



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
ILUMINO

# ASPECTOS A CONSIDERAR



San Marcos

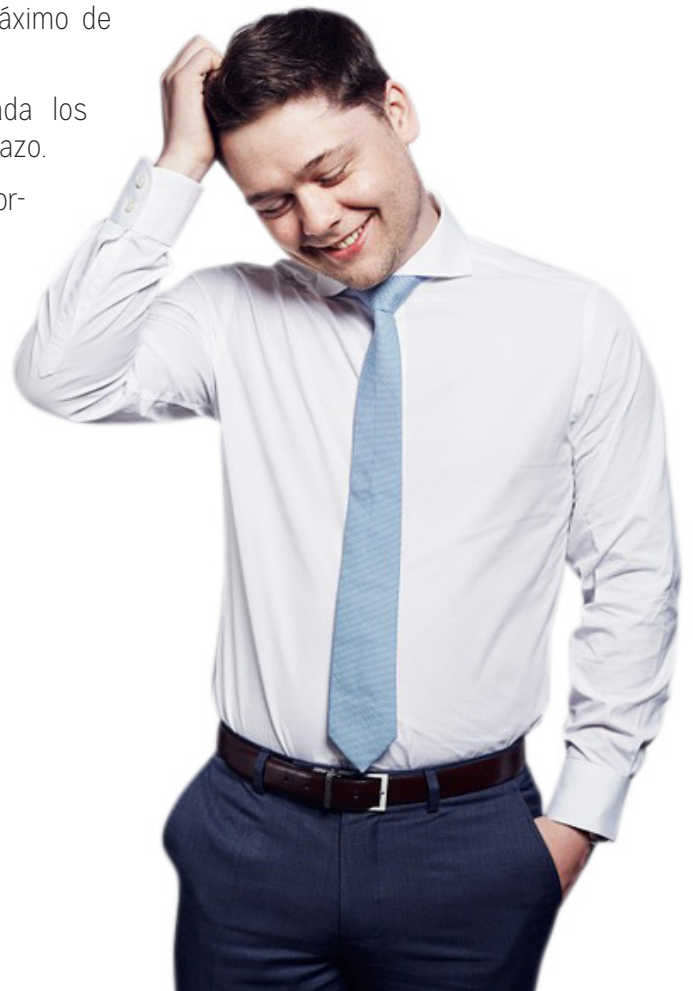
MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

# ASPECTOS A CONSIDERAR

## ASPECTOS A CONSIDERAR DURANTE EL DESARROLLO DE UNA AUDITORÍA Y LOS DOCUMENTOS DE RESPALDO

### ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA EJECUCIÓN DE UNA AUDITORÍA OPERATIVA

- Tiempo a dedicar personalmente al trabajo.
- Encaminar esfuerzos hacia el logro de mayor eficiencia en operaciones en la simplificación de métodos, disminución de costos, mejoras en el rendimiento, etc.
- Realizar el trabajo con el máximo de objetividad posible.
- Ponderar en forma apropiada los conceptos de corto y largo plazo.
- Introducir nuevas técnicas y formas de operación (lo que no se ha hecho y debe hacerse).
- La implantación de recomendaciones de su informe queda fuera del alcance de la auditoría operacional.





En una auditoría operacional es trascendental señalar una serie de aspectos que justifican su existencia y que permiten detectar el por qué de la necesidad y justificación de la auditoría.

- El desarrollo de los negocios que proyecta otras dificultades en procura de salvaguardar e incrementar los recursos económicos y humanos ligados en el objeto social del negocio.
- Los avances técnicos y administrativos que reconocen suplantar el manejo empírico de los negocios por nuevas y técnicas de dirección efectiva, usando para ello medios técnicamente desarrollados.
- La complejidad y especialización en los negocios donde se genera la necesidad de crear departamentos para proveer un control más conveniente de sus actividades
- La demanda del consumidor que pretende una mejor calidad de los productos manufacturados.
- La necesidad de desarrollar la producción y obtener mayor eficiencia frente a la competencia.
- La necesidad de efectuar controles que permitan el logro de mejores resultados.

Cada aspecto descrito genera que una auditoría sea cada vez más compleja, exigiendo a la vez, a quien sea el encargado de custodiar por la buena gestión en la empresa, la búsqueda de nuevos métodos de evaluación con el propósito de hacer su trabajo más eficiente para el empresario.

La administración de toda empresa debe estar atenta a las conformidades que se le presenten, de lo contrario no podrá hacer frente a la competencia y estará en desventaja.

La Auditoría Operacional investiga, revisa y evalúa las áreas funcionales de la empresa con los propósitos de determinar.

- Si se tienen controles adecuados
- Si los controles permiten realizar las actividades con eficiencia
- Si se puede lograr una disminución de costos e incremento de la productividad.



Ahora bien el término eficiencia hace alusión a la capacidad que debe tener la empresa para minimizar costos de los recursos económicos, técnicos y humanos, con el fin de lograr satisfactoriamente los objetivos programados en el periodo. Está íntimamente ligado al de economicidad, el cual a su vez hace relación a racionalidad en la elección y asignación de recursos económicos a los procesos productivos.

El concepto de eficiencia puede enfocarse en la valoración de la eficiencia de la dirección o del proceso de toma de decisiones, así como en la medida del rendimiento del proceso productivo en relación con el área física y monetaria. Ahora bien, para medir la eficiencia se necesita que la empresa haga una planificación adecuada o racional de sus operaciones tendientes al logro de unos objetivos planeados.

## **PROCESO DE ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS DE LA EMPRESA**

Este proceso se aplica en la primera etapa del análisis, que es donde se determinan las necesidades, la búsqueda de los indicadores, y a partir de estos se realiza una comparación del rendimiento actual con los estándares existentes. En caso de que no existan, es conveniente sugerir su implementación. A continuación se desarrollará en ocho etapas, las cuales se denominan:

- Situación idónea y situación real
- Selección de áreas críticas
- Especificación de evidencias en el área crítica
- Obtención de la descripción de la lista de tareas
- Selección de las técnicas y elaboración de los instrumentos
- Aplicación de técnicas en detección de las necesidades de capacitación
- Análisis de la información
- Determinar las necesidades y la elaboración del informe respecto a las necesidades





**Situación idónea:** lo primero que se debe realizar es determinar qué debe hacer en la empresa. Este informe debe ser comunicado por los directivos de la empresa y debe considerar los siguientes factores:

- Recursos materiales
- Actividades
- Requerimientos
- Índices de eficiencia
- Ambiente laboral físico
- Medidas de seguridad

**Situación real:** facilita un parámetro de comparación, para así lograr que la empresa y cada una de sus áreas alcancen los objetivos claramente definidos.

### **Selección de áreas críticas**

Uno de los procesos de mayor importancia en la formulación de un plan de manejo para un territorio, es la formulación del "Diagnostico de Áreas Críticas" hasta la fecha se ha venido realizando a través de herramientas alternativas tal es el caso del FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), al mismo tiempo con la capacidad y criterio técnico de los planificadores, lo que permite definir en forma subjetiva las "Áreas Críticas".

A partir de las evidencias generales y del análisis que se realiza, es donde se detectan y ponderan las áreas críticas de la empresa, donde estas pueden pertenecer a la gerencia, direcciones, departamentos, secciones. El análisis donde las evidencias frecuentes se efectúen, deberá presentar algunas hipótesis sobre el origen de los inconvenientes; en la que se puede sintetizar en la siguiente clasificación:

- Falta de conocimiento, habilidades y actitudes del personal.
- Causas organizacionales como: materia prima, fuera de especificaciones, equipo obsoleto, instalaciones insuficientes, etc.

Los criterios que se emplean para seleccionar las áreas críticas son:

- Grado en el que se dificulta el logro de las metas de la empresa.
- Cuantificar las pérdidas, directas e indirectas, que ocasionan incapacidad de las labores de otras áreas.
- Extensión de necesidades de capacitación y /o importancia.
- Incapacidad para atraer las nuevas metas que se están proyectando.

### **Especificación de evidencias en el área crítica**

Esta etapa es el inicio de la investigación, consiste en precisar lo mejor de la magnitud de la problemática del área en estudio.

### **Obtención de la descripción de la lista de tareas**

Esta etapa se inicia cuando ya se ha escogido el puesto sujeto a investigación, consiste en alcanzar la descripción del puesto o hacer un listado de tareas del mismo.

### **Selección de técnicas y elaboración de instrumentos**

Es el punto de partida para investigar alguna situación determinada. Se entiende por técnica al conjunto de procedimientos y recursos para llevar a cabo una labor, así como el arte y la pericia del auditor para usar los procedimientos. Ahora bien, para seleccionar las técnicas de determinación de necesidades de capacitación es necesario considerar varios factores:

- Número de sujetos por investigar.
- El nivel jerárquico de los mismos.
- Las características de los sujetos, en especial su escolaridad.
- Los puestos que ocupan.
- El tiempo y los recursos disponibles.
- Los conocimientos y las habilidades del investigador.
- Las características de las técnicas.

Es necesario contar con formatos que registren la información recolectada, y que permitan su clasificación y calificación futura, es recomendable que los registros asienten información individual de las personas analizadas.

Los métodos y técnicas para obtener la información son diversos. A continuación se enlistan algunos:

- Análisis documental, como expedientes, manuales, procedimientos, reportes
- Entrevista
- Encuesta
- Cuestionarios de evaluación de conocimientos
- Inventario de habilidades
- Análisis de tareas por medio de lista de cotejo
- Registro directo con registros observacionales
- Escalas estimativa de desempeño
- Escalas estimativa de actitudes
- Análisis grupales
- Lluvia de ideas

### **Selección de los métodos o técnicas**

Esta selección de técnicas se aplica considerando:

- Nivel ocupacional al que se va evaluar (directivo, gerencial o mandos medios, administrativo, operativo).
- Número de personas.
- Recursos humanos, temporales, materiales y financieros que se tienen para el estudio.
- Con base en los objetivos planteados se podrá hacer la jerarquía de los grupos a atender y las prioridades en tiempo respectivas.

## ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

La aplicación de las técnicas genera datos que es necesario revisar. La empresa y estructura que tenga la información, depende de las técnicas empleadas y del manejo que se haya realizado de las mismas. La parte medular del análisis de información consiste en comparar, cuando se trabaja de esta manera, los datos que proporcionaron el jefe de los sujetos investigados y ellos mismos.

Puede ser que se revela algunas discrepancias entre las fuentes de información, pero si estas son serias es conveniente plantear alguna hipótesis sobre su origen y, en función de ello, seleccionar nuevamente otras técnicas de investigación y aplicarlas a efecto de esclarecer la situación.

Además de las necesidades de capacitación, existen por lo menos tres grupos de variables que pueden explicar el mal desempeño de los trabajadores y, por consiguiente, ser la causa de problemas.

- Problemas organizacionales: equipo en malas condiciones, materia prima fuera de especificaciones, carencia de herramientas apropiadas, de la empresa, etc.
- Falta de aptitudes del personal: psicomotrices, intelectuales, de personalidad, etc.
- Falta de motivación: los trabajadores no quieren, no se esforzarán por realizar la labor que se espera de ellos; ya que carecen de estímulos para realizar sus tareas.







## DOCUMENTACIÓN

Durante todo el proceso de la auditoría, la documentación debe detallar un orden y prioridad de toda la documentación que genera la empresa, la Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de la responsabilidad que tiene el auditor de preparar la documentación correspondiente para una auditoría.

La documentación de auditoría que cumpla los requerimientos de esta NIA y los requerimientos específicos de documentación de otras NIA aplicables proporciona:

- Evidencia de las bases del auditor para llegar a una conclusión sobre el cumplimiento de los objetivos globales del auditor
- Evidencia de que la auditoría se planificó y ejecutó de conformidad con las NIA y los requerimientos legales o reglamentarios aplicables.

La documentación de auditoría es útil para algunos propósitos adicionales, como son los siguientes:

- Facilitar al equipo del encargo la planificación y ejecución de la auditoría.
- Facilitar a los miembros del equipo del encargo responsables de la supervisión la dirección y supervisión del trabajo de auditoría, y el cumplimiento de sus responsabilidades de revisión de conformidad con la NIA 2202.
- Permitir al equipo del encargo rendir cuentas de su trabajo.
- Mantener un archivo de cuestiones significativas para auditorías futuras.
- Realizar revisiones de control de calidad e inspecciones de conformidad con los requerimientos nacionales que sean al menos igual de exigentes.
- Realizar inspecciones externas de conformidad con los requerimientos legales, reglamentarios u otros que sean aplicables.

Para efectuar la auditoría, es necesario crear los procedimientos asociados al trabajo y la documentación necesaria para respaldar la opinión del auditor administrativo, en el caso de la revisión del control interno, la auditoría tradicional (financiera) centra su atención en el

control financiero; sin embargo, para la auditoría administrativa asume mayor importancia el control administrativo de un todo de la empresa.

**EN UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, EL AUDITOR VERIFICARÁ SI LA EMPRESA ESTÁ ADQUIRIENDO INFORMACIÓN ADECUADA PARA LA TOMA DE DECISIONES Y ACCIONES QUE DEBE EMPRENDER, ADEMÁS DE UN AMPLIO ANÁLISIS DE TODAS LAS NECESIDADES DE INFORMACIÓN, CON EL FIN DE EVALUAR LA EFICACIA DEL SISTEMA.**

En una auditoría administrativa, el auditor verificará si la empresa está adquiriendo información adecuada para la toma de decisiones y acciones que debe emprender, además de un amplio análisis de todas las necesidades de información, con el fin de evaluar la eficacia del sistema. Ahora bien los procedimientos relaciona-

dos con la auditoría administrativa, demandan un aumento considerable en el tiempo dedicado a la evaluación del control interno, también el uso de cuestionarios para obtener mayor confianza con las entrevistas se requiere un estudio a fondo del sistema de información.

En el manejo y control de las tareas de auditoría administrativa es necesario políticas y procedimientos definidos que eviten cualquier confusión. Existe la posibilidad, si es el caso, de combinar dos o más técnicas de auditoría. Estas son aplicables a una variable o grupo de hechos, relativos a la administración, sujetos a examen y evaluación, mediante los cuales el auditor lograr fundamentar su valoración, o sea, la naturaleza del procedimiento.

En cuanto a los procedimientos de auditoría de aplicación general, es cuando el auditor debe seleccionar datos que a juicio profesional el considera que tienen mayor significado en la evaluación del desempeño de la organización, y exteriorizar de una manera fácil de entender, con el propósito de que los funcionarios puedan hacer uso de ellos.



La aplicación de una o más técnicas de investigación en la auditoría da origen a los procedimientos siguientes:

- Investigación documental de hechos y registros
- Observación directa
- Cuestionario general
- Cuestionario por áreas funcionales
- Cuestionario de análisis de funciones del trabajo
- Cuestionario de análisis de procedimientos
- Cuestionario de análisis del sistema de información
- Cuestionario de análisis de formas
- Hoja de análisis
- Carpeta de papeles de trabajo (copias de manuales administrativos, copias de informes, diagramas de flujo del sistema de información, descripción del proceso de planeación, etc.)
- Entrevistas a funcionarios y gerentes
- Entrevistas a jefes de departamento
- Entrevistas a personal operativo

## **PREPARACIÓN OPORTUNA DE LA DOCUMENTACIÓN DE AUDITORÍA**

De acuerdo a la NIA- ES-230 Documentación de Auditoría. El auditor preparará, oportunamente, la documentación de auditoría, a saber: documentación de los procedimientos de auditoría aplicados y de la evidencia de auditoría obtenida estructura, contenido y extensión de la documentación de auditoría

El auditor prepara la documentación de auditoría que, a juicio profesional, considere suficiente para permitir a un auditor experimentado, que no haya tenido contacto previo con la auditoría, la comprensión de: la naturaleza, el momento de realización y la extensión de los procedimientos de auditoría aplicados en cumplimiento de las NIA y de los requerimientos legales y reglamentarios aplicables; los resultados de los procedimientos de auditoría aplicados y la evidencia de auditoría obtenida; y las cuestiones significativas que surgieron durante la realización de la auditoría, las conclusiones alcanzadas sobre ellas, y los juicios profesionales significativos aplicados para alcanzar dichas conclusiones.



Al documentar la naturaleza, el momento de realización y la extensión de los procedimientos de auditoría aplicados, el auditor dejará constancia de:

- Las características identificadas de las partidas específicas o cuestiones sobre las que se han realizado pruebas
- La persona que realizó el trabajo de auditoría y la fecha en que se completó dicho trabajo
- La persona que revisó el trabajo de auditoría realizado y la fecha y alcance de dicha revisión.

El auditor documentará las discusiones sobre cuestiones significativas con la Dirección, los responsables del gobierno de la entidad, y otros, si el auditor identifica información inadecuada con la conclusión final de la auditoría con relación a un argumento revelador, este debe documentar el modo en que trató dicha inconveniencia.

En algunas condiciones excepcionales, cuando considera necesario dejar de cumplir un requerimiento aplicable de una NIA, el auditor debe documentar el modo en que los procedimientos de auditoría alternativos aplicados alcanzan el objetivo de dicho requerimiento. Cuando existen algunos hallazgos posteriores de la fecha del informe de auditoría, el auditor aplica procedimientos de auditoría nuevos y obtiene conclusiones nuevas después de la fecha del informe de auditoría, el auditor documentará:

- Las circunstancias observadas.
- Los procedimientos de auditoría nuevos o adicionales aplicados, la evidencia de auditoría obtenida.
- Las conclusiones alcanzadas, así como sus efectos sobre el informe de auditoría.
- La fecha y las personas que realizaron y revisaron los cambios en la documentación de auditoría.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

## COMPILACIÓN DEL ARCHIVO FINAL DE AUDITORÍA

El auditor está en la obligación de reunir la documentación de auditoría en el archivo de auditoría y completar el proceso administrativo de compilación del archivo final oportunamente, después de la fecha del informe de auditoría. Una vez que haya terminado la compilación, no eliminará documentos, cualquiera que sea su naturaleza, antes de que finalice su plazo de conservación. Cuando considere necesario modificar la documentación existente o añadir nueva después de que se haya terminado la compilación del archivo final de auditoría, independientemente de la naturaleza de las modificaciones o incorporaciones, el auditor documentará los motivos específicos para hacerlas; y la fecha y las personas que las realizaron y revisaron.



## **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 Internacionales 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. México 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.



