

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua

UNAN-Managua

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Administración de Empresas



Seminario de Graduación para el título de licenciados en administración de empresas

Tema: Auditoría administrativa

Subtema: Planeación de la auditoría administrativa

Autores: Br. Carlos Asparuj Rappaccioli Dimitrova

Br. Javier García Sánchez

Tutor : MSc. Fredy Fitoria Reyes

Managua 26 de Noviembre 2016

## Indice

Dedicatoria .....	i
Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Agradecimiento .....	iv
Valoración del docente.....	v
Resumen.....	vi
Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivos .....	3
Capítulo I: Generalidades de la planeación de la auditoría administrativa.....	4
1.1 Definición de auditoria administrativa.....	4
1.2 Organización, concepto y tipos.....	5
1.3 La auditoría como apoyo de la alta gerencia.....	7
1.4 Planeación del trabajo.....	8
1.5 Campo de aplicación de la auditoría administrativa.....	9
1.6 La auditoría administrativa interna y externa.....	10
1.7 Funciones de auditoría interna y externa.....	11
Capítulo II: Objeto de la auditoría administrativa y las características de un auditor. .	13
2.1 El propósito de la auditoría.....	13
2.2 Objetivos de la auditoria administrativa.....	14
2.3 Objetivo de la inferencia Estadística.....	15
2.4 Características de los auditores.....	15
2.5 Perfil del auditor.....	17
2.5.1 Gestión del conocimiento.....	17
2.5.2 Formación académica.....	20
2.5.3 Formación complementaria.....	20
2.5.4 Formación empírica.....	20
2.5.5 Habilidades y destrezas.....	21
2.5.6 Experiencia.....	21
2.5.7 Responsabilidad Profesional.....	23

2.6 Etica profesional. ....	25
2.6.1 Principios que debe cumplir un auditor conforme al Código de Ética. ....	25
2.6.2 Ética. ....	27
2.6.3 Código de ética.....	28
2.6.4 Criterios para la toma de decisiones éticas. ....	29
Capitulo III: Importancia de la planeación de la auditoria.....	31
3.1 La Planeación. ....	31
3.2 Indización.....	32
3.3 Marcas de auditoría .....	33
3.4 Planeación técnica y administrativa. ....	33
3.5 Estudio, evaluación y organización.....	34
3.6 Estudio y evaluación de sistemas y procedimientos. ....	35
3.6 Evaluación de riesgos.....	36
3.7 Importancia de la auditoría administrativa. ....	39
3.8 Obtención oportuna de información. ....	40
3.9 Estudio del control interno .....	42
3.10 Utilización de técnicas de auditoría. ....	42
Capítulo IV: Etapas de la auditoría administrativa y su evolución en el ámbito internacional .....	47
4.1 Primera Etapa.....	47
4.2 Segunda etapa. ....	49
4.3 Evolución de la auditoría en el ámbito internacional.....	50
4.3.1 Antecedentes legislativos. ....	50
4.3.2 Tipos de auditoría.....	51
4.3.3 Otros tipos de Auditorías. ....	51
4.4 Actividades preliminares del informe. ....	52
4.4.1 Comunicación efectiva de la auditoría.....	53
4.4.2 Intercambio de experiencias y criterios. ....	54
4.4.3 Anomalías intrascendentes y su solución.....	54
4.4.4 Concepto de observaciones. ....	55
4.4.5 Planteamiento y aceptación de observaciones.....	56
4.4.6 Acción compartida en las soluciones de observaciones.....	57
4.5 El informe como producto de la auditoría. ....	58

4.5.1	Objetivos del informe.....	59
4.5.1.1	<i>Comunicación</i> .....	60
4.5.1.2	<i>Finalidad</i> .....	60
4.5.2	Consideraciones básicas en la elaboración del informe. ....	61
4.5.2.1	<i>A quién va dirigido</i> .....	61
4.5.2.2	<i>Contenido estructural</i> . ....	62
4.5.2.3	<i>Amplitud</i> . ....	64
4.6.	Estructura del informe.....	65
4.7	Importancia de la redacción.....	65
4.8	Presentación y utilización del informe.....	66
4.9	Seguimiento de la auditoría. ....	67
	Conclusiones.....	69
	Bibliografía .....	70
	Anexos .....	71

## **Dedicatoria**

Quiero primeramente dedicarle este trabajo a Dios que me ha dado la vida y la fortaleza para terminar este proyecto de investigación.

Además deseo también dedicar el presente trabajo de Auditoría de administración a mis padres quienes me han apoyado en todo este camino que he recorrido para poder llegar a culminar mi carrera la cual es mi principal objetivo.

Dedico también a nuestro tutor Fredy Fitoria por la guía y la orientación que nos ha brindado para poder realizar el presente trabajo y a nuestra Universidad que es nuestra alma mater en la que nos estamos formando como profesionales.

---

Javier García Sánchez

## **Dedicatoria**

A mi madre Vassia Dimitrova.

Por haberme apoyado y encaminado en todo los momentos difíciles, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi padre Carlos Rappaccioli.

Por los ejemplos de constancia y perseverancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

A Dios.

Sobre todas las cosas por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

---

Carlos Asparuj Rappaccioli Dimitrova

## **Agradecimiento**

Primero y como más importante, me gustaría agradecer de la manera más sincera a nuestro tutor Fredy Fitoria Reyes por su esfuerzo y paciencia.

Debido a sus conocimientos, orientaciones y a su manera de trabajar han sido fundamentales para la elaboración de este trabajo. No puedo olvidar el apoyo de mis padres quienes han sido el motor principal de mi vida quienes me han impulsado a seguir adelante.

Agradezco también a el resto de mis familiares que de una u otra forma han contribuido en mi formación tanto personal como profesional apoyandome todo el tiempo.

---

Carlos Asparuj Rappaccioli Dimitrova

## **Agradecimiento**

Este trabajo está dedicado a mis padres ya que gracias a ellos logré entrar a esta linda institución y así pude enriquecer mis conocimientos. También lo dedico a mis abuelos ya que gracias a ellos sigo siendo una persona de bien pese a cualquier circunstancia que se me presente en la vida.

Y quiero dedicar también este trabajo a Dios, alguien que nunca me ha abandonado en todo lo que hago. El está conmigo en las buenas y en las malas, en las noches mas frías y en los momentos más difíciles de mi vida. Por eso se lo debo todo a él ya que a pesar de todos mis errores él ha sabido perdonarme y me ayudó a comenzar nuevamente.

---

Javier García Sánchez

## **Valoración del docente**

## Resumen

Auditoría administrativa es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de la empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que de a sus recursos humanos y materiales. Analizaremos lo que representa la planeación de la auditoría administrativa y el impacto que tiene dentro de la empresa. La información que brindamos en este trabajo está sustentada por autores como Alfonso Amador Sotomayor, Erick Benjamín Franklin, de quienes obtuvimos mucha ayuda a través de los libros que han escrito sobre auditoría administrativa.

La metodología que se usó para recopilar información en este trabajo fue a través del internet por medio de diversas páginas web las cuales enriquecieron nuestra investigación, se realizó una amplia revisión bibliográfica y a través de esta información podemos aseverar que la auditoría administrativa es complementaria de diferentes disciplinas como la organización y métodos entre otros.

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

En este documento se abordarán las generalidades, importancia, el objeto, las características, las etapas y evolución de la auditoría administrativa así como su planeación.

## Introducción

La Planeación de la auditoría administrativa es el tema que se abordará en este trabajo. Es la fase inicial del examen que se le realizará a la administración de una organización y consiste en determinar de manera anticipada los procedimientos que se van a utilizar, la extensión de las pruebas que se van a aplicar, la oportunidad de las mismas, los diferentes papeles de trabajo en los cuales se resumirán los resultados y los recursos tanto humanos como físicos que se deberán asignar para lograr los objetivos propuestos de la manera más eficiente.

La planeación de la auditoría administrativa es de suma importancia para aquellas organizaciones que desean optimizar sus funciones ya que les permitirá plantear cursos alternativos de acción y evaluarlos para alcanzar el estado futuro deseado para una organización.

Cabe mencionar que aquellas organizaciones que han planificado la auditoría administrativa están mejor preparadas que aquellas que no lo han hecho. Se puede aseverar esto debido a que al momento de que existan dificultades en el proceso administrativo las organizaciones que ya poseen un plan de auditoría pueden detectar más rápido el área o proceso en el cual se originó el problema y corregirlo de inmediato mientras que las organizaciones que no poseen ninguna planificación tardarán más tiempo en detectar el problema y de igual forma en solucionarlo.

En el presente trabajo se hablará sobre los siguientes temas: capítulo I Generalidades de la auditoría administrativa, el Capítulo II Objeto de la auditoría administrativa y las características de un auditor, en el Capítulo III Importancia de la planeación de la auditoría y en el Capítulo IV Etapas de la auditoría administrativa, su evolución en el ámbito internacional y las actividades preliminares del informe para su entrega. A través de estos capítulos comprobaremos la utilidad de la planeación de la auditoría administrativa y todo lo que implica su implementación.

## Justificación

Esta investigación servirá a los administradores, gerentes, jefes de área, etc de grandes y medianas empresas ya que a través de la planeación e implementación de la auditoría administrativa se podrán encontrar oportunidades de mejora. Para poder lograr esto, se necesita reunir información relevante y allegarse a los datos correctos, ya que el auditor administrativo durante el análisis y la evaluación se basará precisamente en la información recolectada para poder realizar su dictamen, por lo que es importante que no hayan errores en la información que fue obtenida, debido a que darán como resultado conclusiones y recomendaciones erróneas.

Por esta razón es de suma importancia que se planteen y detallen cada uno de los pasos que se deben efectuar en la auditoría, especialmente haciendo un detalle de los procedimientos que deberá aplicar en cada una de las áreas que se examinarán tanto para la auditoría inicial o preliminar.

El beneficio que se obtendrá es que se podrá averiguar si los procedimientos que se tienen son los más adecuados u óptimos para cada área. Si se detecta que en un área de la empresa que sigue al pie de la letra los procedimientos establecidos pero no está dando los resultados esperados esto quiere decir que son ineficaces, obsoletos o que los objetivos o metas no son realistas y que el problema no es el empleado si no que el procedimiento no es el más adecuado. Este descubrimiento puede traducirse en pérdidas monetarias o en fuga de efectivo que se estaba sufriendo sin que la administración se percatara de ello, estos descubrimientos pueden ahorrarle a las empresas miles de dólares al año.

Su aplicación es posible en empresas de producción, de servicios e incluso en instituciones públicas las cuales tienen una burocracia que seguir. Se puede decir que la auditoría administrativa hace aportes significativos a la investigación de Organización y Métodos, al estudio de la eficiencia operativa, a la investigación de operaciones, a la creación de organigramas, manuales operativos y al estudio de la administración. Los beneficios de la auditoría se podrán percibir en la medida en que la empresa auditada implemente las medidas correctivas recomendadas por el informe del auditor.

## **Objetivos**

### **General**

Analizar lo que representa la planeación de la auditoría administrativa y el impacto que tiene dentro de la empresa .

### **Específicos**

1. Estudiar las generalidades de la planeación de la auditoría administrativa a través de nuestra investigación para su implementación.
2. Descubrir cual es el objeto de la auditoría administrativa y las características de un auditor mediante este trabajo.
3. Identificar la importancia de la planeación de la auditoría administrativa por medio de su análisis para su implementación.
4. Explicar las etapas de la auditoría administrativa, su evolución en el ámbito internacional y las actividades preliminares del informe para su entrega mediante su estudio.

## **Capítulo I: Generalidades de la planeación de la auditoría administrativa.**

Una auditoría administrativa no se produce en el vacío. Forma parte de una estrategia de cambio que requiere una clara decisión del más alto nivel y un consenso de voluntades destinado a lograr que una organización adquiera capacidad para transformarse y crecer de manera eficiente. El punto de partida es el convencimiento de que no constituye un fin en sí misma, sino que está ligada a todo un proceso de desarrollo institucional, por lo que la aportación de distintos puntos de vista y experiencias, la toma de conciencia generalizada y el ejercicio de la autocritica en todos los niveles, son determinantes para que esta herramienta pueda alcanzar los resultados esperados (Benjamín, 2007, pág. 3).

### **1.1 Definición de auditoria administrativa.**

Una auditoría administrativa es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable. Por sus características, la auditoría administrativa constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones, toda vez que permite detectar en qué áreas se requiere de un estudio más profundo, qué acciones se pueden tomar para subsanar deficiencias, cómo superar obstáculos, cómo imprimir mayor cohesión al funcionamiento de dichas áreas y, sobre todo, realizar un análisis causa-efecto que concilie en forma congruente los hechos con las ideas (Benjamín, 2007, págs. 11-12).

Etimológicamente la palabra administración proviene de los vocablos latinos ad (junto de) y ministratio (prestación de servicio), que en conjunto se refieren a la acción de prestar servicio o ayudar. Por lo general, el proceso de coordinar las actividades de los trabajadores y obtener optimización y calidad en el manejo de los recursos materiales, humanos, financieros y técnicos se asocia a un beneficio para la organización y el personal. Es así que administrar en forma eficiente las diferentes actividades personales y de grupo se ha convertido en una necesidad (Sotomayor, 2008, págs. 4-5).

Los temas administrativos son objeto de estudio en innumerables instituciones académicas dentro de cursos, seminarios, diplomados, niveles de posgrado y doctorado, y en cursos de alta administración de empresa. Aunque hay profesionistas de otras áreas que se desenvuelven eficientemente en el campo administrativo y llegan a especializarse en este sentido, existe una carrera específica para ello: la licenciatura en administración.

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

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

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

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

## **1.2 Organización, concepto y tipos.**

Desde el punto de vista gramatical, organizar significa disponer, establecer o regularizar algo, así como ordenar, instruir, crear, fundar, establecer y dirigir. A lo largo del texto se hará referencia al primero de los enfoques (organizar una entidad, institución, empresa o compañía), ya que incluye la administración en apoyo a la alta gerencia con el fin de obtener los resultados esperados por sus inversionistas (Sotomayor, 2008, págs. 5-6).

El segundo enfoque, como se alcanza a apreciar, constituye un elemento de un proceso y, por lo tanto, es motivo de estudio en los temas de administración general. De acuerdo con lo anterior, la organización representa la unidad de trabajo privada o pública debidamente planificada y estructurada, la cual tiene una misión y una visión plenamente identificadas, y que cuenta con características jurídicas, fiscales y administrativas propias, además de actuar dentro un marco social, económico, laboral y político determinado en cierto país o internacionalmente.

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

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

Entre sus herramientas de apoyo está la práctica de revisiones (ya sean de carácter interno o externo), la cual se considera una labor necesaria y constructiva para la alta gerencia, que en su momento tomará las decisiones pertinentes para cada caso. Las organizaciones representan grupos formales heterogéneos, específicos y en ocasiones complejos, en donde el individuo que ahí labora pasa la mayor parte de su tiempo, por lo que su estancia debe ser agradable, motivante y de retos. Existe una clasificación de organizaciones plenamente aceptada, que las identifica por el sector en privadas y públicas.

Es indudable que en el marco de cada una de las organizaciones que se indican estarán los aspectos normativos propios de su sector, pero existe una coincidencia en lo administrativo, lo cual ratifica el concepto ya estudiado de universalidad de la administración. En las organizaciones privadas se identifican las siguientes actividades empresariales: industrial, comercial, de servicio, agrícola, ganadera, pesquera y silvícola.

En lo que respecta a su tamaño, se clasifican en: microempresa, pequeña, mediana, en desarrollo, industrializada corporativa y grande. En las organizaciones públicas se encuentran los organismos públicos descentralizados, empresas de participación estatal y fideicomisos contemplados en las leyes de la materia a nivel federal, estatal y municipal.

### **1.3 La auditoría como apoyo de la alta gerencia.**

De manera general, entendemos por auditoría la revisión de la contabilidad de una empresa o negociación, pero técnicamente se conoce como un proceso debidamente sistematizado que examina evidencias y hallazgos relacionados con actividades de muy distinto género e informa sobre sus resultados. Etimológicamente, el concepto de auditoría deriva del latín *audiere*, que significa oír y escuchar, por lo que se desprende que el auditor es el especialista que escucha, interpreta, revisa, analiza e informa los resultados (Sotomayor, 2008, págs. 7-8).

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

El servicio externo tiene características muy precisas de calidad técnica, responsabilidad, discreción y opinión formal. Por su parte, cuando se trata de una auditoría interna estamos hablando de que existe un área dentro de la organización que en la misma forma efectúa actividades de evaluación basadas en una calendarización anual y diversos aspectos de interés particular para la alta gerencia. Las auditorías interna y externa representan un fuerte apoyo para la alta gerencia, que al contar con una u otra tiene la seguridad de que la vigilancia de su actividad financiera y administrativa se está efectuando a tiempo, con oportunidad y resultados.

## **1.4 Planeación del trabajo.**

La planeación implica crear el futuro desde el presente con una visión prospectiva, es decir como una prolongación de éste y comprende por lo tanto el establecimiento anticipado de objetivos, políticas, estrategias, reglas, procedimientos, programas, presupuestos, pronósticos, etc. (MEJIA, sf, págs. 108-109)

Planeación significa desarrollar una estrategia general y un enfoque detallado para la naturaleza, oportunidad y alcance esperados de la auditoría. El auditor plantea desempeñar la auditoría de manera eficiente y oportuna.

La planeación adecuada del trabajo de auditoría ayuda a asegurar que se presta atención adecuada a áreas importantes de la auditoría, que los problemas potenciales son identificados y que el trabajo es completado en forma expedita. La planeación también ayuda para la apropiada asignación de trabajo a los auxiliares y para la coordinación del trabajo hecho por otros auditores y expertos.

La primera fase del trabajo de Auditoría es también la Planeación y tiene la misma connotación de la etapa del proceso administrativo descrita, pero aplicada específicamente al examen a realizar. La planeación de la auditoría al igual que la planeación en el proceso administrativo, está conformada por objetivos, procedimientos, programas y presupuestos.

Los objetivos son los propósitos establecidos con antelación que marcan la directriz que debe seguir el auditor al realizar el examen y que definen prácticamente las actividades que realizará el mismo para cumplir con ellos.

Los procedimientos se constituyen como el conjunto de técnicas organizadas en forma lógica y secuencial con las cuales se pretende el cumplimiento de los objetivos del examen, las cuales determinan la extensión y oportunidad de las pruebas a aplicar y los instrumentos que se utilizarán en la obtención de las mismas.

Los programas son los planes específicos que sustentados en los objetivos y los procedimientos determinan el desarrollo de las actividades teniendo en cuenta los recursos humanos y de tiempo.

Los presupuestos se refieren a la presentación de los programas de auditoría valorados en unidades financieras, para determinar sus costos y de esta manera planear los ingresos que deben estimarse.

Se puede entonces conceptualizar la Planeación de la Auditoría así: La Planeación de la Auditoría es la fase inicial del examen y consiste en determinar de manera anticipada los procedimientos que se van a utilizar, la extensión de las pruebas que se van a aplicar, la oportunidad de las mismas, los diferentes papeles de trabajo en los cuales se resumirán los resultados y los recursos tanto humanos como físicos que se deberán asignar para lograr los objetivos propuestos de la manera más eficiente.

#### **1.4 Campo de aplicación de la auditoría administrativa.**

La auditoría administrativa puede instrumentarse en todo tipo de organizaciones, ya sean públicas, privadas o sociales. Por su extensión y complejidad, es necesario entender cómo están conformadas estas organizaciones para responder a las demandas de servicios y productos del medio ambiente y, sobre todo, de qué manera se articulan, lo cual obliga a precisar su fisonomía, área de influencia y dimensión. A continuación se presenta la información por sector específico: (Benjamín, 2007, págs. 13-19)

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

Efecto: El resultado de aplicar la auditoría administrativa en el sector público es mejorar la actuación de los órganos y mecanismos que lo integran considerando sus acciones particulares y la interacción proveniente de la naturaleza de sus funciones, a partir de la idea de que el Poder legislativo determina el orden jurídico, el Poder ejecutivo lo implementa y el Poder judicial vigila su cumplimiento.

Sector privado - Por lo que toca a este sector, la auditoría se aplica tomando en cuenta la figura jurídica, objeto, tipo de estructura, elementos de coordinación, área de influencia, relación comercial y pensamiento estratégico sobre la base de las siguientes características: Tamaño de la empresa, tipo de industria, naturaleza de sus operaciones y el enfoque estratégico.

Efecto - El resultado de implementar la auditoría administrativa en el sector privado es evaluar la capacidad para crear y operar empresas de primer nivel, con una administración consciente del modelo de negocio que requieren para producir resultados con un desempeño superior que les permita lograr una posición de liderazgo para convertirse en un estándar de su industria.

Sector social - En este sector, la auditoría administrativa se aplica para evaluar aspectos tales como la promoción del derecho a la educación, la vivienda, el trabajo, la salud, el desarrollo económico, la protección social y el bienestar de los sectores más desprotegidos, en atención a: a) Tipo de organización y b) Naturaleza de su función

Efecto: El objetivo de aplicar la auditoría administrativa en el sector social es supervisar el manejo transparente de los recursos, lo que permite destinarlos a lograr una auténtica promoción de la equidad, respeto a la diversidad y la inclusión social para combatir la discriminación y fomentar la integración de jóvenes, mujeres, adultos mayores, indígenas, niños y personas con discapacidad, así como impulsar la reconstrucción del tejido social protegiendo a las personas que se encuentren en situación de abandono, indigencia o alta vulnerabilidad, a través de una convivencia basada en los valores, el respeto y la tolerancia.

## **1.6 La auditoría administrativa interna y externa.**

Existen dos tipos de auditoría la externa y la interna, en ambas se establece una necesidad de coordinación. El auditor externo empieza su labor a partir, de los resultados finales mientras que el auditor interno primero revisa las actividades básicas de una organización con miras a futuro. (Morales, 2012, págs. 46-47)

Básicamente el auditor externo deberá expresar una opinión sobre la razonabilidad de la situación de la organización; este auditor estará más orientado hacia los resultados finales, mientras que el auditor interno se enfocará hacia la efectividad de la administración así como los grados de contribución y bienestar para la organización.

De esta forma, a pesar de que ambos tipos de auditoría utilizan la misma fuente de información, tendrán prioridades diferentes, secuencias diferentes y objetivos diferentes. Un interés común que comparten es el relacionado con el control interno, esto es que el auditor interno por ser el que se encarga de la vigilancia del cumplimiento de los objetivos persigue el control interno instaurado en la organización.

Finalmente, es preciso mencionar que si el servicio de auditoría es proporcionado por una firma de consultoría autorizada que cuente con un equipo multidisciplinario de auditores, ellos podrán prestar el servicio tanto de auditoría interna como externa, ya que los conocimientos les permiten distinguir la operación de la empresa.

### **1.7 Funciones de auditoría interna y externa.**

La auditoría interna - constituye propiamente un mecanismo de control establecido en la organización, que cuenta con personal de la propia empresa designado para el desempeño de actividades de tipo interdisciplinario enfocadas al cumplimiento de los aspectos de vigilancia y sistematización. Este trabajo no debe considerarse como un proceso intimidatorio, ya que ello provocaría predisposición del personal; tampoco es conveniente que se aboque en forma preponderante a actividades de depuración contable, ni que intervenga en despidos de personal o en su defecto se acomode a cualquier otra función, ya que ello demeritaría sus objetivos primarios (Sotomayor, 2008, págs. 8-9).

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

Este tipo de auditoría contempla examinar la veracidad y razonabilidad de los estados financieros de la organización (los cuales son preparados por ella a una fecha o ejercicio social determinado), para luego presentar su opinión profesional en un documento oficial denominado en el ámbito de la contaduría pública como dictamen; éste se emplea para lo concerniente al aspecto financiero, pero igualmente se emite una opinión profesional para los casos fiscales y de seguridad social. Los resultados de este servicio profesional interesan a los inversionistas de la organización, comisarios, consejo de administración, director, así como a los trabajadores, instituciones crediticias e indudablemente a las entidades gubernamentales.

## **Capítulo II: Objeto de la auditoría administrativa y las características de un auditor.**

Existen algunas corrientes de pensamiento que enfocan el objetivo de la auditoría administrativa en relación con la productividad, cambio y proceso de organizar. Otras, lo asocian más a la detección de irregularidades. Pero en realidad va más allá, ya que el sentido y directriz de este tipo de auditoría es constructivo, de diagnóstico y de apoyo a la administración (Sotomayor, 2008, pág. 35).

### **2.1 El propósito de la auditoría.**

El objeto de la auditoría es reducir el riesgo de información, lo cual disminuye el costo de obtener capital. Consiste en proporcionar los elementos técnicos que puedan ser utilizados por el auditor para obtener la información y comprobación necesaria que fundamente su opinión profesional sobre los aspectos de una entidad sujetos a un examen (Morales, 2012, pág. 37).

Consiste en apoyar a los miembros de la organización en relación al desempeño de sus actividades, para ello la auditoría les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría y toda aquella información relacionada con todas las actividades revisadas por el auditor, la auditoría se encarga de promover un control efectivo o un mecanismo de prevención a un costo considerado como razonable.

El servicio de auditoría constituye un apoyo a todos los miembros de la organización, ya que durante el desempeño de su trabajo sus propios conocimientos, experiencia y formación académica y profesional, le permite estar en condición de externar opiniones, posturas y procedimientos en beneficio de la organización. La auditoría deberá de proporcionar análisis y las evaluaciones que se revisaron.

## **2.2 Objetivos de la auditoría administrativa.**

Por sus características, la auditoría administrativa constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones, toda vez que permite detectaren qué áreas se requiere de un estudio más profundo, qué acciones se pueden tomar para subsanar deficiencias, cómo superar obstáculos, cómo imprimir mayor cohesión al funcionamiento de dichas áreas y, sobre todo, realizar un análisis causa-efecto que concilie en forma congruente los hechos con las ideas (Benjamín, 2007, págs. 12 - 13) .

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

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

De productividad - Encauzan las acciones de la auditoría para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.

De organización - Determinan que el curso de la auditoría apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo eficaz de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.

De servicio - Representan la manera en que la auditoría puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.

De calidad - Disponen que la auditoría tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos. De cambio - Transforman la auditoría en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.

De aprendizaje - Permiten que la auditoría se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.

De toma de decisiones - Traducen la puesta en práctica y los resultados de la auditoría en un sólido instrumento de soporte del proceso de gestión de la organización.

De interacción - Posibilitan el manejo inteligente de la auditoría en función de la estrategia para relacionar a la organización con los competidores reales y potenciales, así como con los proveedores y clientes. De vinculación - Facilitan que la auditoría se constituya en un vínculo entre la organización y un contexto globalizado.

### **2.3 Objetivo de la inferencia Estadística.**

El objetivo de la estadística inferencial es obtener la información acerca de una población, partiendo de la información que contiene una muestra. El proceso que se sigue para seleccionar una muestra se denomina Muestreo. (Ponte Leon, SF, pág. 9)

### **2.4 Características de los auditores.**

Los auditores para el ejercicio de sus funciones deberán ser: profesionales en la materia que auditen; independientes a la organización que auditan, entendemos por independientes cuando llevan a cabo su trabajo con libertad y objetividad, porque esto les permite ser imparciales en sus juicios. Los auditores podrán ser miembros de un despacho o de una firma de consultoría que se dedique o especialice en llevar a cabo dicho servicio (Morales, 2012, págs. 37-39).

En su mayoría el servicio de auditoría es ofrecido por un grupo de auditores que están presididos por un Director de Auditoría, quien deberá verificar el cumplimiento de las responsabilidades de auditoría que le hayan sido asignadas al grupo; también deberá de estar investido de la autoridad suficiente con el propósito de promover la independencia del grupo y asegurar el margen de cobertura que tendrá la misma, verificando que la organización adopte las medidas instauradas como producto de esta auditoría.

El auditor siempre deberá de ver el alcance de la revisión, y para esto es preciso que tenga en cuenta hasta los más mínimos detalles y aspectos que lo integran.

El auditor deberá ser más eficiente en sus resultados, es decir, tendrá que ampliar el alcance de sus revisiones, y mejorar sus características y calificaciones personales y profesionales; también deberá identificar áreas y aspectos relevantes que merezcan su intervención propiciado una sana relación humana y de interacción con los auditados en la búsqueda de soluciones conjuntas.

El auditor no deberá de concentrarse únicamente en la revisión de una actividad determinada, su intervención será más productiva si cubre varias actividades interrelacionadas. Con este enfoque podrá analizar el ciclo de la función y la eficiencia con que ésta es administrada y opera. El auditor deberá tener un enfoque sinérgico, esto es, que el análisis y evaluación de la forma deberán estar relacionados e interconectados con todos los elementos o factores que llevarán a cabo la consecución de un objetivo o fin determinado; lo anterior consiste hacer sinergia entre ellos para tener la colaboración de un equipo; esto significa hacer más con menos.

Otra de las características necesarias en un auditor es el enfoque rentable que debe tener respecto a la organización. Esto se traduce en la identificación y evaluación de los mecanismos y apoyos para los tipos de acción que servirán para incrementar y mejorar la marcha o los rendimientos de una organización particular sin importar si esta es lucrativa o no.

A su vez un auditor deberá tener un enfoque relacionado con sus metas y objetivos, esto es que toda meta u objetivo deberá de estar claramente identificado, para ello es preciso definir y precisar hacia donde se quiere llegar disponiendo de los recursos con los que se cuenta. Esto origina una evaluación de resultados la cual se podrá llevar a cabo a través de un juicio completo sobre la efectividad que se está logrando en relación con la ejecución de una función sujeta a revisión.

Durante el proceso de auditoria el auditor deberá optimizar la eficiencia y al examinar documentos deberá hablar con individuos u observar las actividades que realizan. Se deberá cuestionar aspectos tales como: ¿Qué es lo correcto?, ¿Qué tan responsable se determinó la decisión?, ¿Qué tan válidos son los resultados alcanzados?, ¿Qué más se pudo haber hecho?.

## **2.5 Perfil del auditor.**

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 el 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. (Benjamín, 2007, pág. 37).

### **2.5.1 Gestión del conocimiento.**

El conocimiento en la auditoría administrativa es, por mucho, una ventaja competitiva. Es así si se parte de la idea de que éste es el conjunto de creencias cognitivas y habilidades confirmadas, experimentadas y contextualizadas que se transforman en la capacidad de resolver problemas de manera eficaz (Benjamín, 2007, págs. 37-39).

En este orden de ideas, cuando los datos, debidamente agrupados, clasificados, formateados y procesados se convierten en información, se abre la posibilidad de separarlos, analizarlos, compararlos y validarlos para convertirlos en conocimiento informativo, que, evaluados, se convierten en conocimiento productivo, el cual finalmente, sometido a un proceso de decisión, adquiere valor para llevarlo a la acción. Cuando el auditor logra captar la pericia y experiencia de los integrantes de una organización, puede acceder al contexto físico, social y cultural producto de su empleo y crecimiento. En ese momento, la valoración que realice adquiere significado y propósito.

No obstante, las dos formas en que se presenta el conocimiento son tan sutiles que el auditor debe tener la suficiente sensibilidad para distinguirlas. Por una parte, el conocimiento tácito, que está implícito en la forma de afrontar el trabajo, no está codificado y se registra como propio o público.

Por otra parte, el conocimiento explícito, que se expresa de manera formal porque está codificado en las normas, rutinas, procedimientos y procesos de operación, que se deriva de la habilidad personal o del sentido común.

Es un hecho que la base de creación del conocimiento en una organización es precisamente su conversión de tácito a explícito y a la inversa, lo cual se logra de cuatro formas:

Socialización (tácito a tácito) Es aquel que se produce al compartir experiencias personales. Exteriorización (tácito a explícito) Es el que traduce las experiencias personales en modelos documentados.

Combinación (explícito a explícito) Es el que procesa las experiencias y modelos documentados para convertirlos en nuevos conocimientos. Interiorización (explícito a tácito) Es el que se genera al asimilar el conocimiento documentado.

En sus diferentes formas, este conocimiento involucra aspectos tanto sociales como técnicos, por lo que su velocidad y alcance están íntimamente relacionados con la cultura organizacional imperante. Por lo tanto, su amplificación agrega valor por medio de los procesos siguientes que lo crean:

Procesos generativos que producen conocimiento nuevo como resultado de la resolución de problemas. Procesos productivos que generan un conocimiento acumulativo que se refleja en los bienes y servicios.

Procesos representativos que transmiten un conocimiento manifiesto a las instancias que interactúan con una organización. Es preciso que el auditor tenga claro que la consistencia y la veracidad de los resultados que persigue están vinculadas en forma estrecha con su capacidad para visualizar, dimensionar y utilizar el conocimiento.

De esta manera, el empleo inteligente de este recurso constituye una alternativa viable para integrar una base de actuación que mejore la ejecución de la auditoría al considerar elementos que permitan:

Facilitar la creación de una memoria corporativa. Coadyuvar en la formulación y el monitoreo de indicadores clave. Habilitar la mejora continua. Estimular una retroalimentación constante para depurar y mejorar la mecánica de trabajo. Apoyar la alineación de las estrategias con las competencias centrales de la organización y desarrollar recursos estratégicos difíciles de imitar o sustituir.

Por otra parte, esta visión del conocimiento fundamentado en la formación del auditor posibilita asegurar que en una organización, el conjunto de activos intangibles que se originan en los conocimientos, habilidades, valores, actitudes e ideas de las personas que forman parte de ella constituyan su capital intelectual, el cual, para efectos de interpretación, se divide en las siguientes categorías:

Activos de mercado Potencial derivado de los bienes no materiales que guardan relación con el mercado. Activos de propiedad intelectual Conocimientos acerca de los procesos, patentes, marcas.

Activos centrados en el individuo Capacidades y habilidades de los miembros de la organización. Activos de infraestructura Tecnologías, procesos y metodologías. Cuando se planea la estrategia para implementar una auditoría administrativa es prioritario considerar las características del capital intelectual de una organización, ya que la interrelación de sus componentes capital humano, capital estructural y capital relacional, conforman un marco de referencia muy valioso.

El capital humano, debido a que integra el conocimiento, tácito o explícito, es útil para la organización, ya que es el que posee su personal y equipos, así como la capacidad para regenerarlo, es decir, su capacidad de aprender. El capital estructural, en razón de que reúne los conocimientos estructurados de los que se deriva su forma de trabajo, como los sistemas, procesos, tecnologías y formas de gestión.

El capital relacional, porque agrupa las relaciones con el exterior, como el contacto con clientes, proveedores, competidores, autoridades, grupos de filiación, organismos internacionales y organizaciones de otras industrias. En función del alcance y estrategia que se establezcan, es conveniente que el auditor tenga una idea clara de su situación.

Ello le permitirá acercarse a los niveles de conocimiento que el capital intelectual de la organización necesita para interactuar de manera natural y congruente con los mecanismos de estudio que de una u otra manera se emplearán durante el desarrollo de la auditoría. Además, debe reunir ciertos requisitos, a saber.

### **2.5.2 Formación académica.**

Para realizar una auditoría administrativa se requieren estudios de nivel técnico, licenciatura o posgrado en Administración, Informática, Comunicación, Ciencias políticas, Administración pública, Relaciones industriales, Ingeniería industrial, Psicología, Pedagogía, Ingeniería en sistemas, Contabilidad, Derecho, Relaciones internacionales o Diseño gráfico (Benjamín, 2007, pág. 39).

Otras especialidades como Actuaría, Matemáticas, Ingeniería, Arquitectura, etc. pueden considerarse siempre que quienes las ejerzan hayan recibido, de manera previa, una preparación que les permita intervenir en la auditoría, así como una capacitación específica en el desarrollo de proyectos de intercambio académico/profesional con instituciones de educación superior en el país o en el extranjero.

Es conveniente señalar que todas las profesiones, sin importar su especialidad, desempeñan un papel relevante en la auditoría administrativa, toda vez que pueden aportar elementos de juicio por su conocimiento de ciertas áreas específicas de la organización.

### **2.5.3 Formación complementaria.**

El ejercicio de la auditoría implica un elevado grado de instrucción en la materia, logrado formación, capacitación, desarrollo y actualización, como seminarios, congresos, paneles, encuentros, cursos, talleres, foros o conferencias (Benjamín, 2007, pág. 39).

### **2.5.4 Formación empírica.**

Este requisito involucra el conocimiento resultante de la implementación de auditorías administrativas o iniciativas de mejora en diferentes instituciones aun sin contar con un grado académico formal (Benjamín, 2007, págs. 39-41).

Entre los conocimientos idóneos para coadyuvar en la preparación y ejecución de la auditoría se destacan: Administración de operaciones, administración de procesos, Administración del cambio. Administración del conocimiento. Administración del servicio a clientes. Administración estratégica.

Administración por valores. Administración por competencias. Benchmarking. Comercio internacional. Calidad (control estadístico, control total, administración y mejora continua del servicio).

Comportamiento organizacional, e-commerce. Evaluación y control de proyectos. Finanzas corporativas. Inteligencia de negocios. Inteligencia emocional. Logística. Manejo de grupos y equipos, Marketing estratégico, Organización y métodos. Outplacement, Outsourcing estratégico, Programación neurolingüística. Six sigma. Sistemas de información administrativa, Tecnología de la información. Teoría de las decisiones.

Además, es necesario que el auditor sepa operar equipos de cómputo y de oficina, y dominar el o los idiomas que sean parte de la dinámica de trabajo de la organización que debe auditar. También tendrá que considerar y comprender el comportamiento organizacional cifrado en su cultura. Una actualización continua de sus conocimientos le permitirá al auditor adquirir la madurez de juicio necesaria para el ejercicio de su función en forma prudente y justa.

### **2.5.5 Habilidades y destrezas.**

En forma complementaria a la formación profesional, teórica y/o práctica, el auditor debe contar con otro tipo de cualidades determinantes en su actividad, referidas a recursos personales producto de su desenvolvimiento y dones intrínsecos de su carácter (Benjamín, 2007, pág. 41).

### **2.5.6 Experiencia.**

Uno de los elementos fundamentales que se deben destacar entre las características del auditor, es el relativo a su experiencia personal, ya que de ello depende en gran medida el cuidado y diligencia profesionales que emplea para determinar la profundidad de sus observaciones. Debido a la naturaleza de la función que desempeña, existen varios campos que debe dominar (Benjamín, 2007, págs. 41-43).

Conocimiento de las áreas sustantivas de la organización: El dominio de este campo implica la experiencia que brinda el contacto permanente con las iniciativas o programas orientados hacia la producción de resultados específicos para la organización de acuerdo con su objeto y/o atribuciones esenciales, estrategia y competencias centrales.

Conocimiento de las áreas adjetivas de la organización: La competencia en este rubro se deriva de la experiencia en la implementación constante de decisiones de orden administrativo para emplear de manera puntual los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos como soporte de las áreas o proyectos sustantivos de la organización.

Conocimiento de esfuerzos anteriores: Este requisito implica entender el proceso de aplicación de una auditoría, producto de experiencias anteriores, el cual puede haber sido adquirido: En la organización bajo estudio: Condición significativamente favorable porque abre la posibilidad de capitalizar la experiencia adquirida en la ejecución de la auditoría administrativa.

En otras instituciones: Factor que permite establecer un marco de referencia basado en la experiencia que otorga el conocimiento de tareas similares realizadas en otras organizaciones, industrias y sectores.

Conocimiento de casos prácticos: Es la percepción de la naturaleza, alcance y condiciones de las técnicas que se utilizan para auditar una organización, derivada de la capacitación, formación o simulación obtenida en los centros de trabajo o estudio.

Conocimiento derivado de la implementación de estudios organizacionales de otra naturaleza Implica la apreciación de los requerimientos necesarios para instrumentar una auditoría a partir de la práctica lograda en la participación en otro tipo de análisis o diagnósticos administrativos.

Conocimiento personal basado en elementos diversos: Este tipo de conocimiento implica el dominio de diversas áreas de la administración, métodos de trabajo, técnicas de estudio o influencia en la organización por posición jerárquica o grupal, respeto, capacidad, interacción con el medio e interés de desarrollo sustentado Liderazgo formal Circunstancia derivada de la posición jerárquica, lineal o staff, que merece la credibilidad de los individuos, unidades, grupos y equipos de trabajo.

Liderazgo informal Capacidad de convocatoria para hacer que las personas se sumen y apoyen las iniciativas de cambio. Inteligencia Atributo producto del manejo de ideas comprobado por la capacidad para resolver problemas y alcanzar resultados, que se considera un factor de peso en los procesos de decisión.

Sentido común Facultad de percibir de manera intuitiva alternativas de solución a planteamientos específicos. Interés en aprender Apertura al conocimiento, que se muestra mediante la voluntad y actitud, que motiva a participar en la exploración de la forma de llevar a cabo en términos positivos una propuesta de mejora.

### **2.5.7 Responsabilidad Profesional.**

El auditor debe realizar su trabajo utilizando toda su capacidad, inteligencia y criterio para determinar el alcance, estrategia y técnicas que habrá de aplicar en la auditoría administrativa, así como evaluar los resultados y presentar los informes correspondientes. Para este efecto, debe poner especial cuidado en: Preservar su independencia mental. Realizar su trabajo sobre la base de conocimiento y capacidad profesional. Cumplir con las normas o criterios que se le señalen. Capacitarse en forma continua (Benjamín, 2007, págs. 43-44).

También es necesario que se mantenga libre de impedimentos que resten credibilidad a sus juicios, porque en todo momento debe preservar su autonomía e imparcialidad.

Esta actitud de independencia otorgará el valor y consistencia necesarios a su participación. Es conveniente señalar que los impedimentos a los que se puede enfrentar son de dos tipos: personales y externos.

Los primeros son circunstancias que recaen específicamente en el auditor y que por su naturaleza pueden afectar su desempeño. Entre éstas se destacan las siguientes: Vínculos personales, profesionales, financieros u oficiales con la organización que se debe auditar. Interés económico personal en la auditoría. Corresponsabilidad en condiciones de funcionamiento incorrectas. Relación con instituciones que interactúan con la organización. Ventajas previas obtenidas en forma ilícita o no ética.

Los segundos están relacionados con factores que limitan al auditor para llevar a cabo su función de manera puntual y objetiva, a saber: Injerencia externa en la selección o aplicación de técnicas o metodología para la ejecución de la auditoría.

Interferencia con los órganos internos de control. Recursos limitados que pueden desvirtuar el alcance de la auditoría. Presión injustificada para propiciar errores. En estos casos, el auditor tiene el deber de informar a la organización su situación para que se tomen las providencias necesarias.

Por último, el auditor no debe olvidar que la credibilidad de su función y proyección personal están sujetas a la medida en que afronte su compromiso con respeto y en apego a normas profesionales, tales como: Objetividad - mantener una visión independiente de los hechos, lo cual significa evitar la formulación de juicios sin sólidos fundamentos o caer en omisiones que alteren de alguna manera los resultados de su trabajo.

Responsabilidad - observar una conducta profesional, es decir, cumplir con sus tareas de manera oportuna y eficiente. Integridad - preservar sus valores por encima de las presiones.

Confidencialidad - conservar en secreto la información y no utilizarla en beneficio propio o de intereses ajenos. Compromiso - tener presente sus obligaciones para consigo mismo y la organización para la que presta servicios.

Equilibrio - no perder la dimensión de la realidad y el significado de los hechos. Honestidad - aceptar su condición y aportar su mejor esfuerzo con sus propios recursos, evitando compromisos o tratos de cualquier tipo.

Institucionalidad - no olvidar que la ética profesional lo obliga a respetar y obedecer a la organización a la que pertenece. Criterio - emplear su capacidad de discernimiento en forma equilibrada. Iniciativa Asumir una actitud y capacidad de respuesta ágil y eficaz. Imparcialidad No involucrarse en forma personal en los hechos, esto es, conservarla objetividad al margen de preferencias personales. Creatividad - ser propositivo e innovador en el desarrollo de su trabajo.

## **2.6 Etica profesional.**

Debido a que la fuente de información utilizada por los auditores, se considera como información confidencial, existe un Código de Ética Profesional del IMCP.<sup>24</sup> La necesidad de establecer un código de ética surge de la aplicación de las normas generales de conducta a la práctica diaria, puesto que todos los actos humanos en el mundo del deber ser están regidos por la ética, con mayor razón un ámbito profesional como el de la auditoria (Morales, 2012, pág. 39).

Cabe mencionar que este tipo de código puede incluso tener una aplicación de carácter universal debido a que las normas de buena conducta se ven reflejadas en su aplicación. Es importante que esta universalidad sea aplicable para todo aquel abogado por el solo hecho de serlo, sin importar la índole o especialidad que cultive tanto en el ejercicio independiente o cuando actúe como funcionario público.

### **2.6.1 Principios que debe cumplir un auditor conforme al Código de Ética.**

Responsabilidad hacia la sociedad - Esta responsabilidad se refiere a la independencia del criterio, es decir, que al expresar cualquier juicio profesional el auditor aceptará la obligación de sostener un criterio libre e imparcial (Morales, 2012, págs. 40-43).

Calidad profesional de los trabajos realizados: Con relación a la prestación de cualquier tipo de servicio se deberá considerar que la opinión del abogado deberá estar adecuada y actualizada conforme a las disposiciones legales aplicables.

Preparación del Auditor - El auditor que preste sus servicios deberá tener la capacidad necesaria para efectuarlos, es decir no basta con que concluya solamente un grado de estudios, como lo es en este caso la licenciatura si no que para poder tener un panorama amplio que le permita auditar deberá de contar con una especialidad aunada a la experiencia profesional

Responsabilidad Personal - El auditor deberá aceptar la responsabilidad que adquiere y el compromiso que tiene para con la organización y la obligación de concluir su trabajo.

Responsabilidad en relación a su equipo de trabajo- Secreto Profesional:

El auditor al momento de aceptar el trabajo adquiere la obligación de guardar secreto profesional y por ningún motivo revelar información de los hechos, datos o circunstancias de las cuales tenga conocimiento con motivo del trabajo de auditoría solicitado a menos que los interesados lo autoricen.

Rechazo de tareas que no cumplan con el código de ética: El auditor tendrá la obligación de conservar en cualquier momento su honor y dignidad profesional bajo el entendido de que no podrá por ningún motivo aceptar propuesta alguna relacionada con arreglo o asunto que no cumpla con la moral que comprende este código y que por ende sea contraria a los lineamientos aplicables por ley o que en su defecto esta conducta pudiera constituir un delito.

Lealtad hacia la organización o empresa: El auditor mientras desempeñe sus funciones no podrá realizar alguna práctica que llegue a perjudicar a la empresa quien contrate sus servicios. Retribución Económica: Es importante mencionar que el auditor tiene derecho por los servicios prestados a recibir una retribución económica justa conforme al trabajo realizado.

Responsabilidad hacia la profesión - respeto a los colegas y a la profesión: El auditor deberá cuidar las relaciones con los colaboradores que integran su equipo de trabajo y con los miembros de la organización o empresa que le ha solicitado el trabajo de auditoría, siempre deberá buscar la dignidad de la profesión.

Dignificación de la imagen a base de calidad: El auditor deberá en todo momento dignificar la profesión ofreciendo una calidad profesional y personal, creando una imagen positiva y de respeto por parte de la organización.

Difusión y Enseñanza de los conocimientos: El auditor deberá difundir sus conocimientos a miembros de la organización, colegas y colaboradores, a su vez deberá siempre vigilar que toda la información proporcionada este debidamente fundamentada esto es que se establezcan y se remita a las disposiciones legales y las fuentes de información en las cuales se basa su opinión y en algunos casos la obligatoriedad de la misma.

Este Código de Ética deriva del existente para los contadores, más adelante se incluirá y se establecerán los procedimientos y sanciones del mismo. Por el momento cualquier conducta que no sea respetada por el auditor será sancionada y en el caso del auditor contable la sanción consiste en: amonestación Privada, amonestación Pública, suspensión ,temporal de sus derechos como socio, expulsión y denuncia a las autoridades competentes, de las violaciones que rigen el ejercicio profesional.

En el caso de la auditoria se establece que el auditor que realice alguna conducta contraria a la ley o impropia conforme al código de ética podrá ser sancionado directamente por la organización o empresa que lo contrata conforme la autoridad correspondiente considerando que la conducta realizada llegue a ser un delito.

### **2.6.2 Ética.**

Uno de los aspectos más relevantes en el desarrollo profesional, que a veces se considera de manera multidimensional, es el relativo a la ética, quizá porque se considera intrínseco al comportamiento y a las relaciones de trabajo. Sin embargo, es determinante para el individuo y su medio, ya que de ella dependen la claridad y la transparencia de las acciones que de una u otra manera se traducen en hechos. (Benjamín, 2007, pág. 44) .

La ética, entendida como el conjunto de normas que ordenan e imprimen sentido a los valores y principios de conducta de una persona, tales como compromiso, honestidad, lealtad, franqueza, integridad, respeto por los demás y sentido de responsabilidad, constituye uno de los pilares de las normas de actuación de cualquier organización, sin importar su actividad y entorno.

Desde un punto un punto de vista organizacional, la ética puede definirse como el conjunto de principios morales y normas que orientan el comportamiento en el mundo de los negocios.

Estos principios y normas forman parte de los códigos de ética o conducta que los colegios de profesionales e instituciones preparan, a los cuales se tiene acceso durante el periodo de formación académica y, posteriormente, en el transcurso de la vida profesional.

### **2.6.3 Código de ética.**

El código de ética es la declaración formal de los valores de una organización en relación con aspectos éticos y sociales. Por lo general, se basan en dos tipos de declaraciones: en principios y en política (Benjamín, 2007, págs. 44-46) .

Las declaraciones basadas en principios, también conocidas como credos corporativos, definen los valores que fundamentan la cultura organizacional, responsabilidad, calidad de los productos y servicios y el trato para con el personal. Las declaraciones basadas en política son las que establecen los lineamientos para ordenar y encauzar de manera transparente el funcionamiento socialmente responsable de la organización.

Es conveniente destacar que los códigos de ética de los licenciados en administración destinan un espacio para incluir declaraciones en materia de auditoría administrativa, las cuales, por lo general, se denominan Normas Generales de Auditoría cuyo contenido, en términos generales, se presenta a continuación:

Tener independencia de criterio, esto es, que el profesional no debe estar limitado por influencias internas o externas, o de cualquier otra índole.

Poseer una adecuada formación y capacidad profesionales para aplicar las técnicas requeridas en la auditoría. Mantenerse actualizado en los conocimientos inherentes al desarrollo y la aplicación de la auditoría. Tener el debido cuidado y la diligencia profesional al efectuar auditorías y elaborar los informes correspondientes.

Informar a las instancias competentes sobre cualquier limitación en la ejecución de la auditoría. La labor debe ser planificada, supervisada y soportada por documentos de trabajo debidamente sustentados.

Obtener evidencias suficientes, competentes y relevantes que permitan contar con una base sólida y razonable para emitir opiniones. Mantenerse alerta a situaciones que impliquen un posible fraude, abuso u otros actos ilícitos.

Los informes se deben elaborar por escrito y ser revisados, en borrador, por los auditados y por los funcionarios que solicitaron la auditoría. Los informes deben ser imparciales, objetivos, oportunos y presentados de manera puntual.

Los informes deben presentar los datos en forma veraz, exacta y razonable, y describir los hallazgos de manera convincente, clara, sencilla, concisa y completa. Los informes deben incluir una mención especial sobre los logros obtenidos, destacando las fortalezas y debilidades.

Las observaciones, sugerencias y recomendaciones deben constituirse en una fuente de cambio que permita generar conocimiento e ideas nuevas para aprender. Las sugerencias y recomendaciones deben ser concretas, pertinentes y viables.

Observar las normas permite que las auditorías aporten elementos completos y sólidos para respaldar los hallazgos, validar las evidencias y emitir observaciones y sugerencias defendibles, así como orden y disciplina en el trabajo.

La ética es pues, un elemento primordial del desempeño del auditor, ya que todas sus acciones deben sustentarse en ella. Si bien el efecto y credibilidad de su trabajo depende de la precisión y calidad de sus resultados, invariablemente tendrá que avalarlo con una conducta ética.

De ahí que se hayan realizado meticulosos estudios para establecer las bases de un sistema ético a partir de programas basados en el cumplimiento y en la integridad para lograr el desarrollo de un liderazgo y control éticos en los niveles de decisión y construir mecanismos de promoción del comportamiento ético en las organizaciones.

Esto es particularmente visible cuando una organización enfrenta un dilema ético que surge en una situación en la que cada elección o comportamiento alternativo es indeseable debido a consecuencias potencialmente dañinas.

#### **2.6.4 Criterios para la toma de decisiones éticas.**

La toma de decisiones en una organización para resolver los dilemas éticos que deben enfrentar los auditores debe considerar los aspectos relativos a la intensidad moral que entrañan, así como al enfoque normativo que puede utilizarse para justificar el proceso (Benjamín, 2007, págs. 46-47) .

La intensidad moral, entendida como la medida en la cual los individuos consideran que un problema constituye un asunto ético, está integrada por seis componentes: Magnitud de las consecuencias: anticipación del nivel que tendrá el efecto del resultado sobre una acción específica.

Consenso social: grado del acuerdo que hay entre los miembros de una sociedad respecto de la valoración ética de un acto. Probabilidad del efecto: la intensidad de un problema crece o decrece en la medida que las personas anticipan las consecuencias.

Inmediación temporal: intervalo que existe entre el momento en que ocurre la acción y el inicio de sus consecuencias. Proximidad: cercanía física, psicológica y emocional que siente el individuo que toma la decisión con quienes resultan afectados por ella.

Concentración del efecto: grado en que las consecuencias se concentran en unos cuantos individuos o se dispersan entre muchos. Por lo que se refiere a normas y valores, la ética utiliza varios enfoques específicos para describir los valores que deben guiar la toma de decisiones. Éstos son:

Enfoque utilitario Estima que el comportamiento moral produce el mayor bien para el mayor número de personas. Enfoque individualista Propone que los actos son morales cuando promueven los mejores intereses a largo plazo para el individuo. Enfoque de derechos morales Señala que las decisiones morales son las que defienden mejor los derechos de las personas que se ven afectadas por este tipo de decisiones. Enfoque de justicia Sostiene que las decisiones morales deben basarse en normas de equidad, justicia e imparcialidad.

### **Capítulo III: Importancia de la planeación de la auditoría.**

El estudio de los temas administrativos, así como el de su evaluación, ha llamado la atención de personas y profesionistas involucrados en el medio. De esta manera, en el siglo xix existió una corriente en Inglaterra en donde se enfatizaba la revisión de procedimientos, los cuales se buscaba uniformar de acuerdo con los conceptos de eficiencia y eficacia que sustentan esta disciplina; también se contemplaba lo relativo a las políticas en las organizaciones, lo cual recibía aceptación por su contribución en la administración (Sotomayor, 2008, pág. 30).

#### **3.1 La Planeación.**

Los diferentes sistemas de organización, control, contabilidad y en general, los detalles de operación de los negocios, hacen imposible establecer algún sistema rígido de prueba, por lo que el auditor deberá, aplicando su criterio profesional, decidir cuál técnica o procedimiento de auditoría, o conjunto de ellos, serán aplicables en cada caso para obtener la certeza que fundamente su opinión objetiva o profesional. El auditor deberá previa su investigación, documentar todos aquellos aspectos importantes de la auditoría los cuales proporcionarán la evidencia de que ésta se llevó a cabo conforme a las normas aplicables (Morales, 2012, págs. 52-53).

Esta documentación deberá estar integrada por papeles de trabajo preparados por el auditor y aquellos que le fueran suministrados por la organización auditada o por terceras personas que tenga que conservar para soportar el trabajo realizado. Los papeles de trabajo constituirán la prueba plena del trabajo realizado por el auditor, ya que fundamentan la opinión o informe realizado, constituyen una fuente de aclaraciones o ampliaciones de información siendo la única prueba que tiene el auditor respecto a la solidez y calidad de su trabajo.

Esta documentación proveerá la evidencia de la naturaleza y extensión en las técnicas y procedimientos de auditoría siendo la prueba del cuidado y la diligencia con la que el auditor realizó su examen. A su vez consignarán los conocimientos del auditor respecto del área auditada, así como su habilidad para analizar problemas.

Constituirán el medio más importante a través del cual se lleva a cabo el proceso de supervisión de la auditoría en sus diferentes niveles, sirviendo para calificar la calidad de la planeación de la auditoría el avance entre los tiempos estimados y reales de ejecución atendiendo a la calidad de los resultados. Estos constituirán una fuente básica de información para la conformación, preparación y soporte del informe o dictamen de la auditoría. La información que debe de contener estos papeles deberá de estar en función a los objetivos que se persigan en la auditoría, estos deberán de establecer claramente las fechas y las fuentes de consulta que se obtuvieron con el propósito de concluir un dictamen.

La información que se obtenga con la fuente de datos para la emisión del dictamen fiscal podrá ser consultada de las siguientes partes: a) Archivo de Referencia Remanente: Es aquel que contendrá la información de interés continuo que se extiende más allá de cualquier periodo de auditoría en particular. Cabe mencionar que la actualización de este archivo se irá efectuando conforme la auditoría avance y determine qué nueva información se debe incorporar. b) Legajo de Auditoría: Es el conjunto de papeles de trabajo que soportan el resultado de la auditoría o anteriores.

### **3.2 Indización.**

La indización es el hecho de asignar índices o claves de identificación las cuales permitirán localizar y conocer el lugar exacto donde se encuentra el expediente, este procedimiento representa grandes ventajas para el auditor tales como simplificar: la localización de algún asunto en específico dentro de los papeles de trabajo; la localización de evidencias que soportan el dictamen o informe producto de la auditoría; la revisión del avance de la auditoría, constituyendo un medio de ordenación de los papeles de trabajo; también ayudan al control de la auditoría, ya que al asignarse un lugar y clave específica para cada rubro se elimina el riesgo de una duplicidad en el trabajo, facilita una secuencia de auditorías y por ende la elaboración del dictamen o informe (Morales, 2012, pág. 53).

Los siguientes conceptos forman parte de un ejemplo de índices utilizados en auditoría: a) Programa general de auditoría b) Estudio general o identificación con la entidad a auditar, c) Análisis de la función a auditar, d) Estudio y evaluación del control interno. e) Cuestionarios de auditoría, f) Antecedentes de la auditoría (Propuesta o contrato en donde se establezca la enmienda o se solicite el trabajo de auditoría por parte de la organización). g) Hoja de trabajo.

Tenemos también: h) Descripciones de los planes de estudio o marcos normativos. i) Memorandum sobre hechos posteriores. j) Hallazgos y recomendaciones de la auditoría. k) Cartas y comunicados de la administración. l) Control y seguimiento de la auditoría. m) Control de Pendientes. n) Tiempos muertos imputables a la entidad auditada. o) Transportación. p) Presupuesto y control de tiempos de auditoría. q) Varios detallando en cada rubro.

### **3.3 Marcas de auditoría**

Las marcas de auditoría son símbolos que utiliza el auditor para señalar los papeles de trabajo, el tipo de revisión y prueba efectuados. El uso de las marcas en auditoría representan los siguientes beneficios: Facilita el trabajo y aprovecha el espacio al anotar en una sola ocasión el trabajo realizado. Facilita su supervisión al poderse comprender en forma inmediata el trabajo realizado (Morales, 2012, pág. 55).

### **3.4 Planeación técnica y administrativa.**

La planeación técnica de una auditoría requerirá desarrollar una estrategia general para la conducción y el alcance esperados en el dictamen. Para esta planeación el auditor deberá considerar los objetivos, condiciones y limitaciones del trabajo concreto que se vaya a realizar, los asuntos relacionados con la actividad o giro de la entidad y el entorno macro y micro económico en donde opera, las políticas y procedimientos tanto de carácter administrativo como operativo de la entidad (Morales, 2012, págs. 57-58).

La confianza del sistema de control interno instaurado, estimación preliminar de asuntos de menor a mayor importancia, las condiciones por las cuales se podrá requerir, ampliar o modificar las pruebas de auditoría tales como errores o irregularidades relevantes. Aquellos requerimientos jurídicos que incide en la entidad y la naturaleza del informe esto es que se deberá de tener en mente los requerimientos o necesidades del usuario del informe. La planeación técnica implica la prevención de los procedimientos de auditoría que tendrían que ser empleados. También marcará la extensión, la oportunidad en que serán utilizados y se deberá de establecer los profesionales que deberán de intervenir en el trabajo en relación a la planeación administrativa.

El grupo de auditoría deberá de estar integrado por personal integro, capacitado que a su vez deberá de disponer con la infraestructura básica para desempeñar su labor con eficiencia.

En este aspecto se deberán de estimar tiempos, costos, un plan general de auditoría, se establecerá un programa de auditoría, iniciando el seguimiento y supervisión del trabajo para verificar que se ejecuta conforme a lo planeado.

### **3.5 Estudio, evaluación y organización.**

El auditor deberá contar con elementos de la entidad para estudiar la organización y del equipo de trabajo que la integra. En primer lugar deberá tener un organigrama detallado de la misma, en caso de que la entidad no lo tenga y en caso de que no esté actualizado deberá de elaborar un nuevo ya que este constituye la oportunidad de conocer la operación organizacional de la entidad y de las personas que la integran. La elaboración del organigrama deberá de contener lo siguiente:

Deberá de establecer a toda la entidad o la función sujeta a revisión. Se deberán de incluir los puestos principales de la entidad y toda la estructura si el objetivo es revisar una función. Se deberán definir perfectamente los tipos de autoridad: lineal, funcional y staff. (Morales, 2012, pág. 57).

### **3.6 Estudio y evaluación de sistemas y procedimientos.**

Lo anterior se refiere a que toda entidad deberá contar con los manuales de sistemas y procedimientos de operación en los cuales el auditor debe basarse para hacer su evaluación. Un procedimiento en auditoría podrá ser llevado de la siguiente manera: Nombre, A qué sistema pertenece, Dónde inicia, Dónde termina, objetivos que persigue, Políticas administrativas y/o disposiciones que deberán de ser respetadas. A su vez se deberá de describir en forma secuencial todas aquellas actividades que estén involucradas en el proceso (Morales, 2012, págs. 58-61) .

El estudio y evaluación del flujo grama este estudio tendrá por objetivo representar gráficamente los procedimientos de operación de la entidad, y se verán complementados con aquellos comentarios que les sean asignados. El estudio y evaluación del sistema de control interno es el control interno es el plan de organización, de los métodos y procedimientos que en forma coordinada son adoptados por una entidad con el fin de salvaguardar sus intereses, la confiabilidad de la información y promover la adhesión a las políticas prescritas por la administración.

Para realizar este tipo de evaluación el auditor debe efectuar un estudio, evaluación adecuado del control interno existente, que le sirva de base para determinar el grado de confianza que va a depositar en él y le permita determinar, extensión, y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría.

El control Interno evalúa diferentes aspectos de la organización tales como: a) Características e integridad de la administración, así como su habilidad en el desarrollo de sus funciones. b) El compromiso de la administración sobre lo razonable de los estados financieros. Se deberá de contar con descripciones de puestos de los empleados, delineando funciones específicas, relaciones jerárquicas y restricciones, así como establecer claramente quien tiene la responsabilidad y quien autoridad sobre diversas actividades. Se deberá de documentar los sistemas de cómputo, indicando los procedimientos para autorizar transacciones y aprobar cambios a los sistemas existentes.

Los métodos de control administrativo: El auditor deberá evaluar los métodos de control empleados por la administración ejecutiva para supervisión y seguimiento en relación al cumplimiento de los objetivos de negocio, incluyendo la función de auditoría interna. Entre los aspectos que el auditor deberá evaluar son: a) Existencia de un proceso formal de planeación y presupuesto como una herramienta para vigilar los resultados y objetivos del negocio. b) Verificar la existencia de un departamento de auditoría interna.

En caso de que este exista, se deberá de considerar si este realiza actividades que puedan atenuar situaciones de riesgo en el ambiente de control, debe de tener un actitud objetiva en la forma en la cual realice sus funciones.

El auditor deberá vigilar que se cumplan las políticas y prácticas de personal, por lo que deberá de contar con procedimientos y políticas por escrito para reclutar, contratar, capacitar, evaluar, promover, compensar y proporcionar al personal los recursos necesarios de manera que pueda cumplir con sus responsabilidades que le sean asignadas, a su vez deberá de desarrollar descripciones de trabajo las cuales deberán de ser adecuadas para cada puesto, deberá contar con canales adecuados de comunicación hacia todos los niveles de personal, que proporcionen un flujo oportuno y eficiente de información de carácter general, de negocios, técnica, etcétera.

Se deberá de mantener un programa periódico, de revisiones de los conceptos señalados. Es de suma importancia que la entidad cuente con los canales de comunicación adecuados con sus clientes, proveedores, acreedores financieros los cuales le permitan recibir información relativa a las transacciones. realizadas con ellos, para lograr lo anterior deberán de tener establecidos procedimientos para asegurar que personal independiente al área afectada dé el seguimiento a las comunicaciones que son recibidas, para que en su caso se efectúen las correcciones que sean necesaria.

### **3.6 Evaluación de riesgos.**

El auditor deberá de considerar aquellos eventos o circunstancias externas o internas como cambios en principios de contabilidad, reformas legales, lanzamientos de nuevos productos, cambios de personal etc. Ya que éstos podrían traer consigo riesgos por lo que la administración de la entidad deberá estar preparada para afrontarlos.

Por lo anterior el auditor evaluará cuáles serán los procedimientos que ayudarán a identificar, administrar, analizar riesgo, como medir su impacto en la información financiera. La toma de decisiones de negocios, es de suma importancia analizar las consecuencias ya que pueden cambiar de alguna manera sustancial la situación de la entidad. . (Morales, 2012, págs. 62-65).

Sistemas de información y comunicación - En auxilio de su actividad el auditor deberá proveerse toda aquella información consistente en medios escritos mediante los cuales se establece la comunicación de negocios de la entidad, de tal manera el auditor legal podrá identificar, clasificar, reunir, analizar, clasificar, registrar y por ende, producir información, y a partir de esta información el auditor deberá adquirir un conocimiento general de la organización, lo cual le permitirá identificar los riesgos y desarrollar un plan adecuado de auditoria.

La información descrita podrá ser obtenida mediante pláticas con los miembros de la entidad. En materia contable este rubro se refiere también a los sistemas contables en los cuales se tienen registrados todos los movimientos de la compañía.

Procedimiento de control - Un procedimiento de control es aquel que es establecido por la administración con la finalidad lograr los objetivos de la entidad, porque aunque existen políticas o procedimientos de control, no significa que estén operando adecuadamente. En este rubro la intervención del auditor será la de verificar que estén dando dichos procedimientos los resultados esperados.

El auditor para evaluar la estructura del control interno deberá de cerciorarse que los procedimientos de control se cumplan, dicha valoración se deberá de llevar a cabo al momento de la toma de decisiones. Pueden ser supervisiones independientes o una combinación de ambas.

Para una mejor comprensión al momento de la toma de decisiones, los funcionarios deberán cerciorarse que el control interno establecido se haya completado.

El auditor deberá garantizar que funcionarios independientes participen en la vigilancia de las operaciones, la evaluación que realicen deberá ser efectuada conforme a los procedimientos establecidos.

Es importante que al momento de efectuar este mecanismo de vigilancia se documente especificando quienes y en qué momento la realizan, ya que esto le permitirá al auditor determinar la oportunidad de aplicación de los procedimientos.

El auditor deberá de considerar el grado de complejidad de la situación que está analizando, por lo que en este rubro podrá analizar dicha situación mediante la elaboración de cuestionarios a los funcionarios con el propósito de obtener una evaluación relacionada con la efectividad tanto de los mecanismos de control como de los procedimientos realizados. El auditor en esta evaluación deberá de formarse un juicio profesional en relación a la posibilidad de que existan situaciones no previstas o un mal manejo de la administración, es por ello que el auditor en sus papeles de trabajo deberá observar un adecuado entendimiento en donde cuestione condiciones tales como la naturaleza, oportunidad y alcance de las pruebas de la auditoría que se aplicará.

Esta evaluación constituye la estructura del control interno por lo que forma parte clave del trabajo de auditoría, en la cual su juicio tendrá un papel relevante, ya que su entendimiento del ambiente de control, del sistema de comunicación y de los procedimientos de control serán fundamentales para el logro total o parcial de los objetivos que se plantearon.

Así mismo el auditor deberá considerar aquellas circunstancias que afectarán la operación de la misma para procesarlas adecuadamente, entre estos riesgos se incluyen nuevas disposiciones legales, reformas, nuevas tecnologías, sistemas de información, reestructuras corporativas, cambios de administración, nuevas actividades entre otras.

Una vez que haya sido aprobada la evaluación de control interno, el auditor diseñará la evaluación de las pruebas o de los procedimientos verificando la aplicación de los mismos en el ámbito de la organización. Las pruebas de cumplimiento son el medio de comprobación de que los procedimientos de control interno estuvieron operando con efectividad durante el periodo auditado.

Evaluación de la auditoría - En esta etapa se considera el seguimiento y el cumplimiento de los conceptos y referencias que han sido descritas a lo largo de este capítulo y que constituyen las principales etapas para la realización de una auditoría.

Esto se deberá llevar a cabo una vez que se haya precisado con el cliente los tipos de servicios que requiere, las limitaciones que pudieran presentarse durante el periodo en el que la auditoría llegue a ser realizada y el resultado final que tendrá dicha intervención.

En este punto el auditor es el único que contará con la formación académica estructura profesional y el reconocimiento ante terceros. Es importante señalar que como el tipo de auditoría propuesta para efectos del presente trabajo se basa en la auditoría contable, en este sentido, solo se considerará que el auditor deberá de ser abogado especialista, reconocido por su experiencia a pesar de que no haya una institución que lo reconozca.

Lo anterior no significa un riesgo ya que el auditor legal al realizar su proceso de auditoría adquiere la obligación de responder por aquellas consecuencias que deriven de una mala intervención, de un riesgo que haya sufrido la entidad por algún incumplimiento a una obligación que el auditor no le haya señalado, es por lo anterior que se requiere para este tipo de diligencias que al principio el cliente manifieste al auditor legal por escrito los alcances que tendrá este tipo de auditoría legal y que a su vez el auditor avale todos sus procedimientos y las referencias que lo motivaron al resultado final de la auditoría.

Con la finalidad de que se refleje la calidad de trabajo de auditoría requerido el auditor deberá e ser capaz de identificar lo siguiente: a) Conocer e investigar el contexto general de la función de la Auditoría. b) Evaluar la competencia profesional del área c) Evaluar la objetividad con la que actúa d) Evalúa la calidad de ejecución. e) Identifica el alcance. Documenta dejando constancia en un documento el resultado del estudio y la evolución de la auditoría interna.

### **3.7 Importancia de la auditoría administrativa.**

La auditoría administrativa es una herramienta que nos permite descubrir las deficiencias y áreas de oportunidad en una organización, ya que muchas veces el trabajo diario no nos permite ver que existen aspectos sujetos a mejora.

Es importante realizar una auditoría administrativa, al menos una vez al año, para descubrir cuáles son las fallas, en qué se puede mejorar y qué se está haciendo bien para fortalecerlo. En todas las organizaciones, sin importar su condición de privada, pública o social, se buscan mejoras continuas; así como procesos que les permitan sortear mejor los riesgos. (Franklin F, 2013, págs. 18-19)

La auditoría, al brindar información sobre cómo son, cómo funcionan y con qué cuentan las organizaciones, es confiable, veraz y oportuna. La auditoría no es importante en sí misma, sino en función de las características de los resultados y el momento en que se obtienen, pues de ellos depende la toma de decisiones que marcan el futuro de la organización. En algunos casos las auditorías han llevado a los directivos a tomar decisiones, incluso drásticas, como el cierre de una planta, prescindir de los servicios de una o varias personas o el llevar a cabo una inversión.

Para terminar, podemos anotar que otro de los motivos en los que estriba la importancia de la auditoría es su alcance, que como vimos antes, puede implicar la revisión de toda o una parte de la organización en sus objetivos, planes y programas; los procedimientos y controles; el personal y las instalaciones. (Marquez, 2001, pág. 7)

### **3.8 Obtención oportuna de información.**

Para el auditor administrativo, obtener información confiable representa un punto de partida clave en la realización de su actividad, ya que canalizada adecuadamente es posible aprovecharla en todo el proceso de ejecución. De hecho, al efectuar una auditoría se lleva a cabo, entre otras cuestiones, un examen de documentación, donde el auditor emplea su capacidad para seleccionar y sintetizar información relativa a un tema específico (Sotomayor, 2008, págs. 88-95).

En realidad, para obtener, revisar y utilizar en forma práctica la información se sigue un proceso, pues se requiere seguir una secuencia lógica, clara y ordenada. A continuación se describe cada una de las etapas que lo conforman.

Obtención de información. La diligencia en solicitar y recibir información es uno de los aspectos clave en una auditoría. En esta etapa, la actitud de amabilidad y cortesía del auditor, sin prepotencia y la prontitud de respuesta del auditado repercuten en la rapidez con que se realice esta tarea, así como en el sentido constructivo de la misma.

Registro. Tras obtener la información, se hace el registro respectivo; éste consiste en dejar inscrito en documentación propia de la auditoría, lo relevante de los temas evaluados, ya que más adelante en el proceso son de utilidad.

Revisión inicial. Es la documentación inicial que recibe el auditor y entre la cual deberá seleccionar aquella que reúna las características aceptables, de acuerdo con los requerimientos del caso. Adiciones y aclaración. En ocasiones, la documentación con que se cuenta inicialmente requiere ser complementada; esto debe hacerse en el momento y no esperar a que transcurra el proceso para ello. Igualmente, el auditor administrativo debe solicitar las aclaraciones de los aspectos que lo requieran, para evitar que dichas situaciones entorpezcan el desarrollo de la actividad.

Depuración. No toda la información reunida tiene la misma relevancia en la auditoría; por ello se requerirá realizar una nueva selección, a efecto de disponer solamente de lo que en verdad tiene valor. En esta tarea resulta decisivo el juicio, la preparación y el sentido común del auditor administrativo. Análisis de información. Con la información seleccionada y, de ser posible registrada, se procede al análisis de la misma, lo cual consiste en descomponer un todo en sus partes e interrelacionar, de acuerdo con el conocimiento del auditor administrativo, los diferentes aspectos del tema evaluado para que el examen sea integral.

Utilización de datos. En esta etapa del proceso se capitaliza lo que se ha realizado en la evaluación, ya que se cuenta con el análisis de los diferentes registros, su revisión e interpretación y, si es necesario, es posible replantear algún aspecto con el auditado en beneficio de la calidad de la auditoría.

Elaboración de conclusiones. Luego de haber seguido el proceso adecuado, el auditor administrativo estará en disposición de formular las conclusiones de su trabajo, no sin antes corroborar con su equipo que se haya efectuado lo estipulado en el programa de trabajo original, así como las adecuaciones a éste.

Hasta aquí se ha descrito el proceso estándar de la auditoría; sin embargo, es probable que las prácticas de trabajo de un auditor, por las circunstancias particulares del caso, difieran en ciertos aspectos, lo cual es respetable.

En el proceso evaluatorio, en general, es un hecho la necesidad de obtener información. Más adelante en este capítulo se presentan diversas técnicas que son de utilidad en este sentido.

### **3.9 Estudio del control interno**

El estudio y evaluación del control interno tiene relación con la planeación y ejecución de la propia auditoría. En su estructura, se identifica su ambiente, sistema contable y procedimientos de control, lo cual comprende la contaduría pública en sus normas y procedimientos, y que tiene aplicación en las diferentes especialidades de auditoría, entre ellas, la auditoría administrativa. Ambiente de control. Enfatiza la relación de aspectos que afectan las políticas y procedimientos de una organización o entidad y que, por lo tanto, apoyan o perjudican a los controles; entre ellos se distingue el papel de la alta gerencia y su grado de identificación (Sotomayor, 2008, págs. 89-90).

Sistema contable. Es el método de registro que la organización o entidad tiene establecido para identificar, agrupar y registrar operaciones, de tal forma que a la administración le resulte fácil acceder a ellas para utilizarlas en el momento que lo requiera.

Procedimientos de control. Representan los mecanismos adicionales que se establecen para lograr los objetivos que la organización y entidad se fijaron, y que brindan una seguridad razonable al utilizarlos. Además de los tres elementos de la estructura de control que se han mencionado, el auditor administrativo debe considerar los siguientes aspectos: las dimensiones de la organización, identificación y características del sector, y especialidad en la que opera directrices organizacionales.

### **3.10 Utilización de técnicas de auditoría.**

Para obtener información relacionada a una operación, función o tema en particular, es necesario considerar que la investigación de la auditoría conlleva una metodología definida (la de la planeación), que requerirá de la utilización de técnicas de auditoría.

Entrevista. En un sentido general, la entrevista consiste en entablar una conversación con la finalidad de obtener información de una actividad. Dicha conversación se realiza en forma directa con el personal indicado, preferentemente de nivel directivo, esto es, con el director o gerente, y en su caso con personal de niveles de supervisor y operarios (Sotomayor, 2008, págs. 90-93).

En el empleo de esta técnica es recomendable crear una atmósfera de confianza que permita conseguir, sin mayores rodeos, información que refleje las inquietudes de la organización en sentido general o específico. En esta retroalimentación entre el auditor (entrevistador) y el empleado (entrevistado) es importante estar libre de prejuicios y presiones para que todo fluya con naturalidad y la entrevista cumpla su cometido. El auditor deberá buscar la manera de que la entrevista se efectúe en forma cordial y amena; para ello, es preferible que al principio se enfoque en cuestiones que, aunque no sean de gran relevancia, ayuden a disminuir la ansiedad o presión del entrevistado, luego de lo cual ya es posible orientarla al tema específico.

Lo mejor es que se lleve a cabo en horarios aceptados de común acuerdo y en lugares determinados. Técnicamente, la entrevista es dirigida o no dirigida. La primera, caracterizada por su rigidez, va encauzada a un objeto del estudio determinado y está previamente diseñada; la segunda, denominada también abierta, no está sujeta a una estructura predeterminada, por lo que el entrevistado se expresa con toda libertad, e inclusive llega a tomar la iniciativa. Los dos tipos resultan de gran utilidad; la entrevista dirigida agiliza la actividad y la no dirigida, susceptiblemente, aporta información adicional, de manera que la combinación de ambas suele dar mejores resultados tanto en lo conceptual como en lo documental.

La entrevista se efectúa en gabinete, es decir, en escritorio; sin embargo, cuando no es suficiente para el entrevistado, se apoya en otros medios de verificación para complementar plenamente la actividad.

En ocasiones no se consigue crear el clima ideal para la celebración de una entrevista, en el sentido de que la actitud del entrevistado es hostil, altanera, prepotente y hasta agresiva. En estos casos, se recomienda al auditor administrativo actuar con mucha sensibilidad, cordura y paciencia para sobrellevar de la mejor forma esta tarea.

Esta técnica no necesariamente se utiliza en una sola ocasión durante la evaluación, sino que es posible (y de hecho lo más común) aplicarla varias veces, sólo se debe cuidar de no incurrir en repeticiones innecesarias, ya que ello incomodaría al entrevistado.

Observación directa. Realmente la observación representa la técnica más natural y se relaciona con la habilidad y predisposición para percibir los hechos acontecidos en la organización y que se relacionan con el tema de evaluación y con el clima de trabajo imperante.

Esta técnica es común, ya que permite percatarse en forma directa, personal, abierta o indiscriminadamente, de lo que acontece en un medio determinado, y específicamente de las funciones, actividades, procedimientos, prácticas de trabajo, actitudes y disposición al trabajo de equipo.

No está por demás enfatizar que el auditor no se debe distraer en la observación directa, ya que su utilización se desvirtuaría; la atención debe estar centrada en el objetivo de la evaluación.

Cuestionario. Representa un formulario diseñado ya sea con antelación o al momento de su utilización, para recabar información sin límites, tanto del tema a evaluar como de aspectos generales de la organización.

Su contenido debe entenderse con claridad para asegurar una respuesta precisa. Existen cuestionarios de tipo cerrado (sí o no), abierto (respuesta libre) o de opción múltiple (varias opciones a elegir). El cuestionario de tipo cerrado abrevia el proceso para obtener información; el de tipo abierto amplía su cobertura en aspectos interrelacionados, aunque no sean propiamente del mismo tema en forma directa, y en el de opción múltiple se detectan los efectos colaterales en el sentido de que se obtiene referencia de diversos temas relacionados.

Entre las ventajas de utilizar cuestionarios están las siguientes: Agilidad para obtener información. Optimización de actividades derivadas de la auditoría. Confirmación de hechos y sucesos diversos.

Investigación documental. Consiste en examinar, indagar, descubrir y averiguar detalles de un tema determinado por medio de documentos pertenecientes a la organización, los cuales al ser analizados aportarán elementos de juicio en la evaluación que se practica.

Esta investigación se complementa con el examen de las instalaciones físicas de la planta, construcciones en proceso, oficinas generales y su respectiva documentación. La información obtenida, para que sea realmente útil, debe ser actual y confiable; de ser necesario el auditor solicitará explicación de su origen y aplicación. La documentación en general se puede clasificar en dos grandes segmentos: legal y administrativo.

Dentro de la documentación legal se encuentra lo relacionado a la constitución de la organización, así como sus adecuaciones, el marco jurídico que la reglamenta, contratos mercantiles, reglamentos, contrato colectivo de trabajo, informes presentados a la asamblea general de accionistas, decretos (en el caso del sector público) y legislación particular; por su parte, en la documentación administrativa se encuentran los manuales de organización y procedimientos, los sistemas administrativos documentados, planta de personal, estados financieros, presupuesto operativo, sistemas de control, inventarios de diferente índole, informes de auditorías (entre ellas, las administrativas), así como los que se derivan de éstos y los de carácter específico.

Ante la vasta gama de documentos existentes en una organización, es recomendable que el auditor no se precipite en su solicitud y elija con asertividad los de tipo general que le serán indispensables, así como los particulares que le servirán para ampliar la información; cuando ya no los ocupe, deberá devolverlos al auditado, pues no tiene sentido retenerlos; de hecho, es conveniente elaborar una relación de los documentos que ha solicitado, con la fecha de entrega y devolución para llevar un control y evitar confusiones.

**Análisis administrativo.** Se basa en técnicas variadas, que se aplican según el tema evaluado, el tiempo y la disposición de la organización; entre ellas se encuentran las de tipo administrativo y las de carácter operacional.

Dentro de las técnicas de tipo administrativo están aquellas que tienen una relación directa con esta disciplina, como son los diagramas, gráficas, organigramas, punto de equilibrio, análisis marginal, árbol de decisiones, calidad total y reingeniería. Los diagramas representan un lenguaje gráfico por medio del cual se indican de manera sucesiva y ordenada las etapas de una actividad o proceso que se desarrolla en la organización.

Tienen un formato ya sea vertical u horizontal; mientras que su lectura se basa en el análisis y elimina la narración. Asimismo, se clasifican por su presentación y propósito. En la presentación de los diagramas se utilizan símbolos de aceptación universal que representan actividades concretas, lo cual permite una lectura e interpretación accesible. Las gráficas constituyen un documento que ilustra en forma concreta una organización o, en su defecto, la composición de un hecho o el análisis de una actividad; ejemplos de ellas son: organigrama, punto de equilibrio, situación financiera y presupuestal, fuerza laboral, ventas, costos, resultados y penetración en el mercado.

Técnicamente, el organigrama representa un gráfico que ilustra la estructura de una organización, así como niveles de autoridad, jerarquía y responsabilidad. Se clasifica por su contenido, alcance y presentación. El punto de equilibrio representa una técnica administrativa que permite a la alta gerencia establecer relaciones entre sus ingresos, costos y sus utilidades; para ello es indispensable conocer el precio unitario de venta, el costo variable por unidad y finalmente el costo total de los costos fijos.

Otra de las técnicas administrativas es el análisis marginal, llamada también incremental. Tiene relación con el costo adicional de una decisión, no con el costo promedio. En ocasiones también se utiliza para decidir sobre el hecho de agregar una característica al producto.

En la técnica de árbol de decisiones, los puntos de decisión, hechos fortuitos y las viabilidades existentes en los diferentes cursos de acción se presentan, como su nombre lo indica, en la forma de un árbol, lo cual permite que se aprecien las diferentes alternativas.

## **Capítulo IV: Etapas de la auditoría administrativa y su evolución en el ámbito internacional .**

El origen de la auditoría surge con el advenimiento de la actividad comercial y por la incapacidad de intervenir en los procesos tanto productivos como comerciales de una empresa. Por estas razones surge la necesidad de buscar personas capacitadas, de preferencia externas (imparciales), para que se desarrollen mecanismos de supervisión, vigilancia y control de los empleados que integran y desempeñan las funciones relativas a la actividad operacional de la empresa (Morales, 2012, pág. 10).

### **4.1 Primera Etapa.**

En su origen más antiguo la auditoría es una actividad que se creó como una aplicación de los principios de contabilidad, basada en la verificación de los registros patrimoniales de las haciendas, para observar su exactitud. Su importancia fue reconocida desde los tiempos más remotos. Tenemos conocimiento de su existencia desde la época de la civilización sumeria y el pueblo azteca (Morales, 2012, págs. 11-13).

La auditoría, en su forma más primitiva y simple, surge cuando un pueblo o núcleo social, sojuzga o domina a otro, por medio de la política, religión, economía, ciencias, o como antiguamente era la manera más común, por la fuerza. Así, el pueblo o la comunidad social eran obligadas a pagar un tributo al que lo domina. Este tributo hoy se conoce como contribución, el gobernante requiere que los tributos que impuso sean pagados correctamente en el tiempo requerido para estar seguros de que dicho pago se realizara se designaban revisores, de fiscalización.

En México, un claro ejemplo es el pueblo azteca, belicoso por naturaleza, el cual se caracterizó por dominar a otros por la fuerza, expandiendo de tal manera su dominio hasta Centroamérica. Los aztecas se de los tributos que les entregaban sus dominados, cuando se daba un incumplimiento al pago de dichas contribuciones el calpixque lo reportaba.

La función de esta figura era como de recaudador y como auditor. De hecho la parcialidad de los calpixques ocasionó un gobierno tirano, imparcial y fue la causa de que muchos pueblos indígenas se aliaran con Hernán Cortes para lograr la conquista de México.

Durante la época de la Colonia, esta función la ejerció la autoridad religiosa, la cual se impuso a la fuerza. En esta época, los hacendados y los grupos económicos favorecidos, tenían que pagar su diezmo al virrey-iglesia, y para su control estaban los auditores, quienes eran los encargados de emitir los reportes, y los que no cumplían con el pago al diezmo, eran enviados ante el Tribunal del Santo Oficio o Santa Inquisición; este Tribunal empleaba procedimientos, para obligar a pagar el diezmo y que no se volviera a incurrir en una evasión, dicha riqueza le otorgó un dominio absoluto al clero acompañado de una impresionante acumulación de riqueza, dominio que concluyó con la promulgación de Leyes de Reforma de Benito Juárez.

No obstante lo antes mencionado a lo largo de la historia el título tal y como ahora lo conocemos de auditor apareció a finales del siglo XVIII, en Inglaterra durante el reinado de Eduardo I. En diversos países durante la edad media, muchas eran las asociaciones profesionales, encargadas de ejecutar funciones de auditoría, destacándose entre ellas, el Consejo Londinense de Inglaterra en el año 1310, y el Colegio de Contadores de Venecia de 1581.

La revolución Industrial que se llevó a cabo durante la segunda mitad del siglo XVIII, implementó nuevas técnicas contables, especialmente en materia de auditoría buscando cubrir las necesidades de las grandes empresas, un gran avance al respecto se dio en el año de 1845 en donde el “Railway Companies Consolidation Act” estableció la obligación de una verificación anual que debía de ser realizada por los auditores.

Pero no solo en Inglaterra se encuentran antecedentes a esta actividad en sus inicios meramente contable, sino también en Estados Unidos, en donde surgió una importante asociación encargada básicamente de vigilar el cumplimiento de las normas de auditoría, para lo cual publicó diversos reglamentos, de los primeros que se tiene conocimiento datan del año 1939 de ahí se formularon varios reglamentos hasta 1943.

Tal y como se describió anteriormente la primera etapa de la auditoría es aquella en la cual se realizan las primeras revisiones o inspecciones a aquellas organizaciones que realizaban algún tipo de actividad comercial.

Este tipo de actividad considerado como auditoría en su principio se instauró con el propósito de implementar procesos de carácter administrativo mejorando la función de la organización comercial.

Esta necesidad de implementación de procesos surge a partir del crecimiento de las empresas, en su mayoría fábricas, las cuales no podían ser atendidas o supervisadas por una persona y tenían que recurrir a un mecanismo de supervisión y de implementación de procesos con la finalidad de garantizar que podían cumplir con los resultados esperados en relación a los productos que producían.

#### **4.2 Segunda etapa.**

Una segunda etapa de la auditoría se crea a partir del nacimiento de la Comisión para la Vigilancia del Intercambio de Valores (Securities and Exchange Comisión SEC) fundada en los Estados Unidos de Norteamérica en el año de 1934. La SEC solicita mucha información que no es de interés directo de los Contadores Públicos Certificados, los Decretos sobre Valores de 1933 y 1934 requieren estados financieros, acompañados de la opinión de un contador público independiente, como parte de la declaración de registro e informes subsecuentes (Morales, 2012, págs. 14-15).

La SEC ejerce mucha influencia en la determinación de normas de información financiera aplicables y en los requisitos de revelación de los estados financieros debido a la autoridad que tiene para determinar los requisitos que deben cubrir los informes considerados como necesarios para una información justa a los inversionistas.

Actualmente la etapa de la auditoría que se encuentra vigente surge con la auditoría administrativa y la auditoría operacional practicada por auditores internos dependientes de una organización, auditorías que se complementan con la financiera, es de suma importancia mencionar que en el ámbito legal la auditoría apenas está siendo instaurada.

### **4.3 Evolución de la auditoría en el ámbito internacional.**

A mediados del siglo XVIII en Inglaterra aparecieron las primeras máquinas hiladoras y de tejido, hecho que marcó el nacimiento de la Revolución Industrial lo cual sustituyó los procesos manuales de fabricación de las máquinas. Dentro del periodo (1783-1784) se inventó la descarbonización del hierro, lo cual abarató su industrialización, dicho antecedente constituyó el nacimiento de la industria relativa a la siderurgia, permitiendo una expansión del uso de las máquinas. Esto dio origen a la formación del capitalismo y a las diversas teorías económicas de libre comercio. (Morales, 2012, pág. 15).

El advenimiento del capitalismo ocasionó concentraciones de capital, por lo que pequeñas organizaciones y fábricas tendieron a desaparecer y comenzó la etapa del surgimiento de sociedades comerciales e industriales las cuales a su vez se agruparon en pools, trust y holdings, las cuales requerían de la participación de inversionistas para tener recursos que les permitieran una expansión y crecimiento.

Este fenómeno comercial surgió tanto en Europa como en Estados Unidos, por lo que los gobiernos de dichos países empezaron a instaurar disposiciones o regulaciones que establecían medidas en relación a los estados financieros de las empresas que tenían acciones dentro del público inversionista. Estas medidas consistían en órganos revisores, dentro los cuales solamente estaban facultados contadores públicos independientes.

#### **4.3.1 Antecedentes legislativos.**

El origen del procedimiento de auditoría que en un principio tuvo grandes aportaciones e implementaciones en el ámbito comercial originó una cadena de fraudes produciendo una quiebra del sistema financiero, esto provocó la caída de la bolsa de Valores en Nueva York en 1929 (Morales, 2012, pág. 16).

Con el propósito de evitar que se repitiera un fenómeno similar se emitió en 1933 a Ley de Valores de 1933 (Securities Exchange Act of 1933), la cual fue complementada con la Ley de Intercambio de Valores 1934 (Securities Exchange Act of 1934).

Ambas obligaban a todas aquellas empresas con acciones dentro del público inversionista, a que se registraran sobre bases y criterios contables homogéneos, consistentes y aceptables de acuerdo al criterio social imperante en cada país. Asimismo se estableció que los estados financieros deberían ser examinados anualmente por contadores públicos independientes, los cuales tendrían que actuar conforme a normas y procedimientos de auditoría generalmente aceptados.

Con el propósito de vigilar dicho cumplimiento se confirmó la Comisión para la vigilancia de Intercambio de Valores (Securities and Exchange Comisión) organización actualmente se encuentra vigente.

Con el paso del tiempo dicha comisión incentivó a las organizaciones de contadores a realizar diversas disposiciones de carácter contable que fueran universalmente aceptables, así se crean tanto los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados como las Normas y Principios de Auditoría.

#### **4.3.2 Tipos de auditoría.**

Una auditoría operacional evalúa la eficiencia y eficacia de cualquier parte de los procedimientos y métodos de operación de una organización. Una auditoría de cumplimiento se realiza para determinar si la entidad auditada aplica correctamente los procedimientos, reglas o reglamentos específicos que una autoridad superior ha establecido. Auditoría de estados financieros se lleva a cabo para determinar si los estados financieros en general han sido elaborados de acuerdo con el criterio establecido (Morales, 2012, págs. 17-18).

#### **4.3.3 Otros tipos de Auditorías.**

Auditoría ambiental: Exámen analítico de las operaciones de una organización relacionadas con la contaminación y el riesgo ambiental que conllevan, grado de cumplimiento de la legislación ambiental y de los parámetros internacionales, con el objetode mejorar su desempeño ambiental e implementar medidas preventivas y correctivas para proteger e medio ambiente (Morales, 2012, pág. 20).

Auditoría al desempeño: Revisión y evaluación de los aspectos críticos para el cumplimiento de la misión y visión, basadas en un análisis de los resultados de la organización respecto a los estándares establecidos.

Aduditoría de gestión de la calidad: Proceso sistemático, documentado y de verificación objetiva y evaluar la evidencia de la auditoría y determinar cuales actividades específicas, eventos, condiciones, sistemas y programas gerenciales, de calidad o información referente a estos aspectos, cumplen con los criterios de auditoría, y la comunicación de los resultados de este proceso al cliente.

Auditoría de evaluación de programas: estudio y análisis de los programas prioritarios, sustantivos, y especiales por actividad, sector, giro y área de influencia de una organización con el propósito fundamental de medir el grado y efectividad con que se consiguieron las metas y objetivos, la congruencia de la normatividad aplicable, la adopción de mecanismos para coadyuvar al mejoramiento administrativo y el nivel de satisfacción de clientes y usuarios.

#### **4.4 Actividades preliminares del informe.**

Es recomendable que en el desarrollo de la actividad de evaluación se efectúen periódicamente informes de su avance y no esperar a que ésta concluya para hacerlo; de cualquier manera no se debe descartar la presentación del informe final.

Aunque en ocasiones no se desarrollan como se habían previsto u ordenado, las actividades comprendidas en una evaluación deben mostrar consistencia en su ejecución y obtener resultados concretos, los cuales se deben desahogar de manera paulatina (Sotomayor, 2008, págs. 128 - 133).

Los informes preliminares representan una retroalimentación entre el directivo (que espera los resultados de la evaluación) y el auditor (cuyo papel es corroborar el cumplimiento de su programa). En ocasiones se tienen varias auditorías en proceso y es necesario integrarlas para realizar el reporte. Dicho reporte incluye los siguientes datos: Título, Periodo del avance, Empresa, Área, Departamento, Número, Etapa específica, Responsable, Porcentaje de avance, Fechas de inicio y terminación, planeadas y reales, Observaciones.

Es posible que una actividad no demuestre un avance real de un periodo a otro; en estos casos es preciso solicitar explicaciones de los responsables y tomar las medidas pertinentes. La presentación periódica de informes parciales de actividades y, en su caso, de reportes de avance de actividades es una labor constructiva que ayuda a evitar contratiempos en la recopilación de datos y en el desempeño de actividades posteriores, ya que permite al auditor dar seguimiento a diferentes aspectos como lo es el propio programa, el tiempo de realización, la delimitación de la problemática encontrada o la confirmación del respeto a la normatividad.

#### **4.4.1 Comunicación efectiva de la auditoría.**

La comunicación representa un subsistema básico en la vida de las organizaciones. Igualmente, en la auditoría es bastante significativa debido a las relaciones interpersonales que implica su actividad. La comunicación, para que resulte efectiva, debe ser: clara (expresa y distingue en forma explícita lo que desea comunicar), directa (se transmite al directivo o personal interesado y responsable de la auditoría), frontal (se hace de frente sin esquivar al interlocutor) y convincente (cuenta con todos los aspectos anteriores, es certera e inspira confianza). véase figura 4.4.1 en anexos pag 74.

Una habilidad de comunicación con la cual debe contar un auditor es saber escuchar; esto le servirá para permitir que su interlocutor se exprese libremente y le proporcione mayor información. El hecho de dirigirse en forma directa al personal responsable es una cuestión de principios, ya que no sería correcto ni ético que el titular de un área auditada se enterara de los resultados por medio de terceras personas. Una situación así ocasionaría una predisposición negativa hacia el auditor administrativo y su equipo de trabajo, lo cual se debe evitar si lo que se desea es preparar un clima de interacción confiable que potencialmente augure un clima armonioso y constructivo (Sotomayor, 2008, pág. 129).

#### **4.4.2 Intercambio de experiencias y criterios.**

Al presentarse un informe o reporte de avance de actividades, el comité encargado de la auditoría suele celebrar una reunión o junta de trabajo, la cual debe llevarse a cabo con un enfoque constructivo, que sea propicio para compartir acciones de solución. El personal auditor demuestra su profesionalismo cuando comparte sus observaciones con el personal de la organización y escucha las aclaraciones procedentes que éste le hace, para luego actualizar consecuentemente sus registros y notas personales. Cuando el auditor administrativo muestra una actitud receptiva, se facilita el intercambio de ideas y el personal evaluado se siente en confianza para exponer en forma más clara su opinión (Sotomayor, 2008, págs. 129-130).

Pero en caso de que ambos no compartan los mismos puntos de vista, se recomienda guardar una actitud mesurada y evitar criticar en forma exagerada para no alarmar con las deficiencias encontradas, ya que éstas se solucionarán en su oportunidad con la intervención y apoyo de la alta gerencia. Si desde la contratación, las organizaciones eligen un personal ejecutivo y de apoyo que se distinga por su preparación, competencia y disposición, es más factible que en el momento que se practique una auditoría administrativa haya una clara colaboración de su parte.

El nivel de preparación que tengan tanto el auditor como el personal representante de las organizaciones, influirá en la calidad de la aportación que se derive del intercambio de puntos de vista, criterios y apreciaciones entre los participantes y esto, a su vez, redundará en una presentación más rica y clara del informe preliminar o reporte de avance de actividades.

#### **4.4.3 Anomalías intrascendentes y su solución.**

En la ejecución de una auditoría administrativa, como en cualquier otra evaluación, en ocasiones se presentan situaciones que representan desviaciones o anomalías, que por su importancia relativa tienen oportunidad de subsanarse en el desarrollo de la actividad (cuando el auditado tiene disposición para ello), lo cual representa un avance práctico en la actividad del auditor (Sotomayor, 2008, pág. 130).

Una vez que en la evaluación ha sido señalada (a veces discutida) y aceptada una situación que requiere modificarse, muchas veces los auditados proceden a su solución, independientemente de si el informe ya les fue presentado o no; esto no altera el proceso evaluación sino que, al contrario, lo justifica.

El mutuo entendimiento de las partes (es decir, auditor y auditado) favorece la óptima marcha de la evaluación; por ello, no deben distraerse en cuestiones de poca importancia que los alejen del tema central de interés, sino distinguirse por mantener el sentido común y un buen juicio para enfocarse en aquello que repercute realmente en el funcionamiento de la organización.

Es común que en una evaluación, el personal auditado le solicite al auditor su opinión respecto a las prácticas, métodos de trabajo, formas administrativas utilizadas, sistemas administrativos y de la funcionalidad de la organización en general o de alguna área que difiere de lo que en ese momento se está evaluando, ante lo cual se recomienda adoptar una actitud de prudencia a efecto de no expresar juicios aventurados o sin fundamento.

En resumen, hay que considerar que aunque la opinión del auditor no esté formalizada por escrito, ésta suele ser tomada por el auditado como una instrucción válida, resultado de una consulta directa, la cual procede a aplicar.

#### **4.4.4 Concepto de observaciones.**

En el campo de la auditoría, resulta práctico y beneficioso realizar notas de hallazgos y observaciones, con respecto a la actividad evaluativa que se lleva a cabo en adición a las cédulas de trabajo generadas. Dichas notas permiten al auditor reunir información relevante para la elaboración de un reporte de avance de actividades, de un informe preliminar y hasta del final (Sotomayor, 2008, págs. 131-132).

Las observaciones son señalamientos específicos acerca de operaciones, funciones, sistemas y prácticas de trabajo, que no se han realizado de acuerdo con la normatividad establecida y aprobada en la organización y que por lo general ocasionan un funcionamiento errático en la organización.

La selección de las observaciones que se expondrán en una reunión de trabajo debe ser bien cuidada (en cuanto a su trascendencia para el objetivo de la actividad que se realiza), ya que es muy probable que tengan consecuencias significativas. El propósito de las observaciones es conseguir que se enmiende la situación señalada lo más pronto posible.

Para ello, dichas observaciones se acompañan de recomendaciones de los mecanismos apropiados de aplicación, los cuales estarán sujetos a la aprobación de los directivos de la organización. Éstos deberán estar conscientes de que en caso de que continúe tal situación se corre el riesgo de que ésta se agrave. Para que resulte de mayor beneficio, una observación debe contar con: una existencia real, una descripción que la identifique y recomendaciones congruentes ( Vease figura 4.4.4 en anexos pag 74).

Existencia real. Indica la convicción plena de que la observación está debidamente documentada y de que no existe subjetividad en ella. Descripción que la identifique. Señala de manera detallada la situación que necesita corregirse y las repercusiones que sufriría de continuar así. Recomendaciones congruentes. Expresa la necesidad de indicar las soluciones pertinentes de acuerdo con el tema tratado.

Las observaciones, también conocidas como deficiencias, irregularidades, anomalías, desviaciones, problemáticas o anormalidades, no solamente hacen referencia a problemáticas actuales que requieren adecuaciones, sino también a situaciones que es posible prevenir.

#### **4.4.5 Planteamiento y aceptación de observaciones**

En el desarrollo de su actividad, el auditor fomenta de manera natural las relaciones interpersonales con los auditados, ya que su labor no se limita a señalar únicamente las observaciones sino que también convence al auditado de su certeza y lo incita a colaborar en la solución de las anormalidades, lo cual representa un gran mérito para el que evalúa un aspecto administrativo, ya que logra integrar los siguientes aspectos: Señalamiento de observaciones, Logro de su aceptación, Impulsar su enmienda, Implementación de la solución, Seguimiento (Sotomayor, 2008, págs. 132-133).

La aceptación de las observaciones no siempre es inmediata ya que a veces la contraparte muestra una actitud negativa desde los comentarios iniciales, si no es que definitivamente niega su existencia. Para evitar que esto suceda, en su presentación se debe considerar lo siguiente:

Planteamiento respetuoso de la observación al directivo indicado, apertura para el diálogo constructivo, atención al directivo o personal auditado presente en la reunión, presentación de los documentos que soporten las observaciones, descripción de la causa y efecto de las observaciones, así como de las recomendaciones pertinentes, disposición a escuchar las aclaraciones del auditado, replanteamiento de la observación, en determinado caso, señalamiento de la conveniencia de su aceptación y la aplicación inmediata de las recomendaciones propuestas.

Muchas veces el señalamiento de observaciones no es algo bien recibido por el auditado, sobre todo cuando cree que le será recriminada su actuación, siendo que su actitud debe ser de disposición para reconocer las debilidades y, lo que es más importante, enmendarlas a corto o mediano plazo, según la naturaleza de las mismas.

En el momento de presentar las observaciones es de esperarse que el auditado emita argumentos aclaratorios. La actitud más constructiva ante esta circunstancia es escucharlo, aunque lo que se busca es lograr que acepte la o las fallas que ocurren en su área, así como la implementación de soluciones. Todas las observaciones que estén plenamente sustentadas deben expresarse al auditado, pero en caso de no ser así, lo conveniente es que el auditor justifique esto en su grupo de trabajo para que esta omisión no se interprete como una desinformación intencional, lo cual no sería ético.

#### **4.4.6 Acción compartida en las soluciones de observaciones.**

Cuando en una evaluación no hay una buena comunicación entre el auditor y el auditado, al realizar el informe final con las observaciones, muchas veces se reportan datos erróneos debido a un malentendido o de hecho con la clara intención de perjudicar, lo cual dista de la finalidad real de la auditoría administrativa (Sotomayor, 2008, pág. 133).

Lo saludable es que de los resultados de una evaluación se desprendan situaciones que en cierta medida coadyuven a la salvaguarda del control eficiente en las organizaciones, así como a su funcionalidad, sin que el auditor señale o busque culpables en las desviaciones administrativas, salvo en el caso de que se haya atentado directamente con el patrimonio de la empresa.

Así, la solución que se origine de una observación deberá ser resultado de un acuerdo de voluntades, en donde cada parte haya tenido la oportunidad de analizarla y de enmendar o instaurar la medida adecuada, ya sea correctiva o preventiva. En algunas ocasiones los funcionarios (públicos o privados) manifiestan con su actitud signos de prepotencia o de abuso de poder tanto en la evaluación como al momento de comentar las observaciones.

En estos casos el auditor debe realizar las actividades con alto profesionalismo y concluir las como corresponde. Por otra parte, también llega a ocurrir que el auditor adopte dicha actitud, lo cual sería completamente inadmisibles, ya que él debe ser altamente social y cultivador de las relaciones interpersonales.

Es encomiable cuando se aprecia la debida interrelación entre los sujetos que intervienen en una evaluación tanto en la ejecución de la misma como al momento de las observaciones finales, cuya discusión es importante. Esto demuestra que existe disposición, su profesionalismo, madurez, manejo de la situación, verticalidad en lo reportado y apertura al diálogo por ambas partes.

#### **4.5 El informe como producto de la auditoría.**

El proceso de auditoría concluye con el informe de auditoría, que constituye el medio a través del cual el auditor comunica de manera formal y directa el reporte final de la auditoría, junto con las recomendaciones correspondientes, a la empresa que solicitó los servicios, específicamente a la alta gerencia. En este documento debe constar la colaboración del personal interno, sin la cual no hubiera sido posible culminar esta labor (Sotomayor, 2008, págs. 138 - 145).

El informe de auditoría es esperado con interés por el auditado, de manera que no se debe escatimar esfuerzo, tiempo y dedicación para su elaboración, revisión, reproceso y presentación final. Antes de finalizar el informe es conveniente realizar las aclaraciones pendientes con los supervisores, el auditor operativo o de apoyo y personal de la propia organización a efecto de dilucidar, aclarar o ratificar hechos y hallazgos relevantes, y no caer en deformaciones sustanciales de la realidad; por ello se requiere de atención, diligencia, apoyo documental de referencia y notas personales para la elaboración del informe de auditoría.

Una de las cuestiones que se deben cuidar en la elaboración del informe es que se lleve a cabo de manera oportuna; esto es, no debe existir demasiado tiempo entre la fecha de terminación de la actividad y la presentación del informe, ya que esto causaría contratiempos innecesarios con la empresa y se podría acusar de negligencia al auditor.

#### **4.5.1 Objetivos del informe.**

Como ya se mencionó, el informe de auditoría administrativa representa un documento formal dirigido a la alta gerencia de la organización, mediante el cual se dan a conocer los resultados obtenidos con motivo de la evaluación practicada. Se presentan las características generales de este documento (vease figura 4.5.1 anexos pag 74 ) (Sotomayor, 2008, págs. 138-139).

Como ya se ha mencionado, el informe de auditoría y los resultados contenidos en él, les servirán a los directivos de la organización para la toma de decisiones. Cabe señalar que en ocasiones, la iniciativa de realizar la auditoría no proviene de la alta gerencia sino de una determinada área de la empresa, que ha detectado deficiencias y requiere apoyo administrativo, interno o externo, para profundizar en el hecho. Aunque esto no es algo usual, sí llega a presentarse y la decisión de programarla o no recae sobre el área de control.

#### **4.6.2 Calidad del informe.**

El informe de auditoría como un producto terminado debe tener la calidad suficiente para responder a las exigencias de la alta gerencia. Los objetivos de la auditoría deben cumplir con estándares de calidad, los cuales se refieren a dos aspectos: la comunicación escrita y la finalidad (Sotomayor, 2008, pág. 139).

##### **4.5.1.1 Comunicación.**

Directo. Es esencial que el informe se enfoque en el tema central, sin dedicarle demasiado espacio a la explicación de los de carácter intermedio. Para facilitar su lectura y comprensión se recomienda colocar títulos y subtítulos (Sotomayor, 2008, págs. 139-140).

Persuasivo. Se debe cuidar que el contenido del informe sea convincente y que señale aspectos que implican un riesgo potencial o que ya han dañado en cierta forma a la empresa.

Contundente y preciso. El contenido del informe no debe dejar ninguna duda de los hallazgos encontrados y debe emplear conceptos claros, de tal forma que no haya ambigüedades en él. Atractivo. Debe atraer al lector por su contenido y forma de presentación y redacción.

##### **4.5.1.2 Finalidad.**

Oportuno. Un informe de auditoría tiene un valor significativo cuando es presentado en el tiempo y el lugar convenientes para comentarse y llevar a cabo las acciones aprobadas. Constructivo y de apoyo. La aportación del informe es identificar aspectos administrativos de la organización, susceptibles de corregirse o adecuarse e impulsar que se apoye en ellos (Sotomayor, 2008, pág. 140).

Orientado a resultados y con recomendaciones. El informe incorpora los resultados de la evaluación y la aportación del auditor por medio de sus recomendaciones, en donde propone, aparte de las soluciones, un tiempo de implementación. Identificado con la evaluación solicitada. El contenido fundamental de un informe de auditoría es la evaluación elaborada como parte de un programa definido y aprobado por la organización.

#### **4.5.2 Consideraciones básicas en la elaboración del informe.**

El informe de auditoría aporta soluciones a la organización con base en el resultado de la evaluación respectiva, y de los puntos de vista de alto sentido profesional y constructivo del auditor. La redacción del informe debe tomar en cuenta los siguientes aspectos: a quién va dirigido, contenido estructural y amplitud (véase figura 4.5.2 en anexos pag 75 ) (Sotomayor, 2008, pág. 141).

##### **4.5.2.1 A quién va dirigido.**

Los informes se dirigen ya sea al Consejo de administración o directivo, a la Dirección general o específicamente a un área determinada de la empresa, según sea el tema en cuestión. De manera que no debe existir ninguna duda al respecto. Este aspecto queda definido desde el inicio de la actividad, lo cual permite identificar el conducto de comunicación formal que prevalecerá y establecer el número de ejemplares requeridos por la alta gerencia (Sotomayor, 2008, pág. 141).

Una imprecisión en este punto crearía contratiempos innecesarios. Uno de los casos que llegan a presentarse en este sentido es dirigir el informe a personal directivo ajeno al tema y actividad realizada. Esta cuestión se relaciona con el punto resaltado a lo largo del texto, acerca de que el auditor administrativo, por principio, debe dirigirse a las personas adecuadas que representan al auditado.

#### **4.5.2.2 Contenido estructural.**

Tratadistas de esta disciplina coinciden en afirmar que en el empleo de una estructura para el informe de auditoría no existe un tipo específico, sino ciertos apartados que sirven de apoyo. La forma de redactar un informe es variada y básicamente depende del estilo personal del auditor (Sotomayor, 2008, págs. 141-144).

Al final del capítulo se presentan tres ejemplos a manera de referencia. Después de este apartado se puede indicar el periodo en el cual se llevarán a cabo las actividades de auditoría y el personal que participará.

Finalidad. En este apartado se recomienda especificar en forma clara el objeto que se busca al realizar esta evaluación, lo cual debe conocer con precisión la parte interesada, y en caso de que no sea así se le ayudará a esclarecerlo.

Metodología. Describe el sistema seguido en el desarrollo de la actividad, lo cual incluye las técnicas y procedimientos aplicados para obtener la información mínima requerida y la validación de la misma. A partir de estos datos el auditor se encuentra en posibilidad de emitir un juicio sobre los hechos examinados.

Alcance. Indica la extensión o profundidad de la actividad evaluada, que toma en cuenta funciones, prácticas de trabajo, manuales de organización y de procedimientos y sistemas administrativos para obtener información y desprender elementos de juicio en relación al universo que se examina. En una organización ordenada y con buen control se suelen aplicar menor cantidad de técnicas y procedimientos debido a que cuenta con una integración interna.

Apreciación de hechos relevantes. Al efectuar su trabajo, el auditor suele detectar situaciones tanto positivas como negativas, algunas consideradas de interés general y otras de trascendencia, siendo estas últimas las que deberá comunicar, puesto que es más factible que sus repercusiones afecten la operación de la empresa. Tales situaciones se indicarán en el informe en un lugar preferencial, por el peso que tienen en la actividad de evaluación.

Observaciones. En este apartado se indican los resultados obtenidos en la evaluación y comprende el reconocimiento de los aspectos positivos, pero sobre todo las deficiencias encontradas, que es lo que en todo caso desean conocer los directivos de la organización. El auditor expone aquellos hechos y situaciones administrativas que impiden alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos que se ha propuesto la empresa, y que es posible darles solución, independientemente de su causa.

De acuerdo con la evaluación, se definirán las prioridades en la solución de las observaciones detectadas (de índole crítica, necesaria o importante); también se suele señalar el tiempo deseable para dicha solución, ya sea inmediato (urgente) o mediano (en el mediano y largo plazo).

Salvedades. En forma profesional el auditor comunicará a la organización aquellos hechos o situaciones que le impidan opinar en un momento dado sobre cierto aspecto de la evaluación que practica y su actitud hacia ella. Dichas salvedades reflejan falta de disposición de la empresa en la realización de la actividad de auditoría, y en ocasiones falta de diligencia del auditor. Lo recomendable es desahogar siempre la actividad aunque se corra el riesgo de excederse demasiado en tiempo.

Limitaciones. Contratiempos que obstaculizan el desarrollo de la evaluación e impiden cumplir con eficiencia lo que se ha calendarizado. Una limitación que se presenta comúnmente es el hecho de que el auditado no presenta la información documental necesaria, lo cual impide concluir la revisión o algún aspecto de ella.

Recomendaciones. Representan la aportación profesional del auditor, que consiste en manifestar las indicaciones y sugerencias de mejora en las áreas o funciones en las cuales se haya detectado alguna deficiencia al momento de aplicar la evaluación. Algunas de ellas son aplicadas por el auditado inmediatamente después de ser comentadas con el auditor. Al presentar las recomendaciones en el cuerpo del informe es posible emplear diferentes modalidades, algunas de las cuales se explican a continuación (véase figura 4.5.2.2 en anexos pag 75 ).

Al final del informe. Se presentan en forma de listado secuencial, ordenadas convencionalmente. Al final, agrupadas. Se exhiben al final del informe, agrupadas por temas específicos y en forma analítica. En cada apartado. Se presentan al final de la exposición cada tema.

Al inicio del informe. Se exhiben de manera general o al menos las más significativas. Las recomendaciones deben ser claras y precisas, y referirse a aspectos comentados en el contenido del documento, además de mencionar los recursos que dispuso la organización para hacer frente a las actividades tratadas.

Al final del informe es saludable indicar a la empresa que se está en disposición de auxiliar en cualquier situación que se requiera en lo referente al documento presentado. Anexos. Es un apartado que complementa la información del informe de auditoría. Por lo general está conformado por lo siguiente: organigrama, relación de personal, diagrama de flujo, procedimientos y estadísticas, entre otros.

Los anexos que se inserten en el informe deberán contener información clara y precisa, ya que en ocasiones son el centro de atención para el comentario, discusión y aclaración. Los anexos que se inserten en el informe deberán contener información clara y precisa, ya que en ocasiones son el centro de atención para el comentario, discusión y aclaración.

#### ***4.5.2.3 Amplitud.***

Hace referencia a la extensión del documento, pero por lo general no se establece una delimitación al respecto. En el ámbito de la auditoría administrativa se suelen dar los extremos, es decir, tanto informes cortos como largos; esta cuestión depende en gran medida del criterio del auditor y de las necesidades específicas del tema.

Se dan casos en que la alta gerencia al recibir un informe amplio solicita una síntesis del mismo y al momento de comentarlo pide las aclaraciones pertinentes del tema. Por otro lado, cuando los informes son cortos lo que procede es la solicitud de ampliaciones de los puntos que resulten de mayor interés (Sotomayor, 2008, págs. 144-145).

#### **4.6. Estructura del informe.**

Como se ha mencionado anteriormente, no existe una estructura estándar para la presentación de informes; sin embargo, en la tabla 1 se presenta un ejemplo factible de operar en el campo organizacional. La intención de ello es brindar una idea sencilla que sea de utilidad para el estudiante de auditoría administrativa y para el profesional que realiza la actividad de evaluación en las instituciones públicas y privadas. En la tabla 1 se presentan los elementos mínimos que debe contener la estructura de un informe de auditoría, y a partir de ello el auditor podrá crear su propio modelo (vea tabla1 anexos pg 76) (Sotomayor, 2008, pág. 145).

#### **4.7 Importancia de la redacción.**

Es indispensable que en la redacción se observen aspectos que permitan proporcionarle la claridad deseable al documento. A continuación se listan algunas recomendaciones sobre lo que es preferible evitar en estos casos. Ahondar demasiado en los procedimientos utilizados en la evaluación, ya que los directivos están interesados en el resultado y no en los medios para obtenerlo modelo (Sotomayor, 2008, págs. 145 - 147).

Utilizar expresiones ambiguas, es decir, imprecisas, que resulten vagas. Emplear palabras rebuscadas que distraen al lector y que llegan a confundirlo. Citar reiteradamente un punto y utilizarlo como apoyo en la exposición, en detrimento de la exposición del contenido.

Personalizar errores en la exposición propicia la predisposición de los directivos de la organización, por lo cual debe evitarse, a no ser que sea necesario. Utilizar lenguaje destructivo o agresivo, pues lo recomendable es expresarse en forma positiva. Usar términos de manera vaga. Lo que debe prevalecer es el empleo de un lenguaje concreto y preciso.

Enfatizar la exposición negativa que entorpece en ocasiones la claridad de lo que se desea expresar. Redundar en ideas, ya que ello le resta calidad y fluidez a la exposición del informe. Utilizar palabras poco significativas y complicadas que no aportan nada al contenido y tratan de impresionar con su utilización.

Emplear palabras en un sentido erróneo, es decir, de una manera que no tiene relación alguna con su significado. Repetir conceptos de manera innecesaria; esto es, cuando en diferentes puntos se aborda el mismo comentario, lo cual denota que no revisó apropiadamente el documento. Comparar la calidad operativa de las diferentes áreas; esto no es saludable, ya que suele ocasionar enfrentamientos estériles.

Al preparar el informe de auditoría se debe tener especial atención en la redacción, para evitar caer en lo antes mencionado; es cuestión de revisarlo repetidas veces (independientemente de si se transcribió personalmente o con la ayuda de un asistente), hasta quedar convencido de su calidad y entonces efectuar la impresión final. La autocritica es la forma de renovarse y adecuar con calidad y excelencia las actividades que se desarrollan; también es indispensable el diálogo constante, ya que la retroalimentación siempre ayudará a mejorar los trabajos y en este caso la redacción en el documento. Otros aspectos que hay que observar al redactar un informe de auditoría son:

No utilizar abreviaturas, sino solamente las plenamente reconocidas, utilizar cifras cerradas, ya que es más práctico, identificar formas administrativas con su nombre y no con su clave, no abusar de la utilización de letras mayúsculas dentro del informe, redactar párrafos cortos pero sustanciosos, es preferible no expresar opiniones subjetivas, ya que se requiere objetividad, cuidar la asignación y contenido de títulos y subtítulos, así como el empleo de incisos.

Vigilar la utilización y concordancia de géneros y tiempos, utilizar, de preferencia, porcentajes en vez de números, evitar generalizar, sobre todo cuando no se tiene evidencia, desprender recomendaciones de los párrafos, pero sin exagerar.

#### **4.8 Presentación y utilización del informe.**

Ciertamente la presentación del informe de auditoría es un momento de especial importancia, de manera que se recomienda darle la formalidad que requiere al establecer el día y hora para su discusión. (Sotomayor, 2008, págs. 147 - 148).

Lo importante de la presentación aludida no es únicamente la entrega física del documento, sino la exposición de su contenido a la alta gerencia, de tal forma que se transmita en forma directa el mensaje. Se discute el documento (tan ampliamente como sea necesario) con las personas indicadas. En este punto, los directivos de la organización ya conocen los resultados de la evaluación, porque previamente han recibido reportes parciales e intercambiado puntos de vista al respecto con el auditor, pero ésta es la oportunidad para hacer aclaraciones de los puntos relevantes; claro está que habrá algunos aspectos que tal vez requieran tratarse con reservas y en forma confidencial.

El informe de auditoría representa un documento formal, el cual contiene rasgos singulares de forma (carpeta de portada, uniformidad de su papelería y captura impecable) y de fondo (madurez profesional con la cual se trata el tema evaluado). Cuando la organización que recibe el informe de auditoría administrativa no está de acuerdo o conforme con los resultados de ésta, el auditor profundizará para convencerlos de la validez de los mismos.

La empresa se basará en la información recibida para tomar decisiones e inclusive aplicar medidas para el mejoramiento de la funcionalidad interna y por ende en su control. En algunos casos, y por la naturaleza propia del tema, la solución se da a mediano plazo y en ocasiones a largo plazo, pero finalmente se concretará.

En la tabla 2 se muestran las diferentes modalidades que llega a tener la presentación del informe. El auditor elegirá, según el caso, la modalidad que considere más adecuada o alguna modificación de éstas (vease tabla 2 anexos pag 77).

#### **4.9 Seguimiento de la auditoría.**

El seguimiento es una etapa del proceso de auditoría en donde se verifica que se hayan aplicado las recomendaciones derivadas de la evaluación a la empresa. Es pertinente que el auditor no ejerza una presión excesiva para que esta etapa se agilice, ya que esto podría provocar incomodidad o molestia, y finalmente es la organización la interesada en mejorar mensaje (Sotomayor, 2008, págs. 156-157).

Por lo general, resulta más saludable que el seguimiento lo practique personal ajeno al que participó en la auditoría, ya que esto permite que haya rotación del personal auditor y que quienes venían haciendo la evaluación tengan oportunidad de iniciar una nueva, sin deslindarse por completo para atender la solicitud de cualquier aclaración, asimismo, es recomendable que el auditor no se involucre en esta fase al grado de encargarse de las operaciones como si fuese un empleado de línea y descuidar por ello su tarea de corroborar lo realizado hasta ese momento en relación a lo expuesto en el informe.

También llega a presentarse el otro extremo, que es un comportamiento frío y rígido por parte del auditor, quien se aboca solamente a verificar y observar las acciones de la organización y el grado en que éstas solucionan las deficiencias previamente reportadas. El auditor debe permitirse brindar apoyo administrativo, siempre y cuando no deje de cumplir con su misión.

Por su parte, el personal auditado deberá reportar lo que ha realizado en relación a lo indicado en el informe o, en un momento dado, expresar alguna aclaración al respecto. De la labor de seguimiento se preparará un informe o reporte de lo que se ha corroborado y se informará a quien corresponda; esto en ocasiones forma parte de otra auditoría.

Una situación anormal sería que al efectuar el seguimiento el auditor se encontrara con la novedad de que no se ha atendido ninguna observación, situación que se consideraría como una actitud de indiferencia a lo comentado en su momento en el informe, a no ser que exista una razón que lo justifique.

## Conclusiones

- 1) La necesidad de realizar una auditoría administrativa surge debido a que las empresas u organizaciones desean lograr una ventaja competitiva con respecto a sus rivales. Para poder lograr esto, es necesario que la alta gerencia primeramente planee minuciosamente el área o las áreas que se deseen auditar. Estas áreas deben ser las que consideren que tienen mayor impacto en el funcionamiento de la empresa ya que la idea de realizar una auditoría es obtener información valiosa que permita optimizar el flujo de trabajo y esto se traduzca en ganancias para la empresa.
- 2) El objeto principal de la auditoría administrativa es brindarle al auditor las herramientas necesarias para poder percibir la información que se desea obtener. Un auditor debe de ser un profesional o si fuere posible un perito en el ramo al cual se dedica auditar ya que de este modo podrá brindar recomendaciones acertadas a los problemas que se presenten, también es preferible que el auditor sea externo a la empresa para que pueda brindar un juicio imparcial sobre el informe que entregue.
- 3) La planeación de la auditoría administrativa es importante ya que muchas veces el trabajo diario no nos permite ver que existen aspectos en las distintas áreas o procesos que son sujetos a mejora. Por esta razón es necesario planear auditorías por lo menos una o más veces al año según el área que lo requiera. Cabe mencionar que la auditoría no solo nos sirve para encontrar fallas en nuestros sistemas de trabajo si no que también nos muestra que es lo que estamos haciendo bien lo cual nos beneficia ya que si eliminamos un proceso o área que está funcionando correctamente esto puede ser contra productivo ya que en vez de mejorar esto implicaría una desmejora para la empresa lo cual se traduce en pérdidas.
- 4) La primera etapa de la auditoría es aquella en la cual se realizan las primeras revisiones o inspecciones a aquellas organizaciones que realizaban algún tipo de actividad comercial. Una segunda etapa de la auditoría se crea a partir del nacimiento de la Comisión para la Vigilancia del Intercambio de Valores.

## Bibliografía

- Benjamín, F. F. (2007). Auditoría administrativa. Gestión estratégica (Segunda ed.). (P. M. Rosas, Ed.) Mexico, 53519 Naucalpan de Juárez, Edo. de México, Mexico: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Franklin F, E. B. (2013). Auditoría Administrativa. Evaluación y diagnóstico empresarial. Mexico: Pearson Educación, tercera edición.
- Marquez, J. (6 de Marzo de 2001).  
[http://moodle2.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_mdj/ejec/AE/AA/S01/AA01\\_Lectura.pdf](http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdj/ejec/AE/AA/S01/AA01_Lectura.pdf).  
Recuperado el 5 de Octubre de 2016, de  
[http://moodle2.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_mdj/ejec/AE/AA/S01/AA01\\_Lectura.pdf](http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdj/ejec/AE/AA/S01/AA01_Lectura.pdf)
- MEJIA, G. A. (sf de sf de sf).  
<https://preparatorioauditoria.wikispaces.com/file/view/Unidad+Seis.pdf>.  
Recuperado el 23 de Septiembre de 2016, de  
<https://preparatorioauditoria.wikispaces.com/file/view/Unidad+Seis.pdf>:  
<https://preparatorioauditoria.wikispaces.com/file/view/Unidad+Seis.pdf>
- Morales, H. s. (sf de sf de 2012).  
[http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico\\_administrativo/Introduccion\\_a\\_la\\_auditoria.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Introduccion_a_la_auditoria.pdf). Recuperado el 10 de octubre de 2016, de  
[http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico\\_administrativo/Introduccion\\_a\\_la\\_auditoria.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Introduccion_a_la_auditoria.pdf)
- Ponte Leon, P. (SF de SF de SF).  
[http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4\\_ven\\_mue\\_aud\\_pp.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ven_mue_aud_pp.pdf). Recuperado el 8 de OCTUBRE de 2016, de  
[http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4\\_ven\\_mue\\_aud\\_pp.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ven_mue_aud_pp.pdf)
- Sotomayor, A. A. (2008). Auditoria Administrativa Amador Sotomayor. Mexico DF: McGraw-Hill.

## Anexos



Figura 4.4.1. (Sotomayor, 2008, pág. 129)



Figura 4.4.4. (Sotomayor, 2008, pág. 131)



Figura 4.5.1 (Sotomayor, 2008, pág. 139)



Figura 4.5.2 (Sotomayor, 2008, pág. 143)



Figura 4.5.2.2 (Sotomayor, 2008, pág. 144)

Tabla 1 Elementos mínimos de un informe de auditoría.

Genérico	Específico
1. Naturaleza y objeto de la actividad examinada	Referencia al tipo de evaluación realizada, ya sea a solicitud expresa o por la aplicación de un programa aprobado por la alta gerencia.
2. Periodo y alcance	Señalamiento del tiempo que tomó realizar la evaluación, así como la profundidad del tema examinado.
3. Documentación base proporcionada por la organización	Comprende la información proporcionada por la organización y que constituyó el apoyo documental en el examen realizado.
4. Integración de los puntos centrales que se examinaron	Reunión de los puntos específicos que se van a desarrollar en el contenido del informe.
5. Desarrollo de los puntos centrales	Exposición amplia o sintetizada de cada punto, con la inserción de títulos y subtítulos necesarios.
6. Recomendaciones	Señalamiento específico de las actividades a realizar a efecto de modificar las deficiencias detectadas en la evaluación, así como la sugerencia de un plazo determinado para su enmienda.
7. Opinión general	Exposición de la opinión personal respecto a la actividad evaluada, expresada en un sentido constructivo.
8. Anexos	Documentación adicional a un punto expuesto en el informe, que por lo general se compone de ilustraciones o del documento fuente que avala el comentario expuesto.

(Sotomayor, 2008, pág. 146)

Tabla 2. Modalidades en la presentación del informe de auditoría

Un solo documento	Dos documentos	Uno o dos documentos con integración de conceptos.	Ejecutivo
Después de la carta de presentación, sigue inmediatamente el informe, conformando un solo documento.	La carta de presentación se tiene aparte del informe.	En la carta de presentación se integra la relación de los puntos a exponer	Existe una carta de presentación y la forma de exponer el informe es sintetizada.

(Sotomayor, 2008, pág. 148)