



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
ILUMNO

# SELECCIÓN DEL PERSONAL ASIGNADO A UNA AUDITORÍA



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

# SELECCIÓN DEL PERSONAL ASIGNADO A UNA AUDITORÍA

## SELECCIÓN DEL PERSONAL ASIGNADO A UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA-OPERATIVA

### SELECCIÓN DE PERSONAL

El personal que se requiere para una auditoría administrativa puede estar formado por los mismos auditores o consultores internos de la empresa. La ventaja que esto tiene es que ya conocen el trabajo de las distintas áreas funcionales, y las recomendaciones pueden ser hechas con mayor amplitud.

Cuando la organización carece de consultores y auditores competentes o están muy ocupados en otras tareas, lo aconsejable es contratar los servicios de auditores y consultores externos. Una vez que se ha definido el alcance de la auditoría y el personal que se requiere, es necesario tener en cuenta la frecuencia. La primera consideración para establecer la frecuencia de la auditoría administrativa será el tipo de organización. Cuando la organización está sometida a constantes cambios de tipo tecnológico, por ejemplo, o cuando los recursos que utiliza son costosos, la auditoría administrativa debe ser más frecuente para evitar problemas crecientes, pero con un marco de tiempo más amplio que las auditorías financieras, que se hacen anualmente. Para una organización sometida a cambios rápidos o que consuma gran cantidad de recursos de elevado valor, la frecuencia óptima para protegerla de problemas graves operativos o administrativos o de que estos lleguen a arraigarse sería cada dos años. Para organizaciones relativamente estables, la auditoría puede llevarse a cabo cada tres años.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

El auditor administrativo es la persona responsable de conceptualizar, ejecutar y lograr los resultados necesarios para mejorar el desempeño de la organización que ha decidido utilizar la herramienta de la auditoría administrativa. El éxito de los resultados esperados en la auditoría administrativa depende en gran medida de la experiencia del auditor, su preparación profesional y sensibilidad para comprender las actividades que debe revisar.

## **¿CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS QUE DEBE POSEER UN AUDITOR ADMINISTRATIVO?**

**ES IMPORTANTE QUE POSEA O HAYA DESARROLLADO UNA ACTITUD POSITIVA Y HABILIDADES DE COMUNICACIÓN, DE ESCUCHA, DE TRABAJO EN EQUIPO Y DE RESPETO POR LOS DEMÁS.**

Existen ciertas características profesionales y habilidades que un auditor debe poseer para poder realizar efectivamente una auditoría administrativa.

En cuanto a conocimientos académicos, un auditor requiere de estudios a nivel técnico, licenciatura o posgrado de cualquier profesión, siempre que haya recibido de manera previa una preparación que le permita intervenir en la auditoría. Todas las profesiones

son relevantes durante este proceso, claro, si pueden aportar elementos de juicio en ciertas áreas específicas de la organización.

Es importante que posea o haya desarrollado una actitud positiva y habilidades de comunicación, de escucha, de trabajo en equipo y de respeto por los demás.

Para poder desarrollar adecuadamente un trabajo de auditoría, adicionalmente el auditor debe poseer las siguientes habilidades: análisis, observación, concentración, creatividad, comportamiento ético, iniciativa, discreción, objetividad, responsabilidad, respeto, honestidad e imparcialidad.

El auditor debe aprovechar las características, conocimientos, actitudes y cualidades para establecer de manera pertinente el alcance, la estrategia y las técnicas que habrá de aplicar, en la evaluación de los resultados y la presentación de los informes correspondientes.

Es muy importante que el auditor tome en cuenta lo antes dicho, para ello debe tener suficiente autoconocimiento de sus fortalezas y debilidades, pues la credibilidad de su función y proyección personal están sujetas a la manera como afronte su compromiso con institucionalidad y apego a normas profesionales.



## **TIPOS DE AUDITORES QUE EXISTEN EN EL MEDIO DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

Por su relación previa con la organización, existen dos tipos de auditores.

### **Auditor interno:**

Como lo indica su nombre, es parte de la organización.

La dirección lo selecciona por su conocimiento en la misión, los objetivos, las funciones, los clientes y el entorno. También se toman en cuenta sus conocimientos, habilidades, destrezas, experiencia y estructura del pensamiento. Entre las ventajas de contar con un auditor interno en la organización, se encuentran las siguientes:

- Conocimiento profundo de la organización.
- Conciencia de la dinámica organizacional, sabe cómo desenvolverse en la organización.
- Aceptación de los participantes. Los miembros de la organización lo reconocen como parte de la misma.

Las desventajas más comunes de un auditor interno son:

- Mayor subjetividad para analizar la organización. Al ser parte de esta, su criterio puede perder objetividad.
- Presión por no afectar a sus compañeros.
- Preferencia por un área administrativa o persona.

### **Auditor externo:**

Como lo indica el término, es el profesional independiente y con una visión objetiva de los hechos. Las ventajas de contratar un auditor externo son:

- Cuenta con una visión imparcial de la organización.
- Dispone de un equipo de trabajo especializado.
- Rapidez de acceso a los niveles de decisión.

Las desventajas del auditor externo para la organización son:

- Rigidez excesiva al formular sus observaciones.
- Conocimiento relativo de la cultura organizacional.
- Resistencia al cambio por parte de los integrantes de la organización.



La principal diferencia entre un auditor externo e interno es que el primero siempre tendrá un punto de vista imparcial, ajeno a las relaciones interpersonales que se dan en el interior de la organización; por el contrario, el auditor interno puede perder objetividad al tratar de auditar su trabajo y el de sus compañeros, aunque cuenta con mayor información que el externo.

Hay que considerar los planteamientos anteriores, la dirección de la empresa sopesará qué tipo de auditor contrata, o si para mediar la situación referida en el párrafo anterior, opta por crear un equipo combinado de auditores.

**EL DESEMPEÑO DEL AUDITOR DEBE APOYARSE SIEMPRE EN EL CÓDIGO DE ÉTICA DE SU PROFESIÓN. LA ÉTICA PUEDE DEFINIRSE COMO “EL CONJUNTO DE NORMAS QUE ORDENAN E IMPRIMEN SENTIDO A LOS VALORES Y PRINCIPIOS DE CONDUCTA DE UNA PERSONA” (FRANKLIN, 2007, P. 44).**

El desempeño del auditor debe apoyarse siempre en el código de ética de su profesión. La ética puede definirse como “el conjunto de normas que ordenan e imprimen sentido a los valores y principios de conducta de una persona” (Franklin, 2007, p. 44). De manera adicional, también debe basarse en las normas generales de la auditoría que consideran los siguientes aspectos: independencia de

criterio, capacidad profesional o bien informar a las instancias correspondientes sobre cualquier limitante, obtener evidencias suficientes, competentes, relevantes para emitir opinión, y presentar informes imparciales, objetivos y oportunos.

Además de las normas generales de auditoría, los principios organizacionales han de regir el desempeño de los auditores. Estos son los valores que fundamentan la cultura organizacional y las políticas que establecen los lineamientos de funcionamiento de la empresa.

## CONDICIONES SUGERIDAS PARA CONTRATAR A UN AUDITOR

Cuando una organización decide contratar a un auditor, debe establecer con anterioridad en una propuesta formal las siguientes condiciones: logros que se esperan y exigencias en cuanto a tiempo. Por su parte, el auditor deberá definir los mecanismos de enlace entre este y la empresa, los requerimientos de recursos humanos, materiales financieros y tecnológicos que se necesitarán y el costo aproximado de la auditoría. Cuando ya existe un acuerdo entre las partes, el auditor y la empresa, se determinan las condiciones bajo las que se hará la contratación. Hay tres formas de contratar a un auditor, estas son:

- **Honorarios fijos.** Cuando la empresa y el auditor convienen en que este reciba una cantidad determinada de dinero.
- **Honorarios variables.** El auditor y la organización acuerdan que el pago de los honorarios se haga de acuerdo con los avances del proyecto.
- **Honorarios por desempeño.** La organización acepta pagar al auditor sus honorarios de acuerdo con los resultados obtenidos.

Para formalizar jurídicamente las condiciones laborales del auditor se requiere de la firma de un convenio o contrato, en el que se especifiquen: objeto, naturaleza, duración, costo, obligaciones y responsabilidades de las partes (Franklin, 2007, pp. 58-59).

Los modelos de este tipo de documento pueden ser:

- Carta convenio
- Convenio de servicios profesionales
- Contrato de prestación de servicios



El auditor debe conceptuar, ejecutar y obtener los resultados esperados. En este sentido, has abordado en esta unidad las cualidades que requiere reunir su perfil en cuanto a conocimientos, habilidades y destrezas, experiencia, responsabilidad profesional y social. Su estructura de pensamiento y ética son los pilares sobre los cuales se apoya la auditoría administrativa. El ejercicio de la auditoría administrativa puede asignarse a auditores internos, externos o a un equipo de ambos, de acuerdo a las necesidades de la organización, tomando en cuenta las ventajas y desventajas de cada uno.

Para cumplir con su labor, los auditores externos pueden contratarse por honorarios fijos, variables y por desempeño, pero siempre formalizando su relación jurídica mediante la firma de un convenio o contrato. Finalmente, la auditoría administrativa enfrenta variados problemas derivados de su intervención y revisión de las labores de la empresa.

## ALGUNOS INCONVENIENTES QUE VIVE EL AUDITOR

**EL AUDITOR ADMINISTRATIVO ENFRENTA PRINCIPALMENTE PROBLEMAS CON EL PERSONAL, DERIVADOS DE LA EMOCIÓN DE SER INVADIDOS EN SU ACTIVIDAD DIARIA, ADEMÁS QUE A LA GENTE NO LE AGRADA QUE LE CUESTIONEN EL DESEMPEÑO DE FUNCIONES.**

El auditor administrativo enfrenta principalmente problemas con el personal, derivados de la emoción de ser invadidos en su actividad diaria, además que a la gente no le agrada que le cuestionen el desempeño de funciones, y sienten que los están controlando e interrumpiendo, cuando se le imponen nuevas condiciones de trabajo, por más beneficiosas que sean para la organización.

Por ejemplo, cuando en una organización se implementa un nuevo sistema operativo, el personal piensa que el actual proceso le proporciona mejores resultados, debido a esto, el tiempo que se asigna en convencer al personal de que son mejoras para el bienestar, tanto del usuario como del cliente, son atrasos que se puede vivir en la implementación. En muchas ocasiones, el mismo empleado se encarga de señalar daños, que realmente no existen. Ahora bien, el personal de trabajo que está siendo revisado puede pensar que la dirección duda de su capacidad para laborar, por eso es una reacción normal el entrar en fricción o resistirse al proceso.

## **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.org>2010.
- 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](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.



