internacionales y diseño gráfico.

Otras especialidades como actuaría, matemáticas, ingeniería y arquitectura, pueden contemplarse siempre y cuando hayan recibido una capacitación que les permita intervenir en el estudio. Complementaria, Instrucción en la materia, obtenida a lo largo de la vida profesional por medio de diplomados, seminarios, foros y cursos, entre otros.

Empírica, Conocimiento resultante de la implementación de auditorías en diferentes instituciones sin contar con un grado académico. Adicionalmente, deberá saber operar equipos de cómputo y de oficina, y dominar él O los idiomas que sean parte de la dinámica de trabajo de la organización bajo examen. También tendrán que tener en cuenta y comprender el comportamiento organizacional cifrado en su cultura.

Una actualización continua de los conocimientos permitirá al auditor adquirir la madurez de juicio necesaria para el ejercicio de su función en forma prudente y justa.

Habilidades y Destrezas: En forma complementaria a la formación profesional, teórica y/o práctica, el equipo auditor demanda de otro tipo de cualidades que son determinantes en su trabajo, referidas a recursos personales producto de su desenvolvimiento y dotes intrínsecos a su carácter. (University, et.al, s.f, págs. 7-8).

4.5. Seguimiento

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

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

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

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

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

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

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

Los resultados de la auditoría administrativa deben sujetarse a un estricto seguimiento, ya que esto no solo permite corregir fallas y superar obstáculos, sino evitar su recurrencia.

Además, en este caso se construye en la fuente de un cambio estratégico para la empresa. En este sentido el seguimiento no se limita al monitoreo en la implementación de recomendaciones, sino a aportar elementos de juicio para lograr el fortalecimiento paulatino de la empresa, pues posibilita verificar que las acciones se lleven a la práctica en las condiciones y tiempos establecidos.

Con ese fin se deben definir prioridades y preparar un programa para guiar las acciones, tomando como punto de referencia los resultados obtenidos y las recomendaciones formuladas.

En la medida que avanza el proceso de cambio, será necesario considerar la participación de especialistas en los distintos campos de trabajo, particularmente en la formación y actualización de cuadros administrativos.

También es imprescindible establecer los mecanismos necesarios para mantener un adecuado control en la implementación de las recomendaciones y en la evaluación de los resultados y logros alcanzados, los que se deben hacer del dominio de todo el personal de la empresa para consolidar los avances que se vayan obteniendo.

Los mecanismos de control para el seguimiento deben precisar los siguientes elementos:

1. Asignación de responsabilidades.
2. Factores considerados.
3. Áreas de aplicación
4. Desviaciones registradas.
5. Causas y efectos.
6. Alternativas de solución.
7. Calendario de aplicación.
8. Costo. (University, et.al, s.f, pág. 16).

Las observaciones que se producen como resultado de la auditoría administrativa deben sujetarse a un estricto Seguimiento, ya que no sólo se orientan a corregir las fallas detectadas, sino también a evitar su recurrencia.

En este sentido, el seguimiento no se limita a la determinación de observaciones o deficiencias, sino a aportar elementos de crecimiento a la organización, lo que hace posible:

Verificar que las acciones realizadas como resultado de las observaciones, se lleven a la práctica en los términos y fechas establecidos conjuntamente con el responsable del área, función, proceso, programa, proyecto o recurso revisado, a fin de alcanzar los resultados esperados. Facilitar al titular de la organización la toma de decisiones.

Constatar las acciones que se llevaron a cabo para instrumentar las recomendaciones, y al finalizar la revisión, rendir un nuevo informe al grado y forma como éstas se atendieron.

Lo anterior, deberá estar garantizado en el establecimiento previo de lineamientos generales para dar adecuadamente seguimiento a las observaciones determinadas en las auditorías y con ello asegurar su atención y puesta en operación. Estos Lineamientos Generales serían los siguientes:

Definir las áreas en que se comprobará la implantación de los cambios propuestos por el auditor, tomando como referencia el informe de la auditoría y las sugerencias o comentarios del titular de la organización.

Considerar la participación de especialistas cuando se estime que la aplicación de las recomendaciones así lo requiere.

Realizar, con la amplitud necesaria, las pruebas adecuadas para obtener evidencia que fundamente la adopción de las sugerencias del auditor.

Establecer los mecanismos necesarios para mantener un adecuado control del cumplimiento de estas propuestas en los términos y fechas establecidas.

Brindar el apoyo necesario a las áreas involucradas durante el proceso de seguimiento e instrumentación de tales recomendaciones.

Evaluar los resultados y logros alcanzados como producto de las modificaciones efectuadas de acuerdo con dichas propuestas.

Replantear las recomendaciones que se consideren indispensables, en especial cuando existan cambios plenamente justificados de las condiciones que le dieron origen.

Reprogramar las fechas compromiso para implantar las recomendaciones en los casos en que éstas no se hayan adoptado o se hayan atendido parcialmente.

El auditor comentará con el responsable del área sujeta a seguimiento las observaciones determinadas, con el objeto de que se aporten pruebas o elementos de juicio adicionales que en el desarrollo de la auditoria no fue expuesto, permitiendo con ello rectificar su opinión.

Si a criterio del auditor se tiene que reportar el seguimiento de observaciones derivadas de una auditoria en proceso, deberá adjuntarse al informe. Establecer, cuando se justifique, fechas de reprogramación para implantar en su totalidad las recomendaciones conforme a los términos previamente acordados con el titular de la organización.

Acciones específicas en el seguimiento, para examinar el grado de avance en la puesta en práctica de los cambios sugeridos y sentar las bases para una auditoria de seguimiento, se requiere que el auditor verifique cómo se efectúan, lo cual puede visualizar desde 2 perspectivas:

Recomendaciones Programadas:

1. Asignación de responsabilidades.
2. Factores considerados.
3. Áreas de aplicación.
4. Período de realización.
5. Porcentaje de realización.
6. Costo.
7. Apoyo y soporte utilizados.
8. Resultados obtenidos.
9. Impacto logrado.

Recomendaciones fuera de Programa:

1. Desviaciones.
2. Causas.
3. Efectos.
4. Alternativas de solución planteadas.
5. Alternativas de solución aplicadas.
6. Acciones correctivas realizadas.
7. Calendario de aplicación.

Criterios para la Ejecución de la Auditoria de Seguimiento, considerar las sugerencias o comentarios del titular de la organización referentes a las observaciones y recomendaciones contenidas en los informes, con el propósito de atenderlas en la auditoria de seguimiento a realizar.

Entrevistarse previamente a la ejecución de esta auditoria con los responsables de las áreas involucradas, a fin de obtener un panorama general del avance en la implantación de las respuestas.

Especificar el número de semanas-hombre que comprenderá la revisión, el responsable de la supervisión y los auditores que participarán en la ejecución.

Dar prioridad, en la auditoria de seguimiento, a la comprobación del cumplimiento en los términos establecidos y fechas programadas en las disposiciones de apoyo preparadas, la definición de medidas correctivas y las sugerencias de tipo preventivo para evitar la recurrencia de las observaciones detectadas por el auditor.

Cuando en la auditoria de seguimiento se detecten nuevas irregularidades, se deberá ampliar el alcance de los procedimientos de auditoría, con la finalidad de plantear al responsable del área las recomendaciones necesarias para subsanarlas y establecer conjuntamente las fechas compromiso. (University, et.al, s.f, pág. 10).

Conclusiones

Describiendo las etapas de investigación documental para la elaboración de una auditoría administrativa a través de los tipos de controles y normas generales, para las bases de datos en la toma de decisiones; se entiende que los tipos de controles aplicados en una auditoría administrativa son el control previo, concurrente y posterior, de igual manera las cualidades de un sistema efectivo se enlazan con el auditor y su organización; incluyendo la jerarquía, división de trabajo y recaudación de información. Ejerciendo sobre la auditoría un control sistemático que verifique las operaciones y lleve a la eficiencia, eficacia, economía y transparencia.

Explicando el proceso necesario de una auditoría de gestión, por medio de técnicas, procedimientos y metodologías para el cumplimiento de las normas de emisión del informe de auditoría de gestión; se finaliza que la auditoría se basa en el control y sus técnicas, procedimientos, la ejecución de la metodología y las normas de seguimiento con el fin de brindar claridad a las organizaciones que resulte en estrategias de mejora continua.

Analizando la gestión de riesgo empresarial mediante los factores internos, externos y traslación de riesgo para la correcta ejecución del proceso administrativo se identifican los problemas de enfoques estructurales y rudimentarios que afectan el entorno. Ayudando a evaluar dichos riesgos a través de herramientas como el mapa de riesgos dando información que en posteridad las gerencias impongan procesos de gestión, niveles aceptables, tome decisiones e implemente respuestas de los riesgos identificados según su criterio y conveniencia.

Enumerando los materiales complementarios al informe de gestión de auditoría administrativa con la ayuda decálogos, evaluaciones, emisiones y seguimientos para el aumento de las oportunidades de mejora y logros de ventajas competitivas, en las que se muestran materiales como gráficas, cuadros, diagramas que facilitan la selección de oportunidades viables en el proceso de mejora continua para crear mediante estos materiales una comunicación global en las empresas, mediante las diferentes técnicas que ayudan y facilitan la toma de decisiones.

Investigando la gestión de riesgo empresarial a través de las etapas de investigación documental de la auditoría y los procesos necesarios para mejorar la gestión de riesgo con sus respectivos informes, en donde primordialmente se evalúan los factores internos y externos que provocan riesgos, de igual manera se sistematiza las operaciones de manera oportuna para realizar una auditoría administrativa dirigida por el auditor de gestión, resultando de dicho proceso el manejo de riesgos y su seguimiento.

Bibliografía

- Alfaro, L. J. (2010). *El auditor administrativo*. Estelí: Universidad Politécnica de Nicaragua.
- Cajiao, et.al. (2016). *Auditoria Administrativa y de gestión*. Quito.
- Cajiao, Ortega; García, Salazar; y Jimbo Santana, Mónica. (2016). *Auditoria Administrativa y de gestión*. Quito.
- Encartacion, L. A. (2018). *Auditoria Financiera*. Perú.
- Encartacion; et al. (2018). *Auditoria Financiera*. Perú.
- Flores, A. (26 de noviembre de 2011). (Scribd company) Recuperado el 26 de agosto de 2021, de slideshare: <https://es.slideshare.net/Flowersita/capitulo-3metodologa-de-la-auditora-administrativa>
- Instituto de auditores internos de Perú*. (s.f.). Obtenido de <https://iaiperu.org/preguntasfrecuentes/ique-es-la-gestion-de-riesgo-empresarial-gre-y-que-funcion-cumpleauditoria-interna-en-la-misma/>
- Loor, Zambrano; y Vlez, Suarez, wirney. (2014). *Auditoria de gestión administrativa de talento humano*. Universidad politécnica salesiana.
- Raquel. (s.f.). *Escuela Europea Excelencia*. Obtenido de <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2015/10/10-consejos-motivarauditor-interno-iso-9001/>
- Redondo, Duran; Llopart, Pérez; y Duran Juve, Dunia. (1996). *Auditoria de gestión*. España.
- Redondo; et al. (1996). *auditoria de gestión*.
- Sotomayor, A. A. (2008). *Auditoria Administrativa*. México: McGraw Hill.
- Sotomayor, A. A. (s.f.). *Auditoria Administrativa*. León: Universidad Autónoma de León.
- University, et.al. (s.f.). *Auditoria Administrativa*.
- University, A. I. (s.f.). En *Auditoria Administrativa* (Vol. 16).
- Vargas, J. A. (2016). *Slideplayer*. Obtenido de <https://slideplayer.es/slide/10361360/>