

# **CAPÍTULO I**

## **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **1.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA.**

#### **1.1.1 Generalidades.**

La Gestión Administrativa aplicada en las empresas obliga a que cumpla con la cadena funcional para el desempeño de la misma; la primera de esas funciones es la planificación, que se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos que puedan resultar redituables para la empresa, en términos más específicos nos referimos a esta etapa como la visualización global de toda la empresa y su entorno correspondiente, realizando la toma de decisiones concretas que pueden determinar el camino más directo hacia los objetivos planificados.

La segunda función; la organización en donde se agruparan todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados.

La dirección de la empresa en base al concepto de Gestión Administrativa implica un muy elevado nivel de comunicación por parte de los administradores para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los

empleados aumentando las rentabilidades de la empresa; lo mencionado anteriormente se obtiene a través de un control adecuado de aquellas actividades que ayudan al buen desempeño de la organización.

Mientras que la Gestión Financiera se basa en dos elementos; la de generar recursos o ingresos (generación de ingresos) incluyendo los aportados por los asociados. Y en segundo lugar la eficiencia y eficacia (esfuerzos y exigencias) en el control de los recursos financieros para obtener niveles aceptables y satisfactorios en su manejo.

### **1.1.2 Definiciones.**

DOLANTE, Fernando (2001; Pàg.24); manifiesta que: “La Gestión Administrativa permite mejorar la calidad del servicio administrativo para contribuir al desarrollo económico y optimizar la atención de los usuarios. De esta manera contribuir un fondo de operación que garantice liquidez permitiendo así manejar y usar la información como elemento clave de la gestión formulando y ejecutando el programa de identidad e imagen corporativas”

Las investigadoras consideramos que la gestión administrativa permite ejecutar las actividades y demás labores de la organización como se tenía planificado; ayudando así a cumplir con los objetivos y metas de forma eficiente, optimizando los recursos que posee la misma.

**Según** <http://www.monografias.com/trabajos65/gestion-financiera/gestion-financiera.shtml>; Fecha: 03/10/2009; Hora: 22:31 “Se denomina Gestión Financiera (o gestión de movimiento de fondos) a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La Gestión Financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias”.

Manifestamos que la gestión financiera es un proceso que permite optimizar los ingresos y egresos monetarios con el fin de obtener utilidades o rentabilidad; que permitan desarrollar las actividades de la empresa de forma eficiente y así cumplir con las metas planteados por la organización.

CEPEDA, Gustavo (1997; Pág.15); establece que la Gestión Administrativa y Financiera es: “El conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo, planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar”.

Para las tesis la Gestión Administrativa y Financiera es la unión de varias fases previamente establecidas que se deben llevar a cabo para el cumplimiento de las actividades de manera adecuada permitiendo obtener la máxima rentabilidad en beneficio de la organización.

### **1.1.3 Importancia.**

La Gestión Administrativa y Financiera es importante en todos los tipos de empresas, indistintamente sean éstas públicas o privadas, que operen en el sector de los servicios financieros o que sean empresas dedicadas a la manufactura; ya que ayuda a coordinar todos los recursos disponibles, permitiendo realizar tareas como planeación, organización, dirección, control, extensión de créditos, evaluación de grandes gastos propuestos y la consecución de dinero para financiar las operaciones de la empresa, logrando así el cumplimiento de los objetivos de manera eficaz y eficiente; garantizando la supervivencia y crecimiento de la misma. Además, es primordial porque permite establecer en qué grado se han alcanzado las metas, que casi siempre se identifican con los de la dirección, además se valora la capacidad y lo pertinente a la práctica administrativa.

La Gestión Administrativa y Financiera no solo busca explicar el comportamiento de las organizaciones, sino que comprende un conjunto de reglas, normas y procedimientos para operar y transformar en realidad lo planeado; surgiendo así

como una necesidad natural, obvia y latente de todo tipo de entidad, que ha requerido de un control de actividades contables, financieras o de marketing y de toma de decisiones acertadas para alcanzar sus objetivos de manera adecuada, es por esto que han creado estrategias y métodos que permitan un control de las actividades establecidas por un plan organizacional involucrando a todos los niveles de responsabilidad de la entidad.

#### **1.1.4 Objetivos.**

Entre los objetivos de la Gestión Administrativa y Financiera tenemos:

- Optimizar los recursos económicos-financieros, con el fin de incrementar al máximo la utilidad de los accionistas.
- Evaluar y controlar los costes asociados a los servicios o productos para que sean de calidad.
- Administrar de manera eficaz y rentable los servicios o productos que ofrece la empresa.
- Tomar decisiones relacionadas con la elección de los activos y los pasivos necesarios para maximizar el valor de la empresa.
- Proporcionar a la organización la información necesaria y precisa para la toma de decisiones.
- Simplificar el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.

#### **1.1.5 Funciones.**

Muchos académicos y gerentes han descubierto que el análisis de la Gestión Administrativa y Financiera se facilita mediante una organización y cumplimiento útil y clara de las siguientes funciones:

**1.1.5.1 Planeación.-** Al planear se están definiendo los objetivos determinando los medios necesarios para alcanzarlos, lo cual implica la formulación de pronósticos para definir el curso de la acción a seguir.

**1.1.5.2 Organización.-** Puede definirse como la agrupación de las actividades necesarias para llevar a cabo los planes asignando la autoridad y responsabilidad a quienes tienen a su cargo la ejecución de dichas actividades. La organización define las relaciones que logran la cohesión entre todos los esfuerzos tendientes al logro de los objetivos.

**1.1.5.3 Dirección.-** Un jefe debe tratar de que sus subordinados actúen no por imposición de él, sino mediante la colaboración espontánea de ellos. Dicha colaboración se logra cuando se motiva a la gente.

**1.1.5.4 Control.-** Es evidente que el ejercicio de control tiene como fundamento la planeación, la organización y la dirección de las cuales dependerá la efectividad de los diferentes controles.

## **1.2 AUDITORÍA.**

### **1.2.1 Antecedentes.**

La auditoría nace y se desarrolla paralelamente a la Administración de Empresas debido a la inquietud y necesidad que tienen los propietarios de las entidades por conocer una opinión independiente de cómo éstas se están administrando, desempeñando y gestionando.

Cabe indicar que, la función de la auditoría ha sido continua a lo largo de estos últimos años, caracterizada por el progresivo aumento de atribuciones y responsabilidades, con el objetivo fundamental de servir cada vez mejor a la dirección de las empresas, como instrumento que asegure la eficiencia de su gestión.

Por consiguiente, la auditoría es una de las aplicaciones de los principios científicos de la contabilidad, y con el transcurso del tiempo ha cambiado su significado; actualmente no se lo utiliza únicamente para verificar los registros contables, dedicándose a observar si los mismos eran exactos; sino también para la verificación y evaluación objetiva de la estructura orgánica de una entidad o de parte de ella.

La auditoría como profesión fue reconocida por primera vez bajo la Ley Británica de Sociedades Anónimas de 1862, desde este año hasta 1905 ésta profesión creció y floreció en Inglaterra haciendo hincapié en cuanto a la detección del fraude como objetivo primordial de la misma; y se introdujo en los Estados Unidos en 1900.

### **1.2.2 Definiciones.**

ARENS, Albín A. (1996; Pág. 3); manifiesta que la Auditoría es: "... el examen de todas las anotaciones contables a fin de comprobar su exactitud, así como la veracidad de los estados o situaciones que dichas anotaciones producen."

Las investigadoras consideran que la auditoría es un análisis especial y minucioso de todos los movimientos económicos y financieros que se producen en una organización, con el fin de verificar la veracidad de la información obtenida.

PINEDA, Pilar (1995; Pág. 58); manifiesta que la Auditoría es: "Una forma de investigación que consiste en comparar, gracias a los indicadores pertinentes una situación real con una situación deseada, con la finalidad de evidenciar las posibles desviaciones y emitir propuestas de mejora".

Las tesisistas estamos de acuerdo con lo enunciado por el autor puesto que la auditoría se basa en el análisis de datos concretos e información real considerando

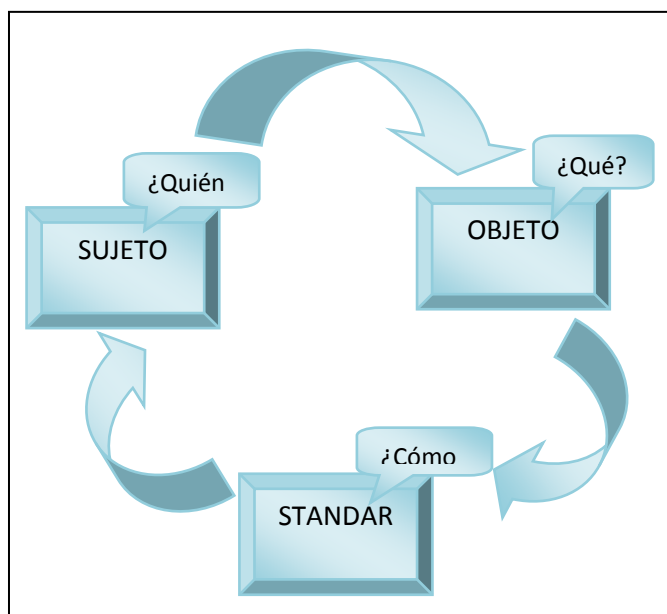
los parámetros preestablecidos de auditoría; permitiendo realizar comparaciones y así obtener resultados que permitan tomar decisiones a tiempo.

KELL, Walter y BOYNTON, William (1997; Pág. 67); definen a la Auditoría como: “Un proceso de recopilación y evaluación de datos sobre información cuantificable de una entidad económica. La misma que sirve para determinar e informa sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos, la persona que realice la auditoría deberá ser competente e independiente”.

Las investigadoras apoyan dicho enunciado por su amplio contexto ante lo que actualmente es la auditoría, la misma que es un proceso sistemático por medio del cual ayuda a recopilar información cuantificable y objetiva, permitiendo así determinar si ésta es real y está acorde a las normas establecidas por la ley; y de tal manera tomar decisiones que ayuden a cumplir con los objetivos establecidos.

A continuación se presenta un gráfico donde se determina lo que es la Auditoría.

### GRÁFICO N.- 1.1: LA AUDITORÍA



**FUENTE:** Manual del estudiante  
**ELABORADO POR:** Las investigadoras

**1.2.2.1 Sujeto.-** Es el auditor que realiza la revisión del objeto bajo examen, que puede ser una cuenta contable determinada, un departamento en forma completa, un procedimiento, etc.

**1.2.2.2 Objeto.-** Es la situación auditada, esta puede ser muy diversa, ya que en algunos casos se da que sea una empresa en forma completa y en otros, solo se realiza esta revisión a una situación precisa.

**1.2.2.3 Estándar.-** Es el punto de comparación que tiene el auditor, para poder evaluar si la situación bajo examen cumple o no, con un determinado patrón establecido con anterioridad a la ocurrencia de la situación. Este estándar puede ser por ejemplo, principios de contabilidad generalmente aceptados, normas de auditorías generalmente aceptadas, ley de la renta, ley de impuesto al valor agregado, manuales de procedimiento, en otras palabras cualquier documento que nos permita apoyar el dictamen final del auditor.

### **1.2.3 Importancia.**

Se considera imprescindible conocer la importancia de la auditoría, por lo que a continuación se señala lo siguiente:

- La auditoría es importante puesto que permite evaluar las deficiencias encontradas, las causas del problema, las consecuencias del bajo rendimiento y de ser posible su cuantificación, así como también las posibles soluciones de manera oportuna y eficaz.
- Mediante el proceso de auditoría permite descubrir las posibles irregularidades cometidas en el desempeño de las actividades de la organización.

### **1.2.4 Objetivos.**

- Apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades.



- Analizar la reiteración de deficiencias y sus causas.
- Averiguar el grado en que se cumplieron los planes preestablecidos.
- Determinar si los bienes de la entidad están registrados y protegidos.
- Revisar y evaluar la aplicación de los controles operativos, contables-financieros.
- Apoyar la gestión empresarial en lo relativo a las necesidades de información, evaluación y control para el proceso de toma de decisiones, tanto internas como externas a la organización.

### **1.2.5 Tipos de Auditoría.**

Según <http://www.monografias.com/trabajos14/auditoria/auditoria.shtm1#AUDIT>;

Fecha: 03/10/2009; Hora: 22:31. Los tipos de auditoría son:

**1.2.5.1 Auditoría Interna.-** Es aquella que evalúa la efectividad de los registros contables, demás mecanismos o procedimientos que posee una empresa, con la intención de prever modificaciones en los mismos para hacerlos más confiables y seguros, de tal manera evitar al máximo las posibles irregularidades motivadas por un deficiente control interno de la misma.

**1.2.5.2 Auditoría Externa.-** Es desarrollada por profesionales independientes a la entidad, los cuales centran su trabajo principalmente en el análisis de los estados financieros u otra situación determinada que desee revisar la empresa que solicita este servicio.

Para las tesis la auditoría interna es un examen realizado por un profesional que depende de la empresa con el fin de evitar posibles desviaciones dentro del proceso laboral; mientras que la auditoría externa también es un examen realizada por una persona independiente a la organización se podría decir que el informe de ésta auditoría es más confiable permitiendo tomar decisiones más adecuadas para el desarrollo del entorno empresarial.

## **1.2.6 Clasificación de la Auditoría.**

La auditoría, tras un largo proceso de evolución y perfeccionamiento; se clasifica en las siguientes áreas:

**1.2.6.1 Auditoría Financiera.-** Es un examen objetivo y sistemático de los procesos contables y financieros de las empresas a fin de emitir un informe con la opinión acerca de la razonabilidad de los estados financieros y el manejo financiero.

**1.2.6.2 Auditoría Administrativa.-** Es la que se encarga de verificar, evaluar y promover el cumplimiento y apego al correcto funcionamiento de las fases o elementos de proceso administrativo.

**1.2.6.3 Auditoría de Gestión.-** Es el examen sistemático de la totalidad o parte de las operaciones, actividades, proyecto, programa o inversión de una entidad con el fin de medir y comunicar sobre el logro de los objetivos previstos con relación a la utilización de los recursos en forma económica y eficiente.

**1.2.6.4 Auditoría Informática.-** Es el examen que mediante procesos técnicos estandarizados evalúa, revisa, examina y verifica las redes de información con las que cuenta una organización.

## **1.2.7 Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.**

Según BAILEY, Larry P. (1998; Pág.403); manifiesta que: “Las normas técnicas de auditoría constituyen los principios y requisitos que necesariamente tiene que observar el auditor en el desempeño de su función y sobre las que deben basarse sus actuaciones para expresar una opinión técnica responsable”.

Las investigadoras están de acuerdo con lo expuesto por el autor ya que las normas de auditoría son elementos fundamentales que ayudan al auditor a

desarrollar su trabajo de acuerdo a lineamientos preestablecidos y de ésta forma permite obtener resultados óptimos.

Las normas de auditoría han sido desarrolladas en la práctica por las opiniones de los profesionales; estas se dividen en:

**1.2.7.1 Normas Generales.-** Afectan a las condiciones que deben reunir el auditor y su comportamiento en el desarrollo de la actividad de auditoría.

- Realización por una persona con capacidad técnica y competente.
- Realización por una persona independiente.
- Cuidado profesional en la realización del trabajo y en la confección del informe.

**1.2.7.2 Normas de Trabajo.-** Hacen referencia a la preparación y ejecución del trabajo a realizar por el auditor, regulan el conjunto de técnicas de investigación e inspección aplicables a los hechos relativos a los documentos contables sujetos a examen, mediante los cuales el auditor fundamenta su opinión responsable e independiente.

- Programación y supervisión adecuada.
- Análisis de control interno para fijar el alcance de las pruebas.
- Obtención de evidencia suficiente y competente.

**1.2.7.3 Normas del Informe.-** Regulan los principios que han de ser observados en la elaboración y presentación del informe de auditoría estableciendo la extensión y contenido de los diferentes tipos de informes, así como los criterios que fundamenten el modelo de informe a utilizar en cada caso.

- Expresar si los Estados Financieros se ajustan a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptadas.

- Expresar si los estados financieros se han presentado de manera uniforme con respecto al período precedente.
- Exposiciones informativas razonablemente adecuadas a los estados financieros.
- El informe debe contener un dictamen sobre los estados financieros considerados en su conjunto.

### **1.3 CONTROL INTERNO.**

#### **1.3.1 Definiciones.**

Según FERNÁNDEZ, Arena J.A (2002; Pág. 8); sostiene que el Control Interno: “Es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y a la participación individual de los integrantes de la institución.”

Las tesisistas manifiestan que el control interno es un proceso estructurado por la alta dirección con el fin de establecer un proceso lógico de las actividades que desarrolla la organización con la ayuda de todo el personal que conforman la misma y de ésta manera permita cumplir con las metas y objetivos establecidos sean éstos a corto o largo plazo.

SORIANO, Genaro (1992; Pág. 45); manifiesta que el Control Interno: “Es la función que tiene por objeto salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización.”

Las tesisistas sostienen que el control interno es el conjunto de políticas establecidas por la administración de una empresa con el fin de salvaguardar los recursos disponibles y obtener una información confiable y oportuna para alcanzar un desarrollo institucional sostenible.

De acuerdo al Informe de Organismos Patrocinadores-COSO (1992, Pág. 14); el Control Interno: “Es un proceso, ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad en la información financiera.
- Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables”.

Las investigadoras concuerdan con la definición vertida anteriormente; por lo que tal organismo manifiestan que el control interno es el conjunto de métodos, técnicas y procedimientos sistemáticos que realiza el talento humano de todos los niveles de una empresa con el fin de asegurar el cumplimiento de sus actividades, salvaguardar los recursos, proporcionar información oportuna y veraz para la debida toma de decisiones empresariales.

### **1.3.2 Objetivos.**

Entre los objetivos del Control Interno tenemos los siguientes:

- Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada.
- Preservar al patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades.
- Respetar las leyes y reglamentaciones, y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma.
- Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos.
- Establecer las acciones, las políticas, los métodos, procedimientos y mecanismos de prevención, control, evaluación y de mejoramiento continuo

de la entidad que le permitan la autoprotección necesaria para garantizar una función administrativa transparente y eficiente.

### **1.3.3 Importancia.**

El Control Interno es de gran importancia para la estructura administrativa contable de una empresa ya que permite asegurar la confiabilidad de los estados contables, frente a los fraudes, eficiencia y eficacia operativa, es decir; el sistema de control interno comprende una serie de etapas sucesivas relacionadas con el plan de la organización; los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los datos contables.

De aquí puede deducirse lo fundamental del Control Interno dentro del entorno de una organización, pues solo a través de esta función se logrará precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores.

### **1.3.4 Componentes.**

De acuerdo al Informe de Organismos Patrocinadores-COSO (1992; Pág.25); El Control Interno está compuesto por cinco componentes interrelacionados. Se derivan de la manera como la administración dirige un negocio, y están integrados en el proceso de administración. Tales componentes son:

**1.3.4.1 Ambiente de Control.-** El ambiente de control establece el tono de una organización, para influenciar la conciencia de control de su gente. Entre los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia del personal de la entidad, la filosofía de los administradores y el estilo de operación, políticas y prácticas del talento humano.

**1.3.4.2 Valoración de Riesgos.-** Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos derivados de fuentes externas e internas, los cuales deben valorarse. Una condición previa para la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos, enlazados en niveles diferentes y consistentes internamente.

**1.3.4.3 Actividades de Control.-** Son políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices de la gerencia se llevan a cabo. Estas políticas y procedimientos promueven acciones relacionadas con los riesgos que enfrenta la organización.

**1.3.4.4 Información y Comunicación.-** La información se requiere en todos los niveles de una organización para operar el negocio y moverlo hacia la consecución de los objetivos de la entidad en todas las categorías: operaciones, información financiera y cumplimiento. Mientras que la comunicación es inherente a los sistemas de información; por lo que los sistemas de información pueden proporcionar información al personal apropiado a fin de que ellos puedan cumplir sus responsabilidades de operación, información financiera y de cumplimiento.

**1.3.4.5 Monitoreo.-** El monitoreo asegura que el control interno continúa operando eficientemente, este proceso implica la valoración por parte del personal apropiado del diseño y la operación de los controles en una adecuada base de tiempo, y realizando las acciones necesarias.

Las investigadoras consideramos que los componentes del control interno son ejes fundamentales dentro de toda organización; los mismos que deben estar interrelacionados, derivados del estilo de la dirección e integrados al proceso de gestión; para mantener a la empresa hacia el logro de sus objetivos de rentabilidad y en la consecución de su misión, así como para corregir las desviaciones que se presentan en el camino.

## **1.4 AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.**

### **1.4.1 Definiciones.**

Según LEONARD, Williams P. (2007; Pág. 11); la Auditoría Administrativa se define como: " 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 de sus recursos humanos y materiales".

Podemos definir a la Auditoría Administrativa como un examen integral o parcial de una organización que tiene como propósito precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora para la misma.

Mientras que FERNÁNDEZ Arena, J.A (2002; Pág.24); sostiene que: “Es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución”.

Por consiguiente, la Auditoría administrativa es un examen de las normas, políticas, reglamentos y funciones relacionadas con el personal dentro del proceso operativo y administrativo de la entidad, considerando el nivel jerárquico.

### **1.4.2 Importancia.**

La importancia de la Auditoría Administrativa radica en que representa una herramienta administrativa para auxiliar a la organización en el cumplimiento de los objetivos deseados, además es esencial puesto que proporciona a los directivos de la misma un panorama sobre la forma como está siendo administrada por los diferentes niveles jerárquicos y operativos, señalando aciertos y desviaciones de aquellas áreas cuyos problemas administrativos detectados exigen una mayor o pronta atención.



### **1.4.3 Objetivos.**

Entre los objetivos de la Auditoría Administrativa se destacan los siguientes:

- Verificar, evaluar y promover el cumplimiento y apego al correcto funcionamiento de las fases o elementos del proceso administrativo y lo que incide en ellos.
- Evaluar el comportamiento organizacional en relación a los estándares preestablecidos, mediante el aprovechamiento óptimo de los recursos de acuerdo a la dinámica establecida por la organización.
- Elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.
- Conocer las deficiencias administrativas que dificulten el proceso operativo y obstaculizan el crecimiento de la entidad, con el fin de proponer soluciones adecuadas e implantarlas.
- Favorecer la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos por medio del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.
- Examinar los métodos y procedimientos utilizados en el control y operaciones de la empresa en las diversas áreas, observando el grado de confiabilidad y eficacia.
- Servir de base para elaborar los planes empresariales tácticos y estratégicos que pueden ser operativos y corporativos.
- Tomar las debidas decisiones que faciliten poner en práctica los resultados de la auditoría para constituirse en un soporte al proceso administrativo de la organización.

#### **1.4.4 Principios.**

Los principios básicos en la auditoría administrativa son los siguientes:

**1.4.4.1 Sentido de la evaluación.-** La auditoría administrativa lleva a cabo un examen y evaluación de la calidad tanto individual como colectiva, de los gerentes, es decir, personas responsables de la administración de funciones operacionales y ver si han tomado modelos pertinentes que aseguren que la calidad del trabajo sea de acuerdo con normas establecidas, que los planes y objetivos se cumplan y que los recursos se apliquen en forma económica.

**1.4.4.2 Importancia del proceso de verificación.-** Una responsabilidad de la auditoría administrativa es determinar qué es lo que se está haciendo realmente en los niveles directivos, administrativos y operativos; para ello los procedimientos de auditoría administrativa respaldan técnicamente la comprobación en la observación directa, la verificación de información de terrenos, y el análisis y confirmación de datos, los cuales son necesarios e imprescindibles.

**1.4.4.3 Habilidad para pensar en términos administrativos.-** El auditor administrativo, deberá ubicarse en la posición de un administrador a quien se le responsabilice de una función operacional y pensar como este lo hace (o debería hacerlo).

#### **1.4.5 Características.**

Considera la auditoría administrativa, como la principal herramienta de auxilio a la dirección con el propósito de lograr una administración empresarial adecuada, mediante la utilización de recursos humanos y económicos se hace imprescindible entonces identificar algunos de sus más importantes características:

- La auditoría administrativa sirve de apoyo a la dirección para descargar responsabilidades.

- Se la puede aplicar en todas las áreas de la organización o limitarse a una exclusivamente de acuerdo a los requerimientos de la entidad además de conocer como auditoría administrativa se lo hace también como operativa u operacional, gerencial o de resultados.
- Proporciona a la dirección información y seguridad sobre lo adecuado y efectivo de los controles dentro y fuera del periodo de la auditoría.
- La evidencia que respalda su opinión y sugerencias es suficiente, pertinente y competente.
- La auditoría administrativa evalúa el rendimiento y la productividad de las unidades y sus servidores, evitando duplicación de esfuerzos y falta de coordinación entre ellos.
- La auditoría administrativa determina si la entidad bajo examen está operando de la manera más eficiente, efectiva y económica.
- Comprueba la observancia de políticas, normas y procedimientos emanados por la dirección para conseguir los fines institucionales.

#### **1.4.6 Campos de Aplicación.**

El campo de aplicación de la auditoría administrativa incluye todo tipo de organizaciones, ya sean públicas, privadas o sociales, independientemente de su estructura orgánica, naturaleza de sus operaciones y del tamaño.

Es fundamental que desde el comienzo de la auditoría se establezcan los límites de la misma que están determinados por los siguientes factores como son: objetivos, alcance, orientación, organización y recursos; por lo que es fundamental que sean conocidos por la organización auditada, ya que el éxito de la auditoría depende de su campo de acción para poder enfocar la atención en los problemas organizativos que la motivan.

## **1.4.7 Metodología.**

Según FINCOWSKY, Enrique Benjamín Franklin (2001; Pág. 56); La metodología de la auditoría administrativa permite la identificación y ordenamiento de la información, para su examen, informe y seguimiento. Las etapas que la integran son:

- Planeación
- Instrumentación
- Examen
- Informe
- Seguimiento

### **1.4.7.1 Planificación.**

Son los lineamientos de carácter general que norman la aplicación de la auditoría administrativa, para garantizar que la cobertura de factores prioritarios, las fuentes de estudio, la investigación preliminar el proyecto de auditoría y el diagnóstico preliminar sean suficientes, pertinentes y relevantes.

**1.4.7.1.1 Objetivo.-** Determinar las acciones que se deben realizar para instrumentar la auditoría en forma secuencial y ordenada tomando en cuenta el tiempo.

**1.4.7.1.2 Factores a Revisar.-** Se debe tomar en cuenta dos vertientes: el proceso administrativo y los elementos administrativos que forman parte de su funcionamiento.

**1.4.7.1.3 Fuentes de Estudio.-** Representan las instancias internas y externas a las que se recurre para captar la información que se registra en los papeles de trabajo del auditor.

**1.4.7.1.4 Investigación Preliminar.-** Definida la dirección y los factores a auditar, la secuencia lógica para su desarrollo requiere de una investigación preliminar para determinar la situación administrativa de la organización. Permitiendo revisar la literatura técnica y legal, información del campo de trabajo, y toda clase de documentos relacionados con los factores predeterminados, lo que puede provocar una reformulación de los objetivos estratégicos, acciones a seguir o tiempos de ejecución.

Para realizar esta tarea en forma apropiada es necesario tomar en cuenta los siguientes criterios:

- Determinación de las necesidades específicas.
- Identificación de los factores que requieren atención.
- Definición de estrategias de acción.
- Jerarquización de prioridades en función del fin que se persigue.
- Descripción de la ubicación, naturaleza y extensión de los factores.
- Especificación del perfil del auditor.
- Estimación del tiempo y los recursos necesarios para cumplir con el objetivo definido.

**1.4.7.1.5 Preparación del Proyecto de Auditoría.-** Recabada la información preliminar, se debe proceder a seleccionar la necesaria para instrumentar la auditoría, la cual incluye dos apartados: Propuesta Técnica, Programa de Trabajo.

#### **1.4.7.1.5.1 Propuesta Técnica.**

En la Propuesta Técnica el auditor establece los parámetros que contendrá la auditoría administrativa en cuanto a su naturaleza, áreas de aplicación, objetivos, recursos que se utilizarán y otros aspectos inherentes que se señalan a continuación:

**TABLA N.- 1.1: PROPUESTA TÉCNICA**

<b>CONTENIDO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Naturaleza	Tipo de auditoría que se pretende realizar.
Alcance	Áreas de aplicación.
Antecedentes	Recuento de auditorías anteriores.
Objetivos	Logros que se pretende alcanzar.
Estrategia	Mecanismo para orientar el curso de acción y asignación de recursos.
Justificación	Demostración de la necesidad de instrumentarla.
Acciones	Iniciativas necesarias para su ejecución.
Recursos	Requerimientos humanos, materiales y tecnológicos.
Costos	Estimación de recursos financieros necesarios.
Resultados	Beneficios que se espera obtener.
Información Complementaria	Material que puede servir como elemento de apoyo.

**FUENTE** : Auditoría Administrativa de Enrique Benjamín Franklin Fincowsky.

**ELABORADO POR:** Las investigadoras.

#### **1.4.7.1.5.2 Programa de Trabajo**

El Programa de Trabajo es una herramienta importante para llevar a cabo una auditoría, y se detallan aspectos como: cronograma de actividades, beneficios que se desea obtener, responsables del desarrollo de la auditoría y otros aspectos que se detallan a continuación:

**TABLA N.- 1.2: PROGRAMA DE TRABAJO**

<b>CONTENIDO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Identificación	Nombre del estudio.
Responsables	Auditor a cargo de su implementación.
Áreas	Universo bajo estudio.
Clave	Número progresivo de las áreas.
Actividades	Pasos específicos para examinar la información.
Fases	Definición del orden secuencial.
Calendarios	Fechas asignadas para el inicio y término de cada fase.
Representación Gráfica	Descripción de las acciones.
Formato	Presentación y resguardo de avances.
Reporte de Avances	Seguimiento de las acciones.
Periodicidad	Tiempo dispuesto para informar avances.

**FUENTE** : Auditoría Administrativa de Enrique Benjamín Franklin Fincowsky.  
**ELABORADO POR** : Las investigadoras.

**1.4.7.1.6 Diagnóstico Preliminar.-** Debe precisar claramente los fines susceptibles de alcanzar, los factores que se van a examinar, las técnicas a emplear y la programación que va a orientar el curso de acción de la auditoría. El auditor está obligado a prever la realización de los siguientes pasos:

- Enriquecer la documentación de antecedentes y justificación de la auditoría.
- Afinar el objetivo general.
- Definir objetivos tentativos específicos por área.
- Ajustar y concretar el proyecto de auditoría.
- Delimitar claramente el universo a examinar.
- Proponer técnicas para la captación y el análisis de la información.
- Plantear alternativas de medición.
- Depurar los criterios para el manejo de papeles de trabajo y evidencias.
- Coadyuvar en el diseño y aplicación del examen.
- Contribuir en la elaboración del informe.
- Proponer mecanismos de seguimiento.

#### **1.4.7.2 Instrumentación.**

En ésta etapa se seleccionan y aplican las técnicas de recolección que permitan obtener información suficiente y competente.

**1.4.7.2.1 Recopilación de Información.-** Consiste en registrar todo tipo de hallazgo y evidencias que haga posible su examen objetivo.

**1.4.7.2.2 Técnicas de Recolección.-** Entre las técnicas de recolección tenemos:

**1.4.7.2.2.1 Investigación Documental.-** Consiste en la localización, selección y estudio de la documentación que puede aportar elementos de juicio a la auditoría. Ejemplo: Manual de Funciones, Organigrama, etc.

**1.4.7.2.2.2 Observación Directa.-** Es el acercamiento del área física donde se desarrolla el trabajo de la organización, para conocer las condiciones de trabajo y el clima organizacional reinante. Es recomendable que el auditor responsable presida la observación directa, y comente su percepción con su equipo de trabajo.



### CUADRO N.- 1.3: FICHA DE OBSERVACIÓN

FICHA DE OBSERVACIÓN		
FECHA:.....	HORA:.....	
LUGAR:.....	CIUDAD:.....	PROVINCIA:.....
TEMA DE INVESTIGACIÓN:.....		
COMPONENTES DEL PROBLEMA.....		
.....		
ASPECTOS OBSERVADOS:		
.....		
CONCLUSIONES:		
.....		
<hr/> LAS INVESTIGADORAS		

FUENTE: Guía Práctica de Investigación Científica - Pedro Pablo Jarrín.

ELABORADO POR: Las Investigadoras

**1.4.7.2.2.3 Acceso a Redes de Información.-** Permite detectar información operativa o normativa de clientes, socios, proveedores, empleados, organizaciones del sector, vía internet.

### GRÁFICO N.- 1.2: RED INFORMÁTICA



FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi” Ltda.

ELABORADO POR: Las Investigadoras

**1.4.7.2.2.4 Entrevista.-** Consiste en reunirse con una o varias personas y cuestionarlas orientadamente para obtener información. Este medio es el más empleado ya que puede brindar información más completa y precisa, puesto que el entrevistador, al tener contacto con el entrevistado, además de obtener respuestas, puede percibir actitudes y recibir comentarios.

**1.4.7.2.2.5 Cuestionarios.-** Permite obtener la información deseada en forma homogénea. La calidad de la información que se obtenga dependerá de su estructura y forma de presentación, todo cuestionario debe expresar el motivo de su preparación, procurando que las preguntas sean claras, concisas y con un orden lógico.

**CUADRO N.- 1.4: CUESTIONARIO**

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “KULLKI WASI” LTDA.</b>					
PERIODO.....					
<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>					
<b>CCI 1/1</b>					
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>FECHA:</b>
<b>REVISADO POR :</b>	<b>FECHA:</b>

**FUENTE :** Las investigadoras  
**ELABORADO POR :** Las investigadoras

**1.4.7.2.2.6 Cédulas.-** Se utilizan para captar la información requerida de acuerdo con el propósito de la auditoría. Están conformadas por formularios cuyo diseño incorpora casillas, bloques y columnas que facilitan la agrupación y división de su contenido para su revisión y análisis.

**CUADRO N.- 1.5: CÉDULA**

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “KULLKI WASI” LTDA.</b>			
PERIODO.....			PF 1/1
<b>PRUEBAS FLASH DE VERIFICACIÓN</b>			
N°-	FUNCIONARIOS VISITADOS	ASISTENCIA NORMAL	EMPLEADOS AUSENTES
		<b>ELABORADO POR:</b>	<b>FECHA:</b>
		<b>REVISADO POR :</b>	<b>FECHA:</b>

**FUENTE** : Las investigadoras  
**ELABORADO POR** : Las investigadoras

**1.4.7.2.3 Medición.-** Para consolidar la instrumentación, es necesario que los hechos se puedan evaluar relacionándolos con una medida, la cual parte de los indicadores establecidos para el proceso administrativo y de los elementos específicos, así como el propósito estratégico y atributos fundamentales asociados con uno y otro.

**1.4.7.2.3.1 Escala de medición.-** Una escala se la define como una caracterización de los objetivos a medir a través de una variable cualitativa y cuantitativa que pueden ser positivas o negativas o neutras las mismas que expresan las manifestaciones individuales del entrevistado.

Cualquiera que sea la escala que se decida utilizar debe cumplir con dos propiedades básicas:

**1.4.7.2.3.1.1 Confiabilidad** .- La misma que se refiere a su capacidad para proporcionar resultados en condiciones iguales, las veces que sean necesarias para un mismo conjunto de objetivos al hablar de confiabilidad implica también los conceptos de confianza, consistencia, seguridad, fidelidad y predictibilidad.

**1.4.7.2.3.1.2 Validez.-** Corresponde al grado en que una escala mide efectivamente aquello que se propone medir.

#### **1.4.7.2.3.2 Características generales de la escala de medición.**

La medición es un instrumento que permite el análisis estructurado de las variables que se involucra en la administración de una institución u organización.

Esta medición tiene características que se debe considerar en la auditoría administrativa entre las más importantes tenemos:

- Es integral, porque se aplica a todas las variables del ámbito de una organización o institución.
- Es indirecta, porque las variables administrativas solo son medibles en las manifestaciones observables y en la medición de las actitudes de los integrantes de la institución.
- Es científica en su realización y en la metodología empleada, tanto al obtener la información como en su tratamiento y análisis.

- Es referencial, porque su finalidad esta en relación con las metas y objetivos propuestos por la organización.
- Es continua y está integrada a los procesos de todas las áreas de la organización.
- Es descriptiva, ya que proporciona elementos de información para que la organización y sus respectivos miembros conciban sus propias soluciones.

La medición dentro de un proceso de investigación en una auditoria generalmente se realiza a través de cuestionarios con el propósito de describir, predecir y explicar los fenómenos administrativos.

#### **1.4.7.2.3.3 Tipos de escala**

Existen una serie de escalas conocidas por su utilidad en la medición de actitudes las escalas entre las más utilizadas tenemos:

- Escala ordinal o de likert
- Escala de intervalos iguales
- Escala diferencial semántico

La escala de medición que se utilizara en el trabajo investigativo será el siguiente:

**1.4.7.2.3.3.1 Escala ordinal o de likert.-** Este tipo de escala de medición es unidireccional porque consiste en una serie de juicios que se presenten al entrevistado los niveles se solicitan en términos de acuerdo o desacuerdo con la pregunta o sentencia.

Este tipo de escala, está centrada en que las variaciones de respuesta, serán por las diferencias individuales existentes:

**TABLA N.- 1.3: ESCALA ORDINAL**

<b>ESCALA DE MEDICIÓN</b>	<b>RESULTADOS OBTENIDOS</b>
NUNCA	1
CASI NUNCA	2
A VECES	3
CON FRECUENCIA	4
SIEMPRE	5

**FUENTE:** Auditoría Administrativa Enrique Benjamín Franklin.

**ELABORADO POR:** Las investigadoras

**1.4.7.2.4 Papeles de Trabajo.-** Son los registros en los que se describen las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones alcanzadas. Estos papeles de trabajo proporcionan el soporte principal que en su momento el auditor habrá de incorporar en su informe, ya que incluyen observaciones, hechos y argumentos para respaldarlo.

El auditor debe preparar y conservar los papeles de trabajo, cuya forma y contenido dependen de las condiciones de aplicación de la auditoría, ya que son el testimonio del trabajo efectuado y el respaldo de sus juicios y conclusiones.

Cabe indicar que, los papeles de trabajo que prepara el auditor son confidenciales y de propiedad del auditor, debe conservarlos por un período de 5 años, además podrá proporcionarlos cuando reciba una orden o citatorio para presentarlos, por lo que debe resguardarlos por un período suficiente para cualquier aclaración o investigación que pudiera emprenderse, tomando en cuenta su utilidad para auditorías subsecuentes.

**CUADRO N.- 1.6: MODELO DE PAPEL DE TRABAJO**

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "KULLKI WASI" LTDA.</b>											
PERIODO.....											
PROGRAMA DE TRABAJO											
IDENTIFICACIÓN: RESPONSABLE: ÁREA:						P/T 1/1					
N.-	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DURACIÓN								
			ENERO				FEBRERO				
			1	2	3	4	1	2	3	4	

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>FECHA:</b>
<b>REVISADO POR :</b>	<b>FECHA:</b>

**TIEMPO:**

FUENTE : Las investigadoras  
 ELABORADO POR : Las investigadoras

**1.4.7.2.5 Evidencia.-** Según ARENS, Albín (1996; Pág. 86); la evidencia es: “cualquier información que utiliza el auditor para determinar si la información cuantificable que se audita se presenta de acuerdo con criterios establecidos”.

Las investigadoras concuerdan con ésta definición, por lo que la evidencia representa la comprobación fehaciente de los hallazgos durante el proceso de la auditoría, además sirven de respaldo o fundamentan las conclusiones a las que llega el auditor al culminar su trabajo.

**1.4.7.2.6 Riesgos de Auditoria**

Según URZÚA, Sergio (2006; Pág. 12); considera que el Riesgo es: “la contingencia o proximidad de un daño, la posibilidad de que ocurra algo no esperado o de que no ocurra lo esperado”

Las investigadoras manifestamos que el riesgo se basa a la posibilidad de que suceda algo inesperado, lo que puede relacionarse en el ámbito de la Auditoría, ya

que cada vez que un auditor ejecute una auditoría, se verá enfrentado a una serie de riesgos los cuales deben ser identificados, evaluados y considerados adecuadamente, para lograr en forma satisfactoria su labor, es decir, con eficiencia y eficacia profesional.

Hoy en día, cuando un auditor se enfrenta al tema de los riesgos en la auditoría, su mayor dificultad no está en el conocimiento y manejo de la teoría que lo sustenta, sino más bien en como evaluarlos para así poder minimizarlos al máximo. El auditor cada vez que se enfrenta a una auditoría debe considerar la posible existencia de riesgos, los que tienen relación con su actividad profesional y los relacionados con el trabajo de la auditoría como proceso.

Por consiguiente; surge la siguiente clasificación de los riesgos en auditoría a los que puede enfrentarse un profesional del área □ □:

- 1.- Riesgo profesional
- 2.- Riesgo de auditoría
  - Riesgo inherente
  - Riesgo de control
  - Riesgo de detección

#### **1.4.7.2.6.1 Riesgo Profesional**

Es el riesgo a que está expuesto el auditor frente a la posibilidad de emitir una opinión errónea o un informe equivocado o que no satisfaga a su cliente. Éste de materializarse puede provocar en el auditor daño en su imagen o prestigio profesional, personal o incluso en su patrimonio.

**1.4.7.2.6.1.1 Evaluación del riesgo profesional.-** Es el primer riesgo que debe ser evaluado por el auditor cuando se enfrenta a un nuevo trabajo de auditoría corresponde al riesgo profesional, el cual depende de los siguientes factores:



- Grado de satisfacción de los auditados con relación al trabajo efectuado por el auditor.
- Características de la organización que será auditada y sus integrantes.

#### **1.4.7.2.6.2 Riesgo de Auditoría (RA)**

Es la posibilidad que una vez efectuado el examen de auditoría, de acuerdo a las NAGAS, permanezcan situaciones relevantes no informadas o errores significativos en el objeto auditado.

La materialización de este riesgo implica la emisión de un informe incorrecto o incompleto. A fin de precaverse del riesgo asociado a su labor profesional, el auditor debe explicitar formalmente los objetivos de la revisión. Además debe efectuarse una adecuada planificación, ejecución y control del trabajo de tal modo de reducir este riesgo a niveles aceptables. El riesgo de auditoría es la combinación de tres elementos:

- La posibilidad de existencia de errores o irregularidades significativas en el objeto a auditar.
- La posibilidad de - no - detección o neutralización de la materialización de estos errores o irregularidades por el sistema de control interno del ente auditado.
- La posibilidad de su - no - detección por parte del auditor, mediante la aplicación de sus procedimientos de auditoría.

Los tres elementos componentes del riesgo de auditoría antes citados dan origen a los siguientes riesgos:

**1.4.7.2.6.2.1 Riesgo inherente (RI).**- Está dado por la posibilidad de la existencia de omisiones, errores o irregularidades significativas en el objeto sometido a examen, ya sean estos estados financieros, procedimientos operativos o administrativos, gestión, etc.

Es aquel propio de la naturaleza del objeto auditado y está influido tanto por factores internos y como por externos. Aquél que no se puede eliminar, siempre estará presente en toda empresa.

**1.4.7.2.6.2.2 Riesgo de control (RC).**- Corresponde a la posibilidad que se materialicen los riesgos inherentes y que éstos no se hayan detectado, controlado o evitado por el sistema de control interno diseñado para tales efectos.

Dado que es posible que el sistema de control interno no detecte o neutralice los riesgos inherentes significativos, la organización deberá considerar, mientras sea costo - beneficio, la participación activa del auditor a través de la realización de sus labores de auditoría, las que tendrán como uno de sus objetivos el detectar aquellos riesgos inherentes que no fueron detectados por el sistema de control interno vigente en la organización, agregándose así el tercer elemento componente del riesgo de auditoría es:

**1.4.7.2.6.2.3 Riesgo de detección (RD).**- Es la posibilidad que los procedimientos de auditoría seleccionados no detecten los errores, o irregularidades existentes en el objeto auditado situaciones que tampoco fueron detectadas o neutralizadas por el sistema de control interno de la organización. Esto puede originarse en el alcance de las pruebas, la oportunidad en que fueron efectuadas y la calidad con que fueron aplicadas.

**1.4.7.2.7 Índices y Referenciación.**- Es necesaria la anotación de índices en los papeles de trabajo ya sea en el curso o al concluirse la auditoría, para lo cual primeramente se debe definir los códigos a emplearse que deben ser iguales a los utilizados en los archivos y su determinación debe considerarse la clase de archivo y los tipos de papeles de trabajo. Es importante también que todos los papeles de trabajo contengan referencias cruzadas cuando están relacionados entre sí, esto se realiza con el propósito de mostrar en forma objetiva como se encuentran ligados o relacionados entre los diferentes papeles de trabajo. La codificación de índices y

referencias en los papeles de trabajo pueden ser de tres formas: a) alfabética, b) numérica y c) alfanumérica.

**TABLA N.- 1.4: MODELO DE ÍNDICES DE LOS PAPELES DE TRABAJO**

ÍNDICES	DESCRIPCIÓN
<b>1 FI</b>	Fase I Planeación
<b>1.1 PT</b>	Propuesta Técnica
<b>1.2 PGT</b>	Programa de Trabajo
<b>1.3 PA1</b>	Programa de Auditoría Fase 1
<b>1.4 PE</b>	Plan Estratégico
<b>1.5 LTP</b>	Listado del Personal
<b>1.6 DF</b>	Distribución de Funciones
<b>1.7 SP</b>	Selección del Personal
<b>1.8 AS</b>	Ascenso de Personal
<b>1.9 PI</b>	Proceso de Inducción
<b>2 FII</b>	Fase II Instrumentación
<b>2.1 PA 2</b>	Programa de Auditoría Fase 2
<b>2.2 CA</b>	Control de Asistencia
<b>2.3 PF</b>	Prueba Flash
<b>2.4 AE</b>	Agenda de Entrevista
<b>2.5 E</b>	Entrevistas al Personal
<b>2.6 FP</b>	Análisis de las Funciones del Personal
<b>2.7 CCI</b>	Cuestionario del Control Interno
<b>2.8 EM</b>	Escalas de Medición
<b>3 FIII</b>	Fase III Examen
<b>3.1 PA 3</b>	Programa de Auditoría Fase 3
<b>3.2 HH</b>	Hoja de Hallazgos
<b>3.3 EA</b>	Enfoque de Análisis Administrativo
<b>4 FIV</b>	Fase IV Informe
<b>4.1 FV</b>	Fase V Seguimiento
<b>4.2 Z</b>	Hallazgo de Auditoría















FUENTE : Las investigadoras  
ELABORADO POR: Las investigadoras

**1.4.7.2.8 Marcas de Auditoría.-** Son los símbolos empleados por el auditor para indicar los procedimientos efectuados, dichos símbolos se registran en cada uno de los documentos, registros contables examinados y demás papeles de trabajo

elaborados; para dejar evidencia del tipo de revisión y pruebas realizados por el auditor.

Las marcas al igual que los índices y referencias, preferentemente deben ser escritas con lápiz de color rojo, ya que su uso se encuentra generalizado al igual que los papeles de trabajo elaborados por el auditor usualmente son hechos con lápiz de papel.

**TABLA N.- 1.5: MARCAS DE AUDITORÍA**

MARCA	DESCRIPCIÓN
	Ligado
	Comparado
	Observado
	Rastreado
	Indagado
	Analizado
	Circularizado
	Sin respuesta
	Confirmaciones
	Notas explicativas
	Hallazgo de Auditoría
	Verificación y Cumplimiento
<b>OBS.</b>	Referencia de alguna irregularidad en el papel de trabajo y posteriormente se describirá.
	Pendiente de registro
	No reúne requisitos

FUENTE : Auditoría Administrativa  
 ELABORADO POR: Las investigadoras

**1.4.7.2.9 Supervisión del Trabajo.-** Es necesario ejercer una supervisión sobre el trabajo que realizan los auditores, para tener la seguridad de que se sigue y respeta el programa aprobado.

La supervisión en las diferentes fases de ejecución de la auditoría, comprende:

- Revisión del programa de trabajo.
- Vigilancia constante y cercana al trabajo de los auditores.
- Aclaración oportuna de dudas.
- Control del tiempo invertido en función del estimado.
- Revisión oportuna y minuciosa de los papeles de trabajo.
- Revisión final del contenido de los papeles de trabajo para cerciorarse de que están completos y cumplen con su propósito.

### **1.4.7.3 Examen**

Consiste en dividir o separar sus elementos para conocer la naturaleza, las características y el origen de su comportamiento.

**1.4.7.3.1 Propósito.-** Aplicar las técnicas de análisis precedente para lograr los fines propuestos con la oportunidad, extensión y profundidad que requiere el universo sujeto a examen, y las circunstancias específicas del trabajo, a fin de reunir los elementos de decisión óptimos.

**1.4.7.3.2 Procedimiento.-** El examen provee de una clasificación e interpretación de hechos, diagnóstico de problemas, así como de los elementos para evaluar y racionalizar los efectos de un cambio. El procedimiento del examen consta de los siguientes pasos:

- Conocer el hecho que se analiza.
- Describir ese hecho.
- Descomponerlo para percibir todo los aspectos y detalles.

- Revisarlo críticamente para comprender mejor cada elemento.
- Ordenar cada elemento de acuerdo con el criterio de clasificación.
- Definir las relaciones que operan entre cada elemento.
- Identificar y explicar su comportamiento con el fin de entender las causas que lo originaron.

Un enfoque muy eficaz para consolidar el examen consiste en adoptar una actitud interrogativa y formular de manera sistemática seis cuestionamientos:

- ¿Qué trabajo se hace?
- ¿Para qué se hace?
- ¿Quién lo hace?
- ¿Cómo se hace?
- ¿Con qué se hace?
- ¿Cuándo se hace?

**1.4.7.3.3 Técnicas de Análisis Administrativo.-** Constituyen los instrumentos en que el auditor se apoya para complementar sus observaciones y le posibilitan:

- Comprobar cómo se están ejecutando las etapas del proceso administrativo.
- Evaluar cualitativa y cuantitativamente los indicadores establecidos.
- Examinar los resultados que está obteniendo la organización.
- Revisar las circunstancias que inciden en los resultados.
- Verificar los niveles de efectividad.
- Conocer el uso de los recursos.
- Determinar la medida de consistencia en procesos específicos.

**1.4.7.3.4 Formulación del Diagnóstico Administrativo.-** Es un recurso que traduce los hechos y circunstancias en información concreta, además es un mecanismo que permite transformar las experiencias y los hechos en conocimiento administrativo, tal diagnóstico tiene que incorporar los siguientes aspectos:

- Descripción de la organización de acuerdo con su situación actual y su trayectoria histórica.
- Elementos de la necesidad de ejercer una auditoría administrativa.
- Definición de un objetivo general y objetivos por área específica.
- Consecuencias de la implementación del proyecto de auditoría.
- Nivel de aplicación del proceso administrativo.
- Comportamiento de los elementos específicos que forman parte del proceso administrativo.
- Efectividad con la que instrumentan las acciones administrativas.
- Racionalidad con la que se utilizan los recursos.
- Calidad de vida de la organización.
- Detección de oportunidades de mejora.

#### 1.4.7.4 Informe

El informe contiene los resultados de la auditoría, identificando claramente el área, sistema, programa, auditado; es decir en este documento se consignan los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la auditoría.

Los resultados, las conclusiones y las recomendaciones que de ellos se desprenden, deben reunir los siguientes atributos:

**TABLA N.- 1.6: ATRIBUTOS DEL INFORME**

<b>ATRIBUTOS</b>	<b>CONCEPTO</b>
Objetividad	Visión imparcial de los hechos
Oportunidad	Disponibilidad en tiempo y lugar de la información
Claridad	Fácil comprensión del contenido
Utilidad	Provecho que puede obtenerse de la información
Calidad	Apego a las normas de calidad
Lógica	Secuencia acorde con el objeto

**FUENTE** : Auditoría Administrativa de Enrique Benjamín Franklin Fincowsky.  
**ELABORADO POR:** Las Investigadoras.

#### **1.4.7.4.1 Lineamientos Generales para su Preparación**

- No perder de vista el objeto de la auditoría cuando se llegue a las conclusiones y recomendaciones finales.
- Ponderar las soluciones que se propongan para hacerlas prácticas y viables.
- Explorar diferentes alternativas para inferir las causas y efectos inherentes a los hallazgos.
- Homogenizar la integración y presentación de los resultados, para que exista coherencia entre los hallazgos y los criterios.
- Ofrecer a los niveles de detección los elementos idóneos para una toma de decisiones objetiva y consistente.
- Sentar las bases para la constitución de un mecanismo de información permanente.
- Establecer la forma y contenido que deberán observar los reportes y seguimiento de las acciones.
- Tomar en cuenta los resultados de auditorías realizadas con anterioridad, para evaluar el tratamiento y cursos de acción tomados en la obtención de los resultados.

#### **1.4.7.4.2 Tipos de Informes**

La presentación de los informes depende del destino y propósito que se les quiera dar, considerando el impacto que se busca con su presentación.

Los informes más representativos son:

- Informe General
- Informe Ejecutivo
- Informe de Aspectos Relevantes.

**1.4.7.4.2.1 Informe General.-** Este tipo de informe le permite al auditor establecer en forma general todos y cada uno de los aspectos que se han



encontrado durante el desarrollo de la auditoría. Mencionado informe consta de las siguientes partes:

- Responsables
- Introducción
- Antecedentes
- Técnicas empleadas
- Diagnóstico
- Propuesta
- Estrategia de implantación
- Seguimiento
- Conclusiones y recomendaciones
- Apéndices o anexos

**1.4.7.4.2.2 Informe Ejecutivo.-** Este tipo de informe contiene en forma detallada aspectos específicos que engloban la ejecución de una auditoría. Mencionado informe consta de las siguientes partes:

- Responsable
- Período de revisión
- Objetivos
- Alcance
- Metodología
- Síntesis
- Conclusiones

**1.4.7.4.2.3 Informe de Aspectos Relevantes.-** Documento que se integra adoptando un criterio de selectividad, con el objeto de contemplar los aspectos que reflejan los obstáculos, deficiencias y desviaciones captadas durante el examen de la organización, pudiendo evaluar:

- Si el proceso de aplicación de la auditoría se finalizó.

- Si se presentaron observaciones relevantes.
- Si la auditoría está en proceso.
- Las horas hombre realmente utilizadas.
- La fundamentación de cada observación.
- Las causas y efectos de las principales observaciones formuladas.
- Las posibles consecuencias que se pueden derivar de las observaciones presentadas.

Para apoyar el proceso de toma de decisiones del titular de la organización, este informe puede acompañarse de un ejemplar del informe general o ejecutivo.

#### **1.4.7.4.3 Presentación del Informe**

Una vez que el informe ha quedado debidamente estructurado, el responsable de la auditoría convocará al grupo auditor para efectuar una revisión de su contenido en caso de detectar algún aspecto susceptible de enriquecer o clarificar. Cuando ya se cuente con el informe final, se procederá a su entrega y presentación a:

- Titular de la organización
- Órgano de gobierno
- Niveles directivos
- Mandos medios y nivel operativo
- Dependencia globalizadora (en caso de instituciones públicas)

La presentación del informe puede realizarse con el apoyo de equipos de cómputo, láminas o material audiovisual.

#### **1.4.7.5 Seguimiento**

Las observaciones que se producen como resultado de la auditoría que deben sujetarse a un estricto seguimiento, ya que no solo se orienta a corregir las fallas detectadas, sino también a evitar su recurrencia. Por lo que hace posible:

- Verificar que las acciones realizadas como resultado de las observaciones se lleven a la práctica en los términos y fechas establecidas conjuntamente con el responsable del área.
- Facilitar al titular de la organización la toma de decisiones.
- Constatar las acciones que se llevaron a cabo para instrumentar las recomendaciones, y al finalizar la revisión, rendir un nuevo informe referente al grado y forma como éstas se atendieron.

**1.4.7.5.1 Objetivo General.-** Establecer lineamientos generales para dar el adecuado seguimiento de las observaciones formuladas por el auditor y asegurar su atención y puesta en operación.

#### **1.4.7.5.2 Lineamientos Generales**

- Definir las áreas en que se comprobará la implantación de los cambios propuestos por el auditor, tomando como referencia el informe de la auditoría y las sugerencias o comentarios del titular de la organización.
- Considerar la participación de especialistas cuando se estime que la aplicación de las recomendaciones así lo requiere.
- Realizar las pruebas adecuadas para obtener evidencia que fundamente la adopción de las sugerencias del auditor.
- Establecer un adecuado control del cumplimiento de estas propuestas en los términos y fechas establecidas.

**1.4.7.5.3 Acciones Específicas.-** Para examinar el grado de avance en la puesta en práctica de los cambios sugeridos y sentar las bases para una auditoría de seguimiento, se requiere que el auditor verifique como se efectúan, lo cual puede visualizar desde dos perspectivas:

- Las recomendaciones se han implantado conforme al programa.
- Tal implantación se ha realizado fuera del programa.

#### **1.4.7.5.4 Criterios para la ejecución de la Auditoría de Seguimiento**

- Considerar las sugerencias o comentarios del titular de la organización referentes a las observaciones y recomendaciones contenidas en los informes.
- Entrevistarse previamente a la ejecución de esta auditoría con los responsables de las áreas involucradas.
- Especificar el número de semanas-hombre que comprenderá la revisión, el responsable de la supervisión y los auditores que ejecutarán el seguimiento.
- Cuando en la auditoría de seguimiento se detecten nuevas irregularidades, se deberá ampliar el alcance de los procedimientos de auditoría, con la finalidad de plantear al responsable del área las recomendaciones necesarias para subsanarlas y establecer conjuntamente las fechas compromiso.