



**Mi Universidad**

**ANTOLOGÍA**

*Nombre de la materia: Auditoría administrativa*

*Maestría en Administración*

*4°. Cuatrimestre*

*Septiembre – Diciembre*

*MYREILLE ERÉNDIRA RODRÍGUEZ ALFONZO*

---

## Marco Estratégico de Referencia

---

### Antecedentes históricos

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor Manuel Albores Salazar con la idea de traer educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tardes.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en julio de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró en la docencia en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de cobranza en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta Educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de Educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los jóvenes

que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

## **Misión**

Satisfacer la necesidad de Educación que promueva el espíritu emprendedor, aplicando altos estándares de calidad académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

## **Visión**

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra plataforma virtual tener una cobertura global, con un crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

## Valores

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

## Escudo



El escudo del Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

## Eslogan

“Mi Universidad”

## ALBORES



Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

---

## Auditoría Administrativa

---

### **Objetivo de la materia:**

El alumno realizará un análisis crítico de la estructura orgánica, de su operatividad, del empleo de sus recursos humanos, técnicos y materiales de una empresa, con el propósito de descubrir las deficiencias, analizarlas y sugerir soluciones ayudando a lograr una administración más eficiente, aprenderá lo concerniente a la dinámica administrativa.

### **Unidad I**

#### **DINÁMICA Y PRÁCTICA ADMINISTRATIVA**

- 1.1. Antecedentes
- 1.2. Conceptos, objetivo e importancia
- 1.3 Necesidad de una auditoría
- 1.4 Corrientes y enfoques
- 1.5 Tipos de auditorías
- 1.6 Marco legal

### **Unidad 2**

#### **PROCESO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

- 2.1 Métodos para el desarrollo
- 2.2 Auditoría interna y externa
- 2.3 Diferencia entre la auditoría administrativa y financiera

### **Unidad 3**

#### **PLAN DE TRABAJO EN LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

- 3.1 Planeación de la auditoría
- 3.2 Etapas de la auditoría
- 3.3 Análisis y evaluación de la información
- 3.4 Representación gráfica

- 3.5 Programa de implantación
- 3.6 Presentación del informe final

**Unidad 4**  
**MÉTODO DE WILLIAM P. LEONARD**

- 4.1 Escuela gerencial
- 4.2 Programa de auditoría
- 4.3 Recolección de datos
- 4.4 Análisis, interpretación y síntesis

**Unidad 5**  
**OTROS MÉTODOS PARA LA APLICACIÓN DE AUDITORÍAS**

- 5.1 Instituto americano de administración
- 5.2 Análisis factorial
- 5.3 Método de Rodríguez Valencia
- 5.4 Enfoques internacionales

**CRITERIOS DE EVALUACIÓN**

<b>No.</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
1	Cuadro sinóptico	20%
2	Mapa conceptual	20%
3	Ensayo	20%
4	Examen	40%
	Total de criterios de evaluación	100%



## Unidad I

### DINÁMICA Y PRÁCTICA ADMINISTRATIVA

#### I.1 ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Los problemas administrativos dieron lugar a nuevas dimensiones en el pensamiento administrativo, los estudiosos trataron problemas inmediatos: problemas de planeación, de organización, etc.; problemas de recursos humano, materiales, de tecnología y producción. En búsqueda sistemática de soluciones, naturalmente utilizaron la ciencia y la metodología científica. Este enfoque pragmático y sus soluciones “científicas” dieron lugar a una orientación técnica hacia la auditoria administrativa.

1925, Henry Fayol en una entrevista que le hizo la *Cronique social de France* mencionó: “el mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias, es estudiar el mecanismo administrativo para determinar si la planeación, la organización, el mando, la coordinación y el control están adecuadamente atendidos”.

1932, T. G. Rose consultor inglés, en una comunicación presentada al Instituto de Administración Industrial, exponía la tesis que, independientemente de lo útil que resultara la auditoria tradicional financiera, deberían auditarse de manera extensiva e imparcial las funciones básicas de la dirección. La investigación de Rose respondía a la metodología habitualmente utilizada por los consultores de administración.

1935, James McKinsey, llegó a la conclusión de que la empresa debe hacer periódicamente una autoauditoría, que consistiría en una autoevaluación de la empresa en todos sus aspectos.

1945, el Instituto de Auditores Internos proporciona los primeros escritos sobre lo que sería la auditoría de operaciones; tratando una discusión de expertos lo referente al “alcance de la auditoría interna de operaciones técnicas”.

1948, Arthur H. Kent, funcionario de la empresa Estándar Oil of California, su aportación es una interesante publicación sobre “Auditoria de Operaciones”.

1950, Jackson Martindell., fundador del American Institute of Management, desarrolla uno de los primeros programas de auditoría administrativa, un procedimiento de control directo y un sistema de evaluación, publica su obra “Apreciación de la gerencia para ejecutores e inversionistas”.

1955, Larke A. G. plantea la necesidad de llevar a cabo auditorias para pequeñas empresas a fin de evaluar su forma de operar.

Aunque la auditoria administrativa se concibió en 1932, se puso en práctica en la década de los 60 y 70. En 1962, William P. Leonard realizo un estudio completo de la auditoria administrativa, trata de los métodos para iniciar, organizar, interpretar y presentar una revisión administrativa, lo cual es una aportación muy valiosa.

1964, Cadmus y Bradford, trabajadores incansables dentro del Instituto de auditores internos (N.Y.), Cadmus plantea una variedad de auditoría denominada “Auditoria Operativa”. Se selecciona una unidad más bien que un departamento, para un cuidadoso y profundo estudio, apreciación y evaluación. Publican su obra *Operational Auditing Handbook*, N.Y.

1968, John C. Burton plantea la importancia de plantear cual será la índole de la auditoria administrativa y el grado de calificación del auditor. Exhorta a realizar un esfuerzo por construir un marco total para la auditoria administrativa. John Burton.”Auditoria Administrativa”, *The Journal of Accountancy*, N.Y., 1968.

1969, Langerderfer H. Q. y Robertson J.C.; estos autores exploran brevemente el problema de definición y la cuestión de una exposición detallada de la auditoria administrativa y proponen una estructura teórica para extender la función de auditoría para abarcar auditorías independientes de la dirección superior. Publican su obra de interesante tema: *Estructura teórica para auditorias independientes de la gerencia*.

1970, Eduard Norbeck F. (coordinador) proporciona la base para entender los aspectos generales de ésta técnica de auditoría administrativa, la obra Auditoria Administrativa es un compendio de temas abordados por varios especialistas, donde se analizan fundamentos de ésta técnica y áreas funcionales, es una obra muy interesante.

1975, Keith D. y Bloomstrom R., exponen que las auditorias administrativas se han desarrollado con los años como una forma de evaluar la eficiencia y eficacia de varios sistemas de una organización, desde la responsabilidad administrativa, hasta la social. La auditoría externa, se usa principalmente para propósitos de planeación, puede abarcar características como: a) investigar empresas para posibles fusiones o adquisiciones, b) determinar la solidez de un proveedor principal, c) averiguar los puntos débiles y fuertes de una empresa competidora para explorar mejor las ventajas competitivas de la propia empresa.

1984, Robert J. Thierauf trata la auditoria administrativa como una técnica para evaluar las áreas operacionales de una organización, desde el punto de vista administrativo.

## **1.2 CONCEPTOS, OBJETIVOS E IMPORTANCIA.**

Al término de “auditoría” se ha adicionado la palabra “administrativa”, para denotar la expansión de las actividades de examen y evaluación a ciertas áreas o funciones operacionales, no relacionadas directamente con los aspectos cubiertos por la auditoría financiera (tradicional).

A continuación, se presentan las definiciones sobre auditoría administrativa expresada por algunos autores.

### **William P. Leonard**

Es un examen compresivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución o de cualquier parte de un organismo, en cuanto a los planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus equipos humanos y físicos.

### **E. Hefferon**

Es el arte de evaluar independientemente las políticas, planes, procedimientos, controles y prácticas de una entidad, con el objeto de localizar los campos que necesitan mejorarse y formular recomendaciones para el logro de esas mejoras.

### **Chapman y Alonso**

Es una función técnica, realizada por un experto en la materia, que consiste en la aplicación de diversos procedimientos, encaminados a permitirle emitir un juicio técnico.

### **Fernández Arena J. A.**

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.

En este contexto, la auditoría administrativa se halla más en el carácter de una auditoría de la dirección superior.

### **Concepto:**

La Auditoría Administrativa se define como: un examen detallado de la administración de un organismo social realizado por un profesional de la administración (L.A.), con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados con base en la organización, sus recursos humanos, financieros, materiales, métodos y controles, y su forma de operar.

El concepto de auditoría administrativa es una nueva herramienta de control y evaluación considerada como un servicio profesional para examinar integralmente un organismo social con el propósito de descubrir oportunidades para mejorar su administración. A continuación, se dan algunos ejemplos de esta técnica:

- De los elementos del proceso administrativo (planeación, Organización, dirección, etc.).
- De una o más funciones administrativas (ventas, compras, crédito y cobranzas, etc.).
- De elementos analíticos (formas, procedimientos, equipo, sistemas, tiempos, etc.).

**Objetivo:**

El objetivo de la auditoría administrativa consiste en evaluar el fundamento de la administración, mediante la localización de irregularidades o anomalías y el planteamiento de posibles alternativas de solución.

La finalidad primordial es apoyar a los niveles de supervisión a lograr una administración más efectiva, mediante la presentación de resultados que surjan de la práctica de auditorías.

**Importancia**

El Planeamiento de la Auditoría garantiza el diseño de una estrategia adaptada las condiciones de cada entidad tomando como base la información recopilada en la etapa de Exploración Previa.

En este proceso se organiza todo el trabajo de Auditoría, las personas implicadas, las tareas a realizar por cada uno de los ejecutantes, los recursos necesarios, los objetivos, programas a aplicar entre otros, es el momento de planear para garantizar éxito en la ejecución de la misma. En el siguiente artículo se plantean los elementos más importantes de esta etapa con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos y la mejor ejecución de la Auditoría.

**1.3 Necesidad de una Auditoría Administrativa.**

En las últimas dos décadas hubo enormes progresos en la tecnología de la información, en la presente década parece ser muy probable que habrá gran demanda de información respecto al desempeño de los organismos sociales. La auditoría tradicional (financiera) se ha preocupado históricamente por cumplir con los requisitos de reglamento y de custodia, sobretodo se ha dedicado al control financiero. Este servicio ha sido, y continúa siendo, de gran significado y valor para nuestras comunidades industrial, comercial y de servicio, a fin de mantener la confianza en los informes financieros.

Con el desarrollo de la tecnología de sistemas de información ha crecido la necesidad de examinar y evaluar lo adecuado de la información administrativa, así como su exactitud. Además de auditar los registros financieros de un organismo, es necesario también auditar los medios de que se vale la dirección superior, con el fin de poder determinar la pertinencia de la información que se le suministra para la planeación (estratégica y táctica), la organización, el control administrativo y el sistema operativo de la empresa.

En la actualidad, es cada vez mayor la necesidad por parte de los funcionarios, de contar con alguien que sea capaz de llevar a cabo el examen y evaluación de:

- La calidad, tanto individual como colectiva, de los gerentes (auditoría administrativa funcional, procesal),
- La calidad de los procesos mediante los cuales opera un organismo (auditoría analítica),

Y que cubran la totalidad o una parte del organismo, en cuanto a planes y objetivos, estructura organizacional, sistemas y procedimientos, información, métodos de control, etc.

Los organismos sociales en general, sean industriales, comerciales o de servicios, grandes, medianos o pequeños, pertenezcan al sector público o al privado, se encuentran en distintas ocasiones a lo largo de su vida, con la necesidad de examinar su situación. Los directores saben que constantemente hay que adaptarse a nuevas situaciones que les impone la realidad. Y no son solo los periodos de crisis sino también los de éxito, los que originan cambios a los que necesariamente hay que adaptarse.

Muchas veces se hace no solo necesario sino imprescindible analizar detalladamente los problemas y las causas que están dificultando el desarrollo operativo de la empresa. Posiblemente habrá la necesidad de redefinir objetivos y planes, políticas y presupuestos, y los sistemas y procedimientos administrativos, ya que la organización debe ser analizada y evaluada en todos sus aspectos.

La empresa puede encontrarse por diversas causas frente a situaciones delicadas. Una gestión deficiente o condiciones externas muy desfavorables pueden situarla en una posición difícil; si todavía hay tiempo de detectar las principales causas de los problemas, encontrar soluciones e implantarlas, se puede llevar a cabo una auditoría administrativa del medio ambiente, que abarca aspectos como mercados, competencia, calidad de la función social, etc.

En los casos anteriormente citados, es conveniente examinar y evaluar los problemas, detectar sus causas, valorar la importancia de cada uno y llegar a proponer recomendaciones adecuadas. En cada tipo de auditoría administrativa (funcional, analítica o del medio ambiente) y según sea quien la aplique, habrá una metodología por seguir, también podrán variar el alcance y la profundidad del examen, que dependerán básicamente del objetivo de la auditoría. Pero en todos los casos se trata de llevar a cabo un análisis sistemático e integral de los problemas, sus causas y soluciones. Si consideramos a los organismos sociales como entes dinámicos, con sus problemas de crecimiento y adaptación al medio ambiente, comprenderemos entonces porque a ese examen y evaluación se le denomina auditoría administrativa. Lo que realmente interesa destacar, es que realmente existe una necesidad de examinar y evaluar los factores internos y externos de la empresa y ello debe hacerse de manera sistemática, abarcando la totalidad de la misma.

#### **1.4 CORRIENTES Y ENFOQUES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.**

En este tema se analizarán las diversas corrientes y enfoque que se deberán considerar al planear, organizar, implementar y realizar una Auditoría Administrativa, como se señala al inicio de esta unidad en los orígenes de lo que hoy conocemos como Auditoría Administrativa, la variedad de criterios de un gran número de autores del tema desde 1800 hasta nuestra época nos hace ver que cada uno de ellos se vio influenciado por su formación académica, su condición laboral, social, cultural etc.

Así como por las condiciones económicas, políticas, geográficas, demográficas, tecnológicas entre otras importantes que prevalecían en la época en que se desarrollan cada una de las

teorías administrativas de estos autores. Sin embargo, es conveniente resaltar que las corrientes o enfoques que sirven de base o sustento a lo que hoy conocemos como Auditoría Administrativa se da en la década de 1920 y 30s. Con el desarrollo y aplicación del enfoque científico considerado como un método sistemático de análisis que ayuda a la interpretación y síntesis de aspectos que requieran ser investigados para la obtención de un conocimiento preciso. La revisión de los métodos y desempeños administrativos comprende un examen de los objetivos, políticas, procedimientos responsabilidades y normas de eficacia operativa. La evaluación científica comprende un proceso de medición y comprobación de principios u practicas reconocidas por el método científico.

## 1.5 TIPOS DE AUDITORÍA

Existen diversos tipos o formas en que la auditoría se define, planea, organiza y se realiza o lleva a la práctica ello en base a las características de la empresa en donde sus directivos deciden implementarla, así como a los objetivos de la propia empresa y las características, recursos, métodos, sistemas, etc. Que forman parte de esta, a continuación, se detallan algunos de los más usados:

**\*Auditoría contable.**-se enfoca primordialmente al análisis de los estados financieros de las empresas y organizaciones públicas y privadas con el fin de detectar fallas, errores u omisiones ya sea en su estructura o en el contenido.

**\* Auditoría externa:** Es la auditoría que se realiza por despachos y auditores independientes de la empresa y en la que no existe relación laboral directa es decir no son empleados de esta. Y un propósito es que los resultados que nos arroje sean imparciales como pueden ser las firmas de contadores o administradores independientes.

**\*Auditoría operacional:** es la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica objetiva y sistemática, para determinar si se lleva a



cabo políticas y procedimientos aceptables, si se siguen las normas establecidas y si se utilizan los recursos de manera eficaz y económica.

\* **Auditoría administrativa:** (William. P Leonard) es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de la empresa, institución o departamento gubernamental o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.

\* **Auditoría integral:** Es la evaluación multidisciplinaria, independiente y con enfoque de sistemas del grado y forma de cumplimientos de los objetivos de una organización, de la relación con su entorno, así como de sus operaciones, con el objeto de proponer alternativas para el logro más adecuado de sus fines y/o el mejor aprovechamiento de sus recursos.

\* **Auditoría Financiera:** Consiste en una revisión exploratoria y crítica de los controles subyacentes y los registros de contabilidad de una empresa realizada por un contador público, cuya conclusión es un dictamen a cerca de la corrección de los estados financieros de la empresa.

\* **Auditoría interna:** Proviene de la auditoría financiera y consiste en: una actividad de evaluación que se desarrolla en forma independiente dentro de una organización, a fin de revisar la contabilidad, las finanzas y otras operaciones como base de un servicio protector y constructivo para la administración. En un instrumento de control que funciona por medio de la medición y evaluación de la eficiencia de otras clases de control, tales como: procedimientos; contabilidad y demás registros; informes financieros; normas de ejecución etc. Es llevada a cabo por auditores que forman parte de la plantilla laboral de la empresa.

\* **Auditoría de operaciones:** Se define como una técnica para evaluar sistemáticamente de una función o una unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal no especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración, que sus objetivos se cumplan, y determinar que condiciones pueden mejorarse. A continuación se dan algunos ejemplos de la autoridad de operaciones:

- Evaluación del cumplimiento de políticas y procedimientos.
- Revisión de prácticas de compras.

- \* **Auditoría administrativa:** Es un examen detallado de la administración de un organismo social realizado por un profesional de la administración con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados, sus metas fijadas con base en la organización, sus recursos humanos, financieros, materiales, sus métodos y controles, y su forma de operar.
- \* **Auditoría fiscal:** Consiste en verificar el correcto y oportuno pago de los diferentes impuestos y obligaciones fiscales de los contribuyentes desde el punto de vista físico (SHCP), direcciones o tesorerías de hacienda estatales o tesorerías municipales.
- \* **Auditoría de resultados de programas:** Esta auditoría la eficacia y congruencia alcanzadas en el logro de los objetivos y las metas establecidas, en relación con el avance del ejercicio presupuestal.
- \* **Auditoría de legalidad:** Este tipo de auditoría tiene como finalidad revisar si la dependencia o entidad, en el desarrollo de sus actividades, ha observado el cumplimiento de disposiciones legales que sean aplicables (leyes, reglamentos, decretos, circulares, etc.)
- \* **Auditoría integral:** Es un examen que proporciona una evaluación objetiva y constructiva acerca del grado en que los recursos humanos, financieros y materiales son manejados con debidas economías, eficacia y eficiencia.

## **I.6 MARCO LEGAL**

### **Aspectos Generales**

En nuestro país se encuentran vigentes las NIAs; sin embargo, es de uso común el citar las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAs).

Actualmente existen pocas diferencias entre ambas, las primeras; las NIAs son emitidas por el IFAC (Federación Internacional de Contadores) y las NAGAs por el Instituto Americano de Contadores – AICPA.

#### *II . Normas de la Auditoría*

##### *Introducción*

La Normas de la Auditoría son los principios fundamentales de auditoría, los auditores deben enmarcar en su desempeño a estas normas durante el proceso de la auditoría. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor.

Las normas de la Auditoría constituyen un requisito formal que debe cumplir el auditor independiente y éstas han ido adaptándose a los cambios, producto de la apertura de mercados y globalización.

### **Origen**

Las NAGAs, tiene su origen en los Boletines emitidos por el Comité de Auditoría del Instituto Americano de Contadores Públicos de los Estados Unidos de Norteamérica en el año 1948

Las NIAs han sido emitidas por Federación Internacional de Contadores, entidad que fue creada en 1977 para uniformizar la normatividad de los diferentes países que la conforman (de la cual Perú es país miembro), fueron codificadas en 1995 y comprende 36 secciones sobre normas y 10 secciones sobre prácticas. La Federación Internacional de Contadores ha realizado un importante esfuerzo, pero debe ser aún mayor para la armonización mundial de la auditoría.

### **Normas de la Auditoría**

Es necesario precisar que durante muchos años en el Perú se ha utilizado como base del trabajo y redacción de informes las denominadas “Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas” (NAGAs), éstas han sido y son emitidas por el AICPA; las NIAs, por su amplia aplicación en diversos países, se constituyen en la consecuencia lógica del proceso de evolución de las NAGAs. En general, las NIAs comparten con las NAGAs muchas semejanzas y pocas diferencias NAGAs.

### **Clasificación de las NAGAs**

En la actualidad las NAGAs, vigente en nuestro país son 10, las mismas que constituyen los (10) diez mandamientos para el auditor y son:

Estas normas por su carácter general se aplican a todo el proceso del examen y se relacionan básicamente con la conducta funcional del auditor como persona humana y regula los requisitos y aptitudes que debe reunir para actuar como Auditor.

La mayoría de este grupo de normas es contemplado también en los Códigos de Ética de otras profesiones. Las Normas detalladas anteriormente, se definen de la forma siguiente:

## I. Entrenamiento y capacidad profesional

«La Auditoría debe ser efectuada por personal que tiene el entrenamiento técnico y pericia como Auditor».

Como se aprecia de esta norma, no sólo basta ser Contador Público para ejercer la función de Auditor, sino que además se requiere tener entrenamiento técnico adecuado y pericia como auditor. Es decir, además de los conocimientos técnicos obtenidos en los estudios universitarios, se requiere la aplicación práctica en el campo con una buena dirección y supervisión.

Este adiestramiento, capacitación y práctica constante forma la madurez del juicio del auditor, a base de la experiencia acumulada en sus diferentes intervenciones, encontrándose recién en condiciones de ejercer la auditoría como especialidad. Lo contrario, sería negar su propia existencia por cuanto no garantizará calidad profesional a los usuarios, esto a pesar de que se multiplique las normas para regular su actuación.

## 2. Independencia

«En todos los asuntos relacionados con la Auditoría, el auditor debe mantener independencia de criterio». La independencia puede concebirse como la libertad profesional que le asiste al auditor para expresar su opinión libre de presiones (políticas, religiosas, familiares, etc.) y subjetividades (sentimientos personales e intereses de grupo).

Se requiere entonces objetividad imparcial en su actuación profesional. Si bien es cierto, la independencia de criterio es una actitud mental, el auditor no solamente debe «serlo», sino también «parecerlo», es decir, cuidar, su imagen ante los usuarios de su informe, que no solamente es el cliente que lo contrató sino también los demás interesados (bancos, proveedores, trabajadores, estado, pueblo, etc.).

En nuestro país, se encuentran en vigencia una diversidad de normas que tratan de garantizar la independencia del auditor, así tenemos:

Reglamento para la información financiera auditada (Artículo 5º), aprobada por la Resolución CONASEV (Nº 014-82efc/94.10).

Ley de profesionalización del Contador Público (Decreto Ley Nº13253).

Código de Ética Profesional del Contador Público

Ley del Sistema Nacional de Control (Decreto Ley 26162).

Reglamento de Designación de Sociedades de Auditoría, aprobado por Resolución de Contraloría Nº 162-93-CG.

Normas de Auditoría Gubernamental – NAGU, aprobadas por Resolución de Contraloría Nº 162-95-CG.

Lineamientos generales para cautelar el adecuado fortalecimiento e independencia de los Órganos de Auditoría Interna, aprobado por Resolución de Contraloría Nº 189-93-CG, etc.

Las cuatro últimas normas regulan específicamente la actuación del auditor gubernamental y de las Sociedades de Auditoría cuando realizan auditoría a las entidades estatales.

### 3. Cuidado O Esmero Profesional

«Debe ejercerse el esmero profesional en la ejecución de la auditoría y en la preparación del dictamen».

El cuidado profesional, es aplicable para todas las profesiones, ya que cualquier servicio que se proporcione al público debe hacerse con toda la diligencia del caso, lo contrario es la negligencia, que es sancionable.

El esmero profesional del auditor, no solamente se aplica en el trabajo de campo y elaboración del informe, sino en todas las fases del proceso de la auditoría, es decir, también en el planeamiento o planeamiento estratégico cuidando la materialidad y riesgo.

Estas normas son más específicas y regulan la forma del trabajo del auditor durante el desarrollo de la auditoría en sus diferentes fases (planeamiento trabajo de campo y elaboración del informe). Tal vez el propósito principal de este grupo de normas se orienta a que el auditor obtenga la evidencia suficiente en sus papeles de trabajo para apoyar su opinión sobre la confiabilidad de los estados financieros, para lo cual, se requiere previamente una adecuado planeamiento estratégico y evaluación de los controles internos. En la actualidad el nuevo dictamen pone énfasis de estos aspectos en el párrafo del alcance.

#### 4. Planeamiento y Supervisión

«La auditoría debe ser planificada apropiadamente y el trabajo de los asistentes del auditor, si los hay, debe ser debidamente supervisado»

#### 5. Estudio y Evaluación del Control Interno

«Debe estudiarse y evaluarse apropiadamente la estructura del control interno (de la empresa cuyos estados financieros se encuentra sujetos a auditoría como base para establecer el grado de confianza que merece, y consecuentemente, para determinar la naturaleza, el alcance y la oportunidad de los procedimientos de auditoría».

#### 6. Evidencia Suficiente y Competente

«Debe obtenerse evidencia competente y suficiente, mediante la inspección, observación, indagación y confirmación para proveer una base razonable que permita la expresión de una opinión sobre los estados financieros sujetos a la auditoría».

Como se aprecia del enunciado de esta norma, el auditor mediante la aplicación de las técnicas de auditoría obtendrá evidencia suficiente y competente.

La evidencia es un conjunto de hechos comprobados, suficientes, competentes y pertinentes para sustentar una conclusión.

Estas normas regulan la última fase del proceso de auditoría, es decir la elaboración del informe, para lo cual, el auditor habrá acumulado en grado suficiente las evidencias, debidamente respaldada en sus papeles de trabajo.

Por tal motivo, este grupo de normas exige que el informe exponga de qué forma se presentan los estados financieros y el grado de responsabilidad que asume el auditor.

#### 7. Aplicación De Principios De Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA)

«El dictamen debe expresar si los estados financieros están presentados de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados».

Los principios de contabilidad generalmente aceptados son reglas generales, adoptadas como guías y como fundamento en lo relacionado a la contabilidad, aprobadas como buenas y prevalecientes, o también podríamos conceptuarlos como leyes o verdades fundamentales aprobadas por la profesión contable.

Sin embargo, merece aclarar que los PCGA, no son principios de naturaleza sino reglas de comportamiento profesional, por lo que nos son inmutables y necesitan adecuarse para satisfacer las circunstancias cambiantes de la entidad donde se lleva la contabilidad.

Los PCGA, garantizan la razonabilidad de la información expresada a través de los Estados Financieros y su observancia es de responsabilidad de la empresa examinada.

## UNIDAD II

### 2. PROCESO DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Para efectuar la auditoría, es necesario crear los procedimientos asociados a tal trabajo y la documentación necesaria para respaldar la opinión del auditor administrativo. Respecto a 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.

En una auditoría administrativa, el auditor verificará si la dirección está obteniendo información pertinente a las decisiones y acciones que debe emprender. Esto requerirá un análisis extenso de las necesidades de información con el fin de evaluar la eficacia del sistema existente para satisfacerlas.

Por tanto, los procedimientos asociados con la auditoría administrativa implicarán un aumento considerable en el tiempo dedicado a la evaluación del control interno, incluirán el uso de cuestionarios bien estructurados, una mayor confianza en las entrevistas con gerentes, y requerirán un estudio a fondo del sistema de información.

En el manejo y control de las tareas de auditoría administrativa se requieren políticas y procedimientos definidos que eviten cualquier posible confusión. En la práctica se pueden combinar dos o más técnicas de auditoría, para generar lo que se denomina “procedimientos de auditoría”.

*Los procedimientos de auditoría se definen como:*

“Las técnicas de análisis aplicables a una variable o grupo de hechos, relativos a la administración, sujetos a examen y evaluación, mediante los cuales el auditor logra fundamentar su apreciación”.



Naturaleza de los procedimientos de auditoría. Los diversos tipos de organismos sociales, y concretamente su manera de operar, hacen imposible establecer procedimientos rígidos para llevar a cabo un examen y una evaluación de tipo administrativo. Así pues, el auditor deberá aplicar su criterio profesional y tomar la decisión, de cuál procedimiento de auditoría será el más indicado y eficiente.

Procedimientos de auditoría de aplicación general. El auditor debe seleccionar aquellos datos que tengan mayor significado en la evaluación del desempeño de la organización, y exponerlos de una manera fácil de entender, con el propósito de que los funcionarios puedan hacer uso de ellos.

## 2.1 MÉTODOS PARA EL DESARROLLO

De conformidad con lo que se ha explicado hasta aquí, las etapas que integran la metodología son:

- Planeación.
- Instrumentación.
- Examen.
- Informe.
- Seguimiento.

### **Planeación.**

Se refiere a los lineamientos de carácter general que regulan la aplicación de la auditoría administrativa para garantizar la cobertura de los factores prioritarios.

### **¿Qué cubre la planeación?**

1. Objetivo.
2. Factores a revisar.
3. Fuentes de información.
4. Investigación preliminar.
5. Preparación del proyecto de auditoría.

## 6. Diagnóstico preliminar.

### **Objetivo.**

En esta etapa se define el propósito de la auditoría. Se establecen las acciones que se deben desarrollar para instrumentar la auditoría en forma secuencial y ordenada tomando en cuenta las condiciones para lograrlo en tiempo y forma.

### **Factores a revisar.**

Como primera medida es necesario determinar los factores que se consideran fundamentales para el estudio de la organización en función de dos vertientes:

- a) El proceso administrativo
- b) Los elementos específicos que forman parte de su funcionamiento.

**El proceso administrativo:** se incorporan las etapas de su proceso y se definen los componentes que lo fundamentan, los cuales permiten realizar un análisis lógico de la organización.

En este orden se apega a propósitos estratégicos que concentran en forma objetiva la esencia o “razón de ser” de cada fase.

Los elementos específicos complementan el proceso administrativo. Estos elementos específicos se asocian con atributos fundamentales que enmarcan su fin y función.

### **Fuentes de Información.**

Las fuentes de información representan las instancias internas y externas a las que se puede recurrir para captar la información que se registra en los papeles de trabajo del auditor.

- Estas pueden ser Internas o Externas

### **Fuentes de información Internas**

- Órganos de gobierno
- Órganos de control interno

- Socios
- Niveles de la organización
- Unidades estratégicas de negocio
- Sistemas de información

### **Fuentes de información externas.**

- Competidores actuales y potenciales
- Proveedores actuales y potenciales
- Clientes/usuarios actuales y potenciales
- Grupos de interés
- Organismos nacionales e internacionales que dicten lineamientos o normas regulatorias y de calidad.
- Organizaciones líderes en el mismo giro industrial o en otro.

### **Investigación Preliminar.**

El siguiente paso lógico es realizar un “reconocimiento” o investigación preliminar para determinar la situación de la organización.

Esta etapa implica la necesidad de revisar la literatura técnica y legal y toda clase de documentos relacionados y de interés.

Este procedimiento puede provocar una reformulación de objetivos, estrategias, acciones o tiempos de ejecución.

Para realizar esta tarea en forma adecuada es conveniente tomar en cuenta los siguientes criterios:

- Determinar las necesidades específicas.
- Identificar los factores que requieren atención.
- Definir estrategias de acción.
- Jerarquizar prioridades en función del fin que se persigue

- Describir la ubicación, la naturaleza y extensión de los factores.
- Especificar el perfil del auditor.
- Estimar el tiempo y recursos necesarios para cumplir con el objetivo definido.

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

#### *TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN*

1. Investigación documental (de hechos y registros)

2. Observación directa

#### CUESTIONARIOS

1. Cuestionario general

2. Cuestionario por áreas funcionales

3. Cuestionario de análisis de funciones del trabajo

4. Cuestionario de análisis de procedimientos

5. Cuestionario de análisis del sistema de información

6. Cuestionario de análisis de formas

7. Hoja de análisis

8. 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

1. Entrevistas a funcionarios y gerentes

2. Entrevistas a jefes de departamento

3. Entrevistas a personal operativo

## **2.2 Auditoría interna y externa**

### **Auditoría interna**

La auditoría Interna es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un profesional con vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir informes y formular sugerencias para

el mejoramiento de la misma. Estos informes son de circulación interna y no tienen trascendencia a los terceros pues no se producen bajo la figura de la Fe Pública.

Las auditorías internas son hechas por personal de la empresa. Un auditor interno tiene a su cargo la evaluación permanente del control de las transacciones y operaciones y se preocupa en sugerir el mejoramiento de los métodos y procedimientos de control interno que redunden en una operación más eficiente y eficaz. Cuando la auditoría está dirigida por Contadores Públicos profesionales independientes, la opinión de un experto desinteresado e imparcial constituye una ventaja definida para la empresa y una garantía de protección para los intereses de los accionistas, los acreedores y el Público.

La imparcialidad e independencia absolutas no son posibles en el caso del auditor interno, puesto que no puede divorciarse completamente de la influencia de la alta administración, y aunque mantenga una actitud independiente como debe ser, esta puede ser cuestionada ante los ojos de los terceros. Por esto se puede afirmar que el Auditor no solamente debe ser independiente, sino parecerlo para así obtener la confianza del Público.

La auditoría interna es un servicio que reporta al más alto nivel de la dirección de la organización y tiene características de función asesora de control, por tanto, no puede ni debe tener autoridad de línea sobre ningún funcionario de la empresa, a excepción de los que forman parte de la planta de la oficina de auditoría interna, ni debe en modo alguno involucrarse o comprometerse con las operaciones de los sistemas de la empresa, pues su función es evaluar y opinar sobre los mismos, para que la alta dirección tome las medidas necesarias para su mejor funcionamiento.

La auditoría interna solo interviene en las operaciones y decisiones propias de su oficina, pero nunca en las operaciones y decisiones de la organización a la cual presta sus servicios, pues como se dijo es una función asesora.

### **Auditoría externa**

La auditoría Externa es el examen crítico, sistemático y detallado hecho por una persona o firma independiente de capacidad profesional reconocidas, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema, el control interno del mismo y formular sugerencias para su mejoramiento.

El dictamen u opinión independiente tiene trascendencia a los terceros, pues da plena validez a la información generada por el sistema ya que se produce bajo la figura de la Fe Pública, que obliga a los mismos a tener plena credibilidad en la información examinada.

La Auditoría Externa examina y evalúa cualquiera de los sistemas de información de una organización y emite una opinión independiente sobre los mismos, pero las empresas generalmente requieren de la evaluación de su sistema de información financiero en forma independiente para otorgarle validez ante los usuarios del producto de este, por lo cual tradicionalmente se ha asociado el término Auditoría Externa a Auditoría de Estados Financieros, lo cual como se observa no es totalmente equivalente, pues puede existir Auditoría Externa del Sistema de Información Tributario, Auditoría Externa del Sistema de Información Administrativo, Auditoría Externa del Sistema de Información Automático etc.

La Auditoría Externa o Independiente tiene por objeto averiguar la razonabilidad, integridad y autenticidad de los estados, expedientes y documentos y toda aquella información producida por los sistemas de la organización.

Una Auditoría Externa se lleva a cabo cuando se tiene la intención de publicar el producto del sistema de información examinado con el fin de acompañar al mismo una opinión independiente que le dé autenticidad y permita a los usuarios de dicha información tomar decisiones confiando en las declaraciones del Auditor.

Una auditoría debe hacerla una persona o firma independiente de capacidad profesional reconocidas. Esta persona o firma debe ser capaz de ofrecer una opinión imparcial y profesionalmente experta a cerca de los resultados de auditoría, basándose en el hecho de que su opinión ha de acompañar el informe presentado al término del examen y concediendo que

pueda expresarse una opinión basada en la veracidad de los documentos y de los estados financieros y en que no se imponga restricciones al auditor en su trabajo de investigación.

Bajo cualquier circunstancia, un Contador profesional acertado se distingue por una combinación de un conocimiento completo de los principios y procedimientos contables, juicio certero, estudios.

### **Diferencias entre auditoría interna y externa:**

Existen diferencias substanciales entre la Auditoría Interna y la Auditoría Externa, algunas de las cuales se pueden detallar así:

- En la Auditoría Interna existe un vínculo laboral entre el auditor y la empresa, mientras que en la Auditoría Externa la relación es de tipo civil.
  
- En la Auditoría Interna el diagnóstico del auditor, está destinado para la empresa; en el caso de la Auditoría Externa este dictamen se destina generalmente para terceras personas o sea ajena a la empresa.
  
- La Auditoría Interna está inhabilitada para dar Fe Pública, debido a su vinculación contractual laboral, mientras la Auditoría Externa tiene la facultad legal de dar Fe Pública.

### **2.3 DIFERENCIA ENTRE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA**

La Auditoría Administrativa se encuentra dentro del campo de la Administración y forma parte primordial como medio de control y cambio. La Auditoría Administrativa persigue controlar y comparar el estado actual de la empresa y qué tan lejos está de lo que se quiere hacer y qué medidas adoptar para alcanzar sus metas o que cambios pertinentes deben hacerse para acceder a un mejor nivel de desempeño.

¿Por qué se le considera como factor de cambio?

Una Auditoría Administrativa no se produce en el vacío.

Forma parte de una estrategia, de un proceso de cambio que requiere una clara decisión del más alto nivel y un consenso de voluntades destinado a lograr que una organización tenga la capacidad para transformarse y crecer de manera efectiva.

### **Definición:**

Una Auditoría administrativa es el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora.

Por sus características, la Auditoría Administrativa permite que se revele en qué áreas se requiere de un estudio más profundo, qué acciones se pueden tomar para subsanar deficiencias, cómo superar obstáculos, cómo imprimir mayor cohesión al funcionamiento de estas y, sobre todo, un análisis causa-efecto que concilie en forma congruente los hechos con las ideas.

□ **AUDITORÍA FINANCIERA** Definición: es un examen objetivo, sistemático, profesional e independiente, efectuado de acuerdo con normas de Auditoría generalmente aceptadas tomando como base los estados de resultados, estados de flujo de efectivo, estado de utilidades retenidas o déficit acumulado y cuotas a los estados financieros.

**OBJETIVO:** evaluar y verificar las operaciones que han dado lugar a los mencionados estados financieros con el fin de emitir una opinión o dictamen sobre si presentan razonablemente la situación financiera de las empresas, los resultados de sus operaciones y los cambios que ésta haya sufrido: todo ello en concordancia con principios y normas de contabilidad generalmente aceptadas o con las disposiciones legales vigentes aplicables para cada caso, y asegurándose de que dichos estados financieros hayan sido preparados en forma consistente de un período a otro. **Objetivos Específicos:** Emitir un dictamen u opinión con respecto a la razonabilidad del contenido y presentación de los estados financieros. Evaluar los controles internos establecidos por la empresa examinada, como base para determinar el nivel de confianza a depositar en él y de acuerdo con eso, fijar la naturaleza, extensión y oportunidad de los procedimientos de Auditoría. Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales aplicables a cada empresa en particular. Formular recomendaciones para mejorar los controles internos de la administración, y cualquier aspecto que ayude a la obtención de una mejor eficiencia en la gestión financiera y económica. **Fases de la Auditoría Financiera** El proceso de la Auditoría



Financiera comprende las siguientes fases: Origen y planeación del examen. Formulación del programa. Trabajo de campo. Formulación del informe final. Y seguimiento de las recomendaciones Limitaciones de la Auditoría Financiera Información sobre mal gasto durante las operaciones contables. Extravagancias en el ejercicio contable Ineficiencia e ineficacia. Y análisis de la gestión inadecuada.

## Bibliografía

“ American Institute of Management”, Manual of Excellent Managements, New York, 1959.

MEJIA, Fernández, Alfonso, “La Auditoria de las Funciones de la Gerencia de las Empresas”, México, 1960.

FERNÁNDEZ, Arenas José Antonio, “La auditoria Administrativa” , Editorial Diana.

FERNANDEZ, Arenas José Antonio, “Proceso Administrativo” Herrero, Hnos. México, 1969.

LEVIN, P. I. “Auditoria Administrativa Estado Actual del Arte”, Journal of Accountancy, 1967 pág. 124.

WILLIAM, P. Lonard, “Auditoria Administrativa”, Diana, México, págs. 45-55.

ARIAS, Galicia Fernando, “Administración de Recursos Humanos”, México, 1973.

TERRY, G. R. “Principios de Administración” CECSA, México, 1978, pág. 805

STONER, James A. F. “Administración” , Prentice Hall, México 1982, pág. 263

Montes Abigaín. (2012). La Metodología de la auditoría. Disponible en [http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/tizayuca/gestion\\_tecnologica/Auditorias%20Tecnologicas.pdf](http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tizayuca/gestion_tecnologica/Auditorias%20Tecnologicas.pdf). Consultado el 22 de septiembre de 2019.

Fincowsky. Franklin y Enrique Benjamín. (2007). Auditoría administrativa. 2da edición. México: Pearson Educación. Disponible en: <http://books.google.co.ve/books?id=Cg7So8EZjllC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>. Consultado el 22 de septiembre de 2018.

Misión Sucre.(2009) Auditoría. Disponible en:  
<http://cesarguerra10.files.wordpress.com/2011/04/auditoria.pdf>. Consultado el 20 de  
septiembre de 2019.