



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

PROGRAMA DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

PROGRAMA DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

EL PROGRAMA DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA Y SU TIEMPO ASIGNADO

CORRIENTES DEL PENSAMIENTO DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

El método de Fayol se fundamentó en el planteamiento sistemático de conceptos y principios actualmente vigentes adaptables a la alta dirección de las empresas. Este autor parte de la proposición de que toda empresa puede ser dividida en seis grupos, de acuerdo a ciertas funciones básicas:

- **Funciones técnicas:** relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.
- **Funciones comerciales:** relacionadas con la compra, venta e intercambio.
- **Funciones financieras:** relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
- **Funciones de seguridad:** relacionadas con la protección de los bienes y de las personas.
- **Funciones contables:** relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
- **Funciones administrativas:** relacionadas con la integración de las otras cinco funciones.





Las funciones administrativas coordinan las demás funciones de la empresa. Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar las funciones administrativas. Abarcan los elementos de la administración, los que constituyen el proceso administrativo en cualquier área de la empresa.

Estas funciones se desglosan los elementos de planeación, organización, dirección, coordinación, y control, los cuales se describen así:

- **Planeación:** involucra la evaluación del futuro y el aprovechamiento en función de él.
- **Organización:** proporciona todo lo necesario para el funcionamiento de la empresa y puede ser dividida en organización material y social.
- **Dirección:** guía el funcionamiento de la organización. Su objeto es alcanzar el máximo rendimiento de todos los empleados en el interés de los aspectos globales.
- **Coordinación:** armoniza todas las actividades del negocio, facilitando el trabajo y sus resultados. Sincroniza acciones y adapta los medios a los fines.
- **Control:** consiste en la verificación para comprobar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado. Su objetivo es localizar los puntos débiles y los errores para rectificarlos y evitar su repetición (Hurtado, p. 78).



En la literatura investigada se encuentra que existen diferentes corrientes del pensamiento sobre la evaluación del campo administrativo, las cuales se plantean en dos enfoques fundamentales: el enfoque del proceso administrativo y el enfoque de aspectos administrativos.

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

EN EL ENFOQUE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO, LA EVALUACIÓN SE DISEÑA CON BASE EN LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL, ES DECIR EL DESARROLLO SE EFECTUARÁ POR ETAPAS PERFECTAMENTE IDENTIFICADAS, LAS CUALES SE VAN ENTRELAZANDO DE MANERA COORDINADA.

Enfoque de aspectos administrativos la evaluación también se lleva en forma sistematizada, pero no sigue necesariamente las funciones gerenciales, sino que más bien considera el tema sujeto de examen e identifica sus características, operatividad, contribución y resultados. (Sotomayor, 2008, p. 32)

Con la descripción arriba señalada, se parte con las bases para realizar una auditoría administrativa, que aunque realmente

es nueva en el campo, ha nacido de la necesidad de implementar un aseguramiento de la calidad del servicio y mejoramiento de lo que se conoce como las 3E (eficiencia, eficacia y economía). Con esto, el auditor se orienta sobre en qué aspectos debe priorizar, y se asegura de que estas auditorías administrativas sean constructivas y de apoyo, totalmente diferente al fin de las auditorías financieras.

Ahora bien, de acuerdo con los postulados de Fayol, en el campo de la auditoría administrativa se han articulado cinco elementos: examen integral o específico, profesional de las ciencias económico-administrativas o afines, actividad administrativa, evaluación del desempeño y el apego al control.

En el Cuadro 1, se plantea cada elemento con su concepto, lo que permite identificar al auditor con el objetivo planteado por la gerencia para realizar una auditoría administrativa.

CUADRO 1. ELEMENTOS PARA REALIZAR UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Elemento	Descripción
Examen integral o específico	Por su propia naturaleza, la auditoría administrativa se puede aplicar, ya sea a la organización en general como es el caso de la estructura orgánica, o un segmento o caso específico como una función, procedimientos, práctica, tarea, sistema de control, en cualquier de estas circunstancias, el auditor debe emplear el mismo profesionalismo atención y dedicación.
Profesional de las ciencias económicas-administrativa o afines	Uno de los requerimientos de quien realiza esta tarea es el conocimiento de la auditoría y de la administración, de ahí que la persona idónea deba ser profesional en estas áreas; pero en realidad eso no es suficiente, ya que se requiere también de otros conocimientos especiales tales como derecho informática, sistemas de calidad, excelencia, etc.
Actividad administrativa	La evaluación de la actividad administrativa, considera en sentido general, su proceso, así como su estructura, objetivos, planes, recursos, funciones, sistemas, prácticas de trabajo y operaciones en general.
Evaluación del desempeño	La evaluación el desempeño representan un punto básico de atención en el quehacer administrativo, ya que permite tener una visión de la forma en que se han desarrollado las actividades en relación a lo previstos, así como la disposición en su caso de aportaciones de mejora del equipo o persona que desempeñan una función, actividad o puesto específico.
Apego al control	Las organizaciones suelen contar con una normativa interna, que ha sido elaborada, aprobada e implementada; la cual debe observarse para lograr efectividad en las operaciones y consecución de objetivos, de otra manera, repercutirá en caso o desviaciones de lo previsto.

Fuente: Sotomayor (2008, p. 33)

LA PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA

El concepto de planeación en el proceso administrativo, se tiene como etapa inicial, la cual consiste en la formulación del estado futuro esperado para una organización y con base en este, plantear cursos alternativos de acción, evaluarlos y así definir los mecanismos adecuados a seguir para alcanzar los objetivos propuestos, además de la determinación de la asignación de los recursos humanos y físicos necesarios para una eficiente utilización.

LA PLANEACIÓN IMPLICA CREAR EL FUTURO DESDE EL PRESENTE CON UNA VISIÓN PROSPECTIVA, ES DECIR COMO UNA PROLONGACIÓN DE ESTE Y COMPRENDE, POR LO TANTO, EL ESTABLECIMIENTO ANTICIPADO DE OBJETIVOS, POLÍTICAS, ESTRATEGIAS, REGLAS, PROCEDIMIENTOS, PROGRAMAS, PRESUPUESTOS, PRONÓSTICOS, ETC.

La planeación implica crear el futuro desde el presente con una visión prospectiva, es decir como una prolongación de este y comprende, por lo tanto, el establecimiento anticipado de objetivos, políticas, estrategias, reglas, procedimientos, programas, presupuestos, pronósticos, etc.

Planeación o planeamiento:

Es un accionar que está vinculado a planear. Este verbo, por su parte, consiste en elaborar un

plan a través de la planeación, una persona u organización se fija alguna meta y estipula qué pasos debería seguir para llegar hasta ella. En este proceso, que puede tener una duración muy variable dependiendo del caso, se consideran diversas cuestiones, como los recursos disponibles y la influencia de situaciones externas. (Diccionario Larousse)

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. (NIA-300, 2013)

La planeación de la auditoría, al igual que la planeación en el proceso administrativo, está conformada por objetivos, procedimientos, programas y presupuestos.

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 para cumplir con ellos.

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.

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.

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.

Por consiguiente, la planeación de la auditoría se puede considerar como 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.



EL PROGRAMA DE AUDITORÍA

Al elaborar un programa de auditoría, su finalidad es planificar una auditoría de todas las áreas, procesos y procedimientos de la gestión de la entidad. Este programa puede tener forma de una hoja de cálculo, con los meses/semanas en sentido horizontal, y los nombres de las áreas, procesos o procedimientos, el personal responsable, las instalaciones, mobiliario y equipo.

En el programa de auditoría se debe reflejar la responsabilidad del personal y en la ejecución. Este programa se puede elaborar en una serie de pasos definidos así:

INTEGRACIÓN DE RECURSOS

En esta primera etapa es donde se debe reunir los recursos existentes para ejecutar el programa, como desarrollar la base legal y técnica, así como el contar con instalaciones físicas, una vez confirmado el acuerdo del inicio de la auditoría, se procede a seleccionar el personal experto en el tema.

EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

El equipo de auditores seleccionado para la ejecución de la auditoría, debe recibir toda la información de manera oportuna y clara.

PRESENTACIÓN DEL INFORME

En esta etapa, cuando ya se tiene estructurado todo el programa de la auditoría a realizar, se debe convocar al equipo auditor para revisar el contenido y detectar algún aspecto que no se consideró o para reforzar algún otro.

Una vez con el informe, este se entregará para una presentación a los órganos superiores de la empresa. En esta etapa es cuando se inicia la revisión preliminar, tema que se tratará en el siguiente apartado. Ahora se continúa con la elaboración del programa, una vez expuesto se inicia con la revisión documentación.

Además del proceso del procedimiento que se está auditando, se deberá revisar cualquier otra información pertinente, antes de planificar la auditoría en detalle, por ejemplo, reportes de acciones correctivas, registros que se llevan de manera preliminar y, por último, realizar una lista de chequeo de la auditoría.





El auditor debe preparar una lista de requisitos o preguntas básicas que se deben plantear, con referencia en el proceso y sus pasos o actividades. Como lista de chequeo también se puede usar una copia de los procedimientos.

El obtener una clarificación del estudio a desarrollar corresponde al nivel directivo, el cual se reflejará por medio de una carta, memorando en el que le indica el objetivo general, el alcance y las instrucciones específicas de la auditoría.

CONTENIDO DEL PROGRAMA

Cada auditoría es muy específica, por lo cual los programas nunca serán iguales, no obstante se puede puntualizar información necesaria para cualquier auditoría.

- Datos generales de la empresa
- Objeto de la auditoría administrativa
- Áreas específicas que serán objeto de revisión
- Tiempo estimado para la realización del trabajo
- Descripción de la información que debe obtenerse
- Relación de las fuentes de donde se obtendrá la información
- Personal necesario y características técnicas de cada uno de sus miembros
- Trabajos específicos que cada persona realizará y tiempo que consumirá
- Facilidades materiales y técnicas de que se podrá disponer
- Con quién o quiénes deberán discutirse los problemas que requieran inmediata atención
- A quién o quiénes se les deben proporcionar informes de los resultados de la auditoría administrativa
- Secuencia lógica, cronológica y funcional que deberá seguir la revisión
- Contexto general que guiará la revisión en su aspecto técnico

Además de la información arriba señalada, es necesario para elaborar el programa, que este se encuadre en los puntos que se describen en el Cuadro No 2. Estas son algunas condiciones mínimas para iniciar un trabajo preliminar y no dejar por fuera aspectos importantes.

CUADRO 2. CONTENIDO DE UN PROGRAMA DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Trabajo preliminar	Entrevistas	Pláticas telefónicas	Correspondencia	Lista de puntos a definir	Propósito de la auditoría			
Contratos de servicios profesionales	Tipo de auditoría	Honorarios	Tiempo de la auditoría	Condiciones y limitaciones	Facilidades			
Información general de la empresa	Características jurídicas	Características de operación	Características de organización	Funcionarios principales	Funciones principales	Diagramas de organización	Manuales de organización	Reglamentos
Fuentes de información	Formas de papelería	Archivos	Lugares de trabajo	Personal que se entrevistará	Otros registros	Externa		
Equipo de auditores responsables	Auxiliares	Analistas	Supervisores	Especialistas	Otros			
Aporte de la empresa	Personal	Local instrumentos	Equipo	Discusión de problemas				
Secuencia de la auditoría	Funciones	Departamentos	Secciones	Puestos				
Formulación de cuestionarios	Aspectos administrativos	Aspectos técnicos	Departamento o seccionales	Otros				
Entrevistas y la observación	Director general	Gerentes	Supervisores	Obreros	Empleados			
Técnicas a utilizar	Diagramas	Técnicas matemáticas, formularas	Otras					
Informe de auditoría	Consejo de Administración	Director General	Gerentes	Supervisores	Otros que defina la Gerencia			
Plan de reorganización	Diagramas	Manual de organización	Equipo	Personal	Fecha de iniciación	Duración en tiempo		

Fuente: elaboración propia, extraída de, Sotomayor (2008, p. 53-60)

Ejemplo una ayuda práctica programa de auditoría

La gestión de un programa de auditoría incluye la planificación apropiada, suministro de recursos y establecimiento de procedimientos para realizar auditorías dentro del programa.

Algunos ejemplos de programas de auditorías pueden ser:

- Una serie de normas internas que comprendan todo el sistema de calidad de una organización para el año en curso.
- Auditorías de certificación/registro y de seguimiento realizadas por un organismo de certificación/registro por tercera parte, a un sistema de gestión ambiental dentro de un período de tiempo acordado contractualmente entre el organismo de certificación y el cliente.
- Auditorías de sistemas de gestión por segunda parte, a los proveedores de productos críticos, por realizar en un lapso de 6 meses.

LA INVESTIGACIÓN PRELIMINAR

El estudio preliminar de una auditoría administrativa operativa es lograr un conocimiento general de la entidad y del medio externo, es la etapa en la que se permite iniciar conversaciones con el cliente, para analizar las necesidades y así formular un plan general de acción y así llegar a un acuerdo con el cliente para realizar la auditoría.

En esta etapa, el procedimiento es obtener información general de todos los aspectos importantes de la entidad o parte de la misma. Esto permite al auditor analizar las actividades o funciones de la entidad en puntos importantes y hacer planes para una revisión detallada de las actividades y sus controles.



Lograr una buena base de plan de auditoría debe ser el conocimiento de las actividades desarrolladas por la entidad junto con la evaluación de los factores extremos que puedan afectar sus operaciones o su situación financiera.

La visita a las instalaciones en esta etapa es primordial. Permite al auditor y su equipo conocer el funcionamiento de las partes o las áreas operativas más importantes. Es recomendable que esta visita sea realizada con el representante titular de la empresa, y previamente obtener un esquema resumido de la estructura organizativa, en donde el auditor identifique los principales funcionarios, su ubicación, cantidad de personal que disponen y las principales responsabilidades.

Recopilación de los antecedentes. Estos son razón social, domicilio, ubicación geográfica de la oficina matriz y sucursales, los objetivos fundamentales, tener claridad del giro de la empresa y producto que fabrica o distribuye, la naturaleza jurídica de conformación y si cuenta con un reglamento. Es indispensable identificar el sector económico al que pertenece y organismo cuya fiscalización está condicionada. Igualmente la relación con los grupos económicos sin olvidar el nombre de los ejecutivos, superiores, miembros del directorio y origen de su representación.

Otros aspectos a considerar en la recopilación de los antecedentes es conocer la composición del patrimonio, el tamaño de la entidad, capital, volumen de ventas, números de personas, dispersión y cobertura geográfica, número de clientes y proveedores y cuál es la participación en el mercado, la posición económica y financiera; también estadísticas referentes a ventas, producción, endeudamientos, diversificación de productos, si tiene proyectos de inversión, y si existe alguna información de conocimiento de la competencia.

Por otra parte, se debe considerar las variables políticas, culturales, sociales económicas que afectan a la empresa.

PRODUCTOS DEL ESTUDIO DE LA ETAPA PRELIMINAR

Una vez realizada la auditoría preliminar, se debe obtener un producto, a partir del cual se debe generar un reporte a la jefatura, en el que se describa los antecedentes, el alcance las limitaciones que obtuvo el estudio, y describir los resultados de la revisión preliminar, identificar cuáles fueron las áreas sustantivas para continuar con la siguiente fase y obtener directores adicionales de la gerencia.

En esta etapa ya el auditor debe contener papeles de trabajo en el que se considere la documentación del manejo de la auditoría como los documentos que sustentan todas las labores que desarrollo el equipo auditor.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

BIBLIOGRAFÍA OBLIGATORIA

- Arens, A. y Elder, R. (2007). Auditoría: un enfoque integral. (11ª ed.). México DF. Pearson Educación. ISBN 9789702607397.
- Benjamín, E. (2007). Auditoría Administrativa, Gestión Estratégica del cambio. (2ª ed.). México DF, Pearson Educación. ISBN 9789702607847
- Estupiñan, R. (2007). Pruebas selectivas en auditoría. Colombia, Bogotá, Ecoe Ediciones. ISBN 9789586484763
- Mantilla, S. (2007). Auditoría basada en riesgos Perspectiva estratégica de Sistemas. Colombia, Bogotá, Ecoe Ediciones. ISBN 9789586485128
- Mantilla, S. (2009). Auditoría del Control Interno. (2ª ed.). Colombia, Bogotá, Ecoe Ediciones. ISBN 9789586486064
- International Federation of Accountants. (2010). Normas ternacionales de Información Financiera (NIIF), recuperado el 16 de febrero, 2016 de <https://www.ifac.org2010>.
- International Federation of Accountants, IFAC (2016). Normas Internacionales de Auditoría y Control de Calidad IFAC, 2010. Recuperado el 16 de febrero, 2016 <https://www.ifac.org>

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

- International Organization for Standardization (2011). ISO 19011:2011 Guidelines for auditing management systems. Recuperado de http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=50675
- Sotomayor, A. (2008) Auditoría administrativa: proceso y aplicación. Mexico D.F: Editorial McGraw-Hill Interamericana
- Marques de Almeida, J. J. (octubre-diciembre, 2001). Nuevas tendencias en la auditoría. Contaduría y Administración, 203, pp. 37-44. Consultado 16 de febrero, 2016: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=39520304>
- Franklin, E. B. (2007). Auditoría administrativa: gestión estratégica del cambio. México DF: Pearson Prentice Hall.
- Mendivil, V. M. (2010). Elementos de auditoría. México DF: Cengage Learning.



