

# Auditoria Administrativa

Autor: Blanca Haydee Melo Iscala



Auditoria Administrativa / Blanca Haydee Melo Iscala, / Bogotá D.C.,  
Fundación Universitaria del Área Andina. 2017

978-958-5460-37-9

Catalogación en la fuente Fundación Universitaria del Área Andina (Bogotá).

© 2017. FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA  
© 2017, PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
© 2017, BLANCA HAYDEE MELO ISCALA

Edición:

Fondo editorial Areandino

Fundación Universitaria del Área Andina

Calle 71 11-14, Bogotá D.C., Colombia

Tel.: (57-1) 7 42 19 64 ext. 1228

E-mail: publicaciones@areandina.edu.co

<http://www.areandina.edu.co>

Primera edición: noviembre de 2017

Corrección de estilo, diagramación y edición: Dirección Nacional de Operaciones virtuales

Diseño y compilación electrónica: Dirección Nacional de Investigación

Hecho en Colombia

Made in Colombia

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra y su tratamiento o transmisión por cualquier medio o método sin autorización escrita de la Fundación Universitaria del Área Andina y sus autores.

# Auditoria Administrativa

Autor: Blanca Haydee Melo Iscala





# Índice

## UNIDAD 1 Generalidades básicas del auditor administrativo

Introducción	7
Metodología	8
Desarrollo temático	9

## UNIDAD 1 Naturaleza del auditor

Introducción	22
Metodología	23
Desarrollo temático	24

## UNIDAD 2 Errores en el proceso administrativo de la empresa

Introducción	35
Metodología	36
Desarrollo temático	37

## UNIDAD 2 Planeación de la auditoría administrativa

Introducción	51
Metodología	52
Desarrollo temático	53



# Índice

## UNIDAD 3 Una nueva economía de libre competencia

Introducción	68
Metodología	69
Desarrollo temático	70

## UNIDAD 3 Habilidades contemporáneas para el diagnóstico en las organizaciones durante proceso de auditoría

Introducción	81
Metodología	82
Desarrollo temático	83

## UNIDAD 4 Junta de auditoría y su metodología interna

Introducción	93
Metodología	94
Desarrollo temático	95

## UNIDAD 4 Normatividad de la auditoría

Introducción	109
Metodología	110
Desarrollo temático	111

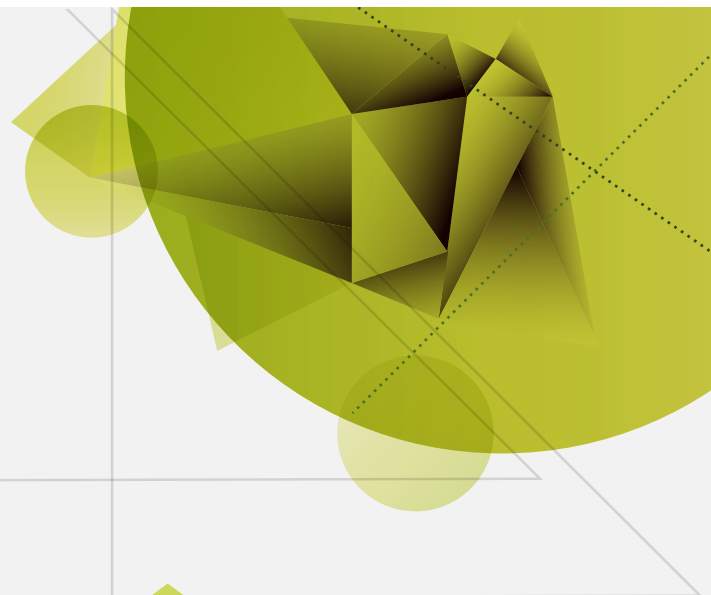
Bibliografía	123
--------------	-----



# 1

## Unidad 1

Generalidades  
básicas del auditor  
administrativo



Auditoría administrativa

Autor: Blanca Haydee Melo Iscala

## Introducción

El módulo de Auditoría administrativa le permitirá obtener una visión más clara de los procesos auditivos en todos los contextos organizacionales, aquí mostraremos un proceso, componentes básicos requeridos para que el profesional pueda aplicar a estos procesos.

Las organizaciones del siglo XXI, cada día buscan procesos organizacionales que les permitan ser competitivos en los mercados actuales, es por ello que requieren que los departamentos, sesiones, o áreas funcionales de la entidad sean auditados por profesionales expertos en el tema. Una de las normas de internaciones de Icontec, nos lleva a la calidad del ejercicio, eso nos permite que nuestro ejercicio profesional sea revisado, valorado y analizado por expertos.

Para que el ejercicio pedagógico tenga validez, es necesario que el estudiante de la fundación universitaria del área andina, revise el material de la semana, que se encuentra integrada por material fascinante que le permitiera construir su propio criterio.

Adicional a ello es importante involucrar que la evaluación diagnóstica presentada, nos permite dar una clara objetividad de lo que se requiere para el proceso.

De igual forma le sugiero apoyarse de los objetivos, la cartilla, las lecturas complementarias, el video, las actividades de repaso, y se requiere revisar los foros del tutor.



## Generalidades básicas del auditor administrativo

### Antecedentes

Es importante conocer como se ha venido postulando esta excelente herramienta ya que el profesional en **Administración de empresas**, les permite ser las personas competentes y autorizadas de realizar revisiones profundas en los diversos departamentos que tiene la organización, desde este ejercicio se promueve la que todos los que intervienen en la organización realicen las actividades con legalidad y ética profesional.

A continuación observaremos como ha venido evolucionando este ejercicio profesional.





Figura 1  
Fuente: Propia.

A partir de esta fecha la Auditoría administrativa ha tomado fuerza en controles, basados en directrices que la norma regula la intimidación de la organización en todos los departamentos de la empresa, bien de sea de carácter público o privado.

### Concepto

Cuando expresamos **Auditoría administrativa**, podemos decir que es la intervención que se realiza al interior de los departamentos de la organización con el fin de observar, medir y cuantificar, que tan oportuna es la dirección dentro de la misma.

Otras de las observaciones que realiza este proceso al interior es verificar que el horizonte de la empresa se cumpla, que los objetivos y metas que tiene la organización sean los más constructivos apoyados desde el talento humano que ejerce procesos gerenciales.

### Objetivos

La Auditoría administrativa debe trazar objetivos claros al momento de realizar el proceso, ya que es importante tener una lista de chequeo que le permita ser equitativos en todos sus componentes. Para ello observaremos desde tres puntos de vista.



Figura 2  
Fuente: Propia.

**Control:** este proceso nos permite alinear y afianzar todas las energías en sus procesos y a su vez permite visualizar como se encuentra con los patrones o modelos diseñados para la misma.

**Productividad:** en este proceso permite dinamizar todas las expectativas y optimiza los recursos de la acción activa de la planta organizacional.

**Organización:** seleccionar al personal adecuado para evaluar la competencia de un proceso dentro de la misma.

**Servicio:** observar profundamente como se realiza el proceso de los clientes internos y externos, desde sus múltiples aplicativos.

**Calidad:** es importante que los estándares de calidad sean las más relevantes al momento de impactar en todos los procesos de la organización. Con el fin de optimizar recursos.

**Cambios:** se pide que todos los procesos sean transparentes al momento de ejecutarse, esto permite dar credibilidad en sus procesos.

**Aprendizaje:** se requiere que la organización este en permanente capacitación y actualización, esto le permite estar actualizados en materia administrativa.

**Toma de decisiones:** es uno de los componentes que requiere de precisión y firmeza en sus presentaciones, ya que cualquier medida mal tomada genera malas decisiones.

### **Propósitos**

Cuando el profesional en Auditoría inicia su proceso de intervención el debe tener claro cuales van a ser sus propósitos dentro de la misma y así proceder con mucho profesionalismo.

1. En la etapa inicial procederá a solicitar todos los informes relacionados con el patrimonio de la empresa.
2. En la etapa media procederá a solicitar todo los informes de los estados financieros y utilidades del ejercicio.
3. En la etapa final o avanzada, se revelarán todas las inconsistencias o malos procesos realizados en sus informes.

## Tipificación de la Auditoría

Como es de conocer las Auditorías pueden generarse en dos tipos **interna** o **externa**.

Tipos de Auditoría administrativa	
Auditoría interna	Auditoría externa
<p>Cuando optamos por aplicar una auditoría interna, es aplicado por un profesional que se encuentra laborando dentro de la misma organización, lo que realiza el profesional es verificar, revisar de forma detallada otra de las dependencias para cerciorarse que todos los movimientos de la empresa se encuentren en perfecto orden, de no ser así, lo que hace es presentar u informa a la gerencia, manifestando con argumentos sólidos lo encontrado el proceso.</p>	<p>Se aplican procesos minuciosos que permite verificar el contenido del archivo seleccionado con el fin de detectar alguna inconsistencia en el proceso.</p> <p>Cada instrumento aplicado debe contener unos ítems adecuados que permitan generar resultados bien sea n positivos o negativos</p> <p>Una terminada la lista de chequeo y verificada la acción se procede a delimitar cada uno de los ítems y ser analizados y valorados, desde el criterio del profesional en curso.</p>
	
<p>Imagen 1 Fuente: <a href="http://ybcdn.tgrthaber.com.tr/images/albumler/2015_06/6091/buyuk/_01434363082.jpg">http://ybcdn.tgrthaber.com.tr/images/albumler/2015_06/6091/buyuk/_01434363082.jpg</a></p>	<p>Imagen 2 Fuente: <a href="https://ramirezesteves.files.wordpress.com/2010/05/persona-fisica-o-persona-moral.jpg">https://ramirezesteves.files.wordpress.com/2010/05/persona-fisica-o-persona-moral.jpg</a></p>

Cuadro 1  
Fuente: Propia.

Cada organización dependiendo de su necesidad realiza búsqueda de auditores para sus procesos, si la urgencia es notable, el auditor será externo, ya que este profesional no conoce al personal que trabajo dentro de la misma, y adicional a ello no tiene ningún vinculo en particular esto le permite generar procesos eficaces y dictamen precisos para que el líder de la organización tome las decisiones del caso.

Cuando se requiere auditor interno el proceso es más sencillo porque el profesional si conoce el funcionamiento de la misma y por direccionamiento le es más fácil aplicar los procesos, de igual forma él conoce al personal de la misma, en mi concepto personal no son muy confiables los informes, a no ser que su ética, y moral sea su prioridad.

Pero quien tiene la decisión en sus manos a quien contrata es el líder de la organización, claro teniendo presente los rubros económicos que este profesional demanda para la ejecución del ejercicio.

### **Objeto de aplicación**

Cuando el profesional busca dedicarse al campo de las Auditorías, debe ser un profesional con experiencia metódica y práctica que permita generar buenos juicios o criterios valorativos para las organizaciones.



Imagen 3

Fuente: <http://6nergie.ca/wp-content/uploads/6nergie-parler-devant-public-600-340.jpg>

El auditor debe ser:

- Transparente.
- Objetivo.
- Dinamizador.
- Relator en sus procesos.
- Veraz.
- Optimo en su ejercicio.

### **Perfil del auditor**

La persona que desea ser auditor debe iniciar por capacitarse, prepararse, ser una persona objetiva y persuasiva en todas sus atribuciones en los procesos administrativos que demanda una empresa, esto quiere decir a Planeación, Organización, Dirección y Control. A su vez toda las certificaciones de las normas de calidad Icontec.

Hablaremos del auditor Interno, en primera instancia debe estar involucrado al recurso de la empresa, posteriormente tener la aptitud de compromiso, responsabilidad y ética profesional, que le permita generar informes que brinden credibilidad a los líderes de la organización y que ofrezcan un excelente dictamen, para que así el gerente de la empresa pueda generar las decisiones del caso.



Imagen 4

Fuente: <https://peterthomas.files.wordpress.com/2009/07/auditors.gif?w=700>



Imagen 5

Fuente: <http://mundoejecutivoexpress.mx/sites/default/files/entrevista-de-trabajo-11.jpg>

Por otra parte el auditor externo debe ser una personal competente que dentro del marco de la legalidad del profesional acredite las certificaciones académicas idóneas para el caso, a su vez una persona con moral y ética intachable que brinde seguridad y confiabilidad al gerente en el momento de leer los informes.

Los auditores dentro de su perfil deben mostrar el profesionalismo al momento de realizar sus funciones, ya que está en juego su gran nombre y profesión.

## Características del auditor

Aspectos a considerar de forma clara y puntual en estos profesionales es:

- Nivel de profesionalismo.
- Evaluar.
- Critico.
- Actitud positiva.
- Equidad.
- Puntualidad.
- Responsabilidad.
- Confianza en sus propios criterios evaluadores.
- Eficiencia.
- Credibilidad.
- Etica profesional.
- Moral.

El auditor debe considerar que la función que va a realizar es una de los procesos más delicados de la organización, ya que del dictamen ofrecido por este profesional el líder de la organización procede generar cambios en su organización.



Imagen 6

Fuente: <http://www.vodacom.in/AboutUs/AboutUs12.png>



## Principios fundamentales del auditor

El profesional dedicado a esta labor debe poseer uno principios básicos ya que es lo que le permite ser competente a la función realizada.

- Integridad
- Objetividad
- Competencia profesional
- Confiabilidad
- Procedimiento profesional
- Patrones técnicos

### Integridad

El profesional debe ser una persona honrada y honesta en el desempeño de su ejercicio profesional, ya que la integridad como tal se conoce como rectitud intachable.



Imagen 7

Fuente: [http://www.aesa.com.pe/photos/slide\\_canal-integridad01.jpg](http://www.aesa.com.pe/photos/slide_canal-integridad01.jpg)

## Objetividad

El profesional requiere de tacto y justicia, y evitar todo tipo de sesgos y poseer una actitud imparcial en todas las partes que audita.



Imagen 8

Fuente: <http://www.manager.bg/sites/default/files/styles/lightbox/public/mainimages/Decision-Making.jpg?itok=u9a0g6S3>

## Competencia profesional

Para que este factor se dé el profesional debe estar actualizado, a todas las normas, reglas, leyes, decretos entre otras para que pueda ejercer su labor, adicional asegurar que sus habilidades sean las más destacadas y preparados ya que el mismo proceso le exige que su revisión sea crítica para cada nivel valorado.



Imagen 9

Fuente: [http://gallery.fightingtyrannyforsalvation.com/gallery1/var/albums/More-3d-Clipart/Fotolia\\_12545663\\_XS.jpg?m=1305309261](http://gallery.fightingtyrannyforsalvation.com/gallery1/var/albums/More-3d-Clipart/Fotolia_12545663_XS.jpg?m=1305309261)

## Confiabilidad

El profesional debe asegurar que la información encontrada, valorada y/o analizada sea de un grado de confiabilidad al 100%, lo que significa que las personas autorizadas o competentes de la compañía son las que debe enterarse del dictamen del auditor.



Imagen 10

Fuente: <http://k07.kn3.net/taringa/2/1/8/7/7/2/4/spatecc/91A.jpg?7871>

## Procedimiento profesional

Todo profesional debe tener unos patrones de conducta y comportamiento para que dentro de la organización sea confiable y respetable, esto quiere decir, que debe actuar con criterio y no desacreditar a ninguna de las personas de la organización, en otros procesos esto se conoce como ética.



Imagen 11

Fuente: <http://andaluciaorienta.net/wp-content/uploads/2015/03/formaci%C3%B3n-300x160.jpg>

## Patrones técnicos

El auditor debe regirse por las normas actuales que le permita desarrollar de forma adecuada el ejercicio, y que ante cualquier apelación la norma lo vea como viable ante los procesos de auditoría.



Imagen 12

Fuente: [http://www.inkjetstar.com/blog/wp-content/uploads/2014/08/iStock\\_000009271448Small.jpg](http://www.inkjetstar.com/blog/wp-content/uploads/2014/08/iStock_000009271448Small.jpg)



# 1

## Unidad 1

Naturaleza del  
auditor



Auditoría administrativa

Autor: Blanca Haydee Melo Iscala

## Introducción

Las organizaciones deben elegir acertadamente a los auditores, revisar su currículum y verificar todo lo relacionado en el documento, una vez realizado este paso básico, se debe depositar confianza en el proceso que va a realizar dentro de la empresa, y suministrar toda la información necesaria para que el profesional realice el ejercicio para la cual va a ser contratado. Las directivas de las empresas deben ser receptivas a este tipo de personajes ya que su nivel profesional le permitirá emitir conceptos conclusiones que el líder de la empresa requiere para efectos de mejora.

Para que el ejercicio pedagógico tenga validez, es necesario que el estudiante de la Fundación Universitaria del Área Andina, revise el material de la semana, que se encuentra integrada por material fascinante que le permitirá construir su propio criterio.

Adicional a ello es importante presentar el quiz ya que el sistema lo califica de forma automática y usted puede observar el grado de aprendizaje en la semana.

De igual forma le sugiero apoyarse de los objetivos, la cartilla, las lecturas complementarias, el video, las actividades de repaso, y se requiere revisar los foros del tutor.

## Naturaleza del auditor

### Importancia de la Auditoría administrativa

La organización debe considerar la importancia de realizar auditorías permanentes, con el fin de evitar sorpresas administrativas, sin importar si la empresa es pequeña, mediana o gran empresa, ya que si bien sabemos los inversionistas o accionistas de dicha organización el objeto principal es ver crecer su inversión y no que se desvanezca.

Este proceso para algunos gerentes, líderes, administradores es algo incomodo, cuando la ética profesional del dirigente de la empresa es un poco oscura, o turbia, o sus procesos no son claros, y otras acciones hacen que la empresa en algunos de sus momentos inicie esta etapa de declive con mucha facilidad.

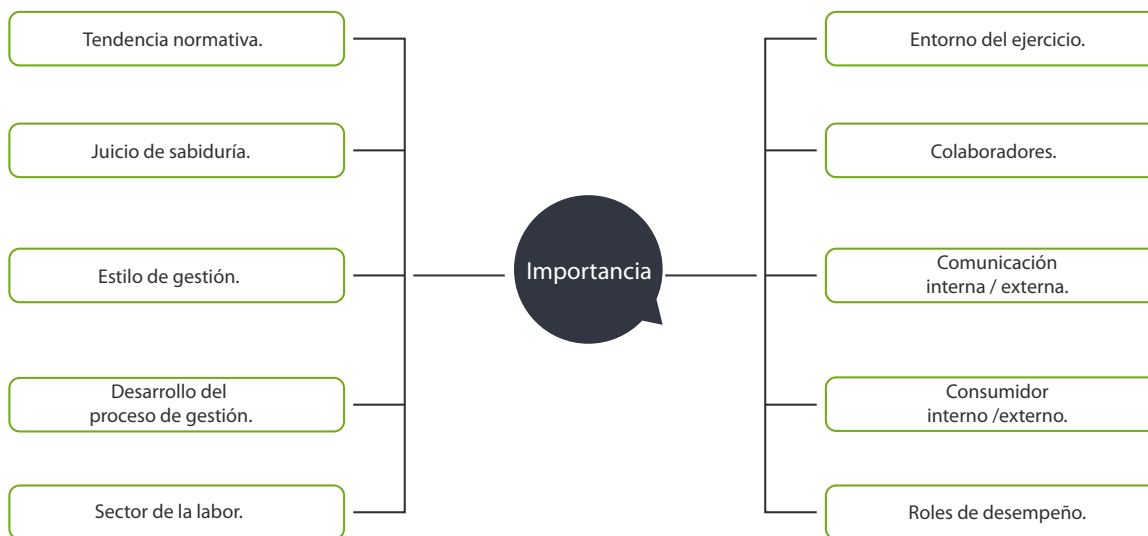


Figura 1  
Fuente: Propia.



Por eso se considera que la presencia del profesional experto en Auditoría, realice los procesos permanentes, brindando seguridad, estabilidad, confiabilidad y ante todo con las reservas absolutas sobre los resultados.

### Tipos de organizaciones que se auditan

El profesional que se dedica a las Auditorías debe conocer cómo se encuentran organizadas las empresas, cual es la normatividad, leyes, fechas de reporte del calendario tributario, como figuran en cámara de comercio, industria y comercio y las demás entidades competentes según el caso:

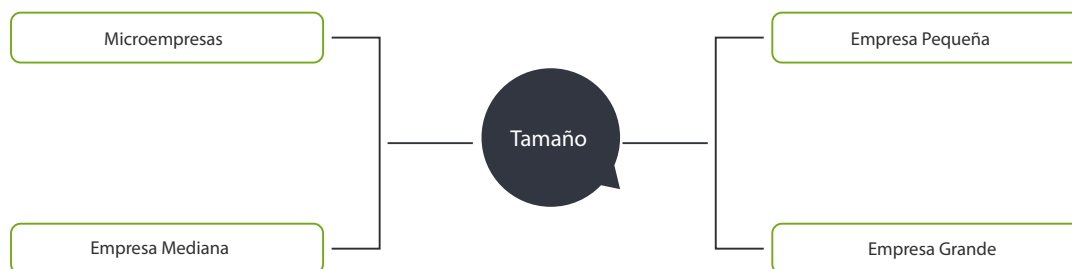


Figura 2  
Fuente: Propia.

Cada una de estas empresas conformadas por tamaño, requieren de procesos distintos, donde el auditor debe ser una persona con destrezas hábiles para lograr el objetivo de auditoría o revisión sin ninguna dificultad.

Las empresas están definidas por actividades económicas, que son a lo que se dedican cada una de ellas, para el auditor es fundamental que conozca el lenguaje técnico de la empresa que va auditar, para evitar malas interpretaciones al momento de entregar sus informes.



Figura 3  
Fuente: Propia.

Auditoría por la fuente del rubro de capital, este tipo de procesos de auditoría requieren de revisión detallada de cada departamento, y de cada uno de sus procesos con sus respectivos funcionarios o colaboradores, es importante que suministren toda la información que se requiera, que no se omita ningún archivo, para que el fallo pueda ser real y confiable.



Figura 4  
Fuente: Propia.

### Funciones del auditor

- Saber que la norma existe, leerla e interpretarla, para poderla aplicar en todo su contexto general de forma pertinente.
- Preparar un cronograma en función del tiempo que se va a tomar al aplicar todo el proceso de investigación de la empresa.
- Importante que el auditor lee los intereses particulares y principales que tiene al momento de desempeñar sus funciones, para ellos es importante conocer el horizonte empresarial (misión, visión, principios, objetivos, Metas, Alcances, Valores, ética, entre otros).
- Obtener todos los archivos, con el despliegue de documentos que permitan realizar un ejercicio completo para generar un informe completo.
- Estudiar detalladamente todos los datos estadísticos de cada uno de los departamentos que se manejan dentro de la organización.
- Aplicar todas las herramientas necesarias para que el objeto se cumpla
- Detectar todas las inconsistencias, con sus respectivas pruebas para colocarlos en el informe respectivo,
- Verificar que todas las normas, reglas, se cumplan por todos los miembros de la organización.

- Mantener diálogos permanentes con los directivos de la organización, colaboradores para que le sea entregada toda la información necesaria para que su trabajo sea aplicado sin dificultades, claro está sin exceder los límites de confianza.
- Verificar y certificar con los directivos de la empresa, los horarios de ingreso, las salidas, los cargos, los niveles y actividades a ejecutar por parte de cada uno de los colaboradores.
- Verificar cada uno de los departamentos, en especial el contable, ya que al observar los estados financieros, los documentos o soportes de contabilidad, y sus debidos registros se podrá detectar alguna inconsistencia.
- Revisar como se encuentran los ambientes laborales, espacios, y elementos que componen dentro de la organización y sus debidas dependencias.
- Mientras se realiza el proceso, utilizar el proceso de observación, con la absoluta reserva de comentarios, para evitar dar información inoportuna.
- Se recomienda que el auditor posea sus propios equipos electrónicos, para evitar que sean alterados por personas ajenas.
- Una vez se tengan las pruebas, evidencias, procederá a producir los respectivos informes, para ser presentados a las entidades u autoridades competentes.

### **Proceso administrativo como función de Auditoría**

Cuando hablamos de proceso Administrativo estamos mencionado cuatro factores básicos que son.

- Planeación de la organización por departamentos.
- Organización de la organización por departamentos.
- Dirección de la organización por departamentos.
- Control de la organización por departamentos.

El auditor debe marcar muy bien estos factores al momento de aplicar su revisión minuciosa en cada departamento, se considera tener presente cuales son las funciones del líder de la empresa y como es su cronograma de trabajo, cual es su rutina diaria de actividades, ya que en el proceso administrativo, marca todo un proceso de acción que le permite generar lineamientos básicos de trabajo.

Por ende el auditor debe tener claridad de su objetivo al momento de proceder con la revisión.

### **La organización como medio Holístico**

Es importante que el auditor posea una visión y pensamiento holístico, esto le permite dar un diagnostico claro, preciso de lo que requiere el representante de la empresa. Para que este proceso sea completo lo voy relacionar con Peter Senge en su obra "la Quinta Disciplina" en el siguiente párrafo. " solo se comprende el sistema de una tormenta al contemplar el todo, no cada elemento individual, los negocios y otras empresas humanas también son sistemas, también están ligados por tramas invisibles de actos interrelacionados , que

a menudo tardan años, en exhibir plenamente sus efectos mutuos, como nosotros mismos formamos parte de esa urdimbre, es doblemente difícil ver todo el patrón de cambio, por el contrario solemos concentrarnos en fotos instantáneas, en partes aisladas del sistema, y nos preguntamos porque nuestros problemas más profundos nunca se resuelven. El pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se han desarrollado en los últimos cincuenta años, para que los patrones totales resulten más claros y para ayudarnos a modificarlos” (Senge, 1999).

La interpretación del autor Peter Senge y el aplicativo a nuestras empresas es válida, ya que el ejercicio empresarial es un marco cooperativo, de trabajo en equipo que permite que los colaboradores de la empresa, realicen todas sus actividades y que los resultados sean los esperados, cuando los participantes de un departamento inician sus proceso de forma personalizada, se requiere de atención porque pueden suceder varios efectos individuales que muy posiblemente perjudiquen a la organización de forma notable.

Recordemos que las empresas se mueven por roles de desempeños y que existe una jerarquía de mando, donde una actividad depende de otra a continuación veremos unos ejemplos:

#### Ejemplo 1

La empresa ABC Ltda de actividad económica Comercial de productos perecederos, realiza la compra de sus productos a través de ordenes de compras a los proveedores, ellos despachan la mercancía a la empresa, donde es recibida por colaboradores encargadas del manejo de inventarios, una vez llegada la mercancía se procede a suministrarla en los espacios de venta al público y posteriormente es vendida al cliente o consumidor final.

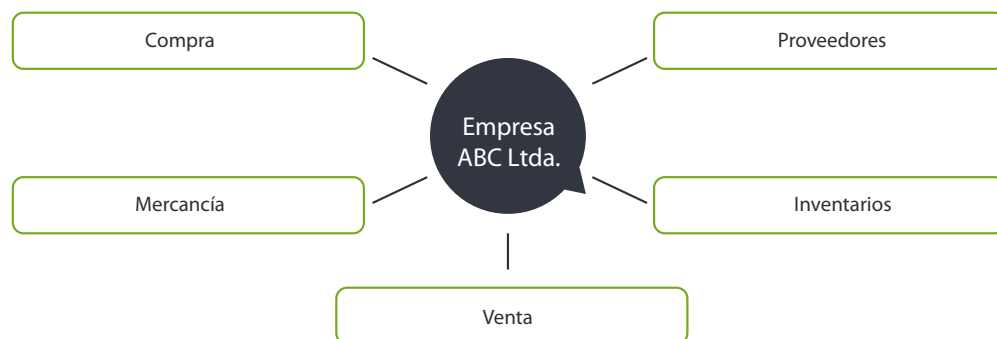


Figura 5  
Fuente: Propia.

Si observamos el proceso que realiza la empresa ABC Ltda., intervienen varias personas, departamentos y mecanismos de documentación que nos registra el proceso efectuado, para ello debe realizar un ciclo que le permite a la empresa generar demandas de mercadeo, publicidad, ofertas... y por ultimo concluir con un proceso contable. Es decir el auditor debe conocer cada uno de los pasos realizados allí para los efectos de revisión minuciosa, y verificar que todo se encuentre en orden.

## Ejemplo 2

Taller de Arte manualidades y algo más S.A.S. las obras de arte realizadas requieren de procesos especiales que permiten que la materia prima sea transformada, luego pulida y como toque final maquillaje y pulido. Una vez el arte se encuentre terminado pueden suceder dos efectos:

Efecto 1 ser empacados por efectos de distribución.

Efecto 2 colocados en vitrinas de exhibición para la venta.

En estos procesos intervienen diversos colaboradores, que cada uno requiere de su acción terminada, es por ello que este ejemplo no observamos actos individuales. Para el auditor implica que debe revisar muy bien los procesos, departamentos y todos los procesos del ejercicio realizado, para dar un informe oportuno y confiable al líder de la empresa.

## **El liderazgo en la Auditoría administrativa**

Retomamos el concepto básico de liderazgo, que nos permita comprender el ejercicio de forma clara y rápida. Son personas que están en la constante búsqueda de innovación, transformación, con escucha oportuna y ante todo con un sentido de humanidad inigualable, con personalidad definida y don de gente.

Este personaje tiene la difícil tarea de liderar todos los movimientos de la organización, estimular el trabajo en equipo y permitir la ayuda en todos los procesos de la empresa, cuando encontramos personas con estas características podemos afirmar que la compañía se encuentra en perfectas manos, pero el contrario cuando encontramos jefes con voz de mando, le implica al auditor realizar su proceso de forma cuidadosa, delicada y ser muy cauteloso al momento de aplicar todas las estrategias de auditoría.



Imagen 1

Fuente: <http://orgsgi.ru/images/image017.jpg>

A continuación veremos algunos estilos del liderazgo de auditoría.

Singularidad a la autocrítica.

- Permiso para que las personas expresen sus procesos de trabajo, con argumentación ante las tareas a ejecutar.
- Confiabilidad en el ejercicio, la comunicación debe ser asertiva, proactiva, objetiva.
- Dinamizadora de participación, donde la interacción sea participativa.



Imagen 2

Fuente: [http://1.bp.blogspot.com/\\_8PNfdaSmXv4/TNoFrFsMSbl/AAAAAAAAAEg/NWtvbYV6cKY/S1600-R/servicios1.jpg](http://1.bp.blogspot.com/_8PNfdaSmXv4/TNoFrFsMSbl/AAAAAAAAAEg/NWtvbYV6cKY/S1600-R/servicios1.jpg)

El auditor líder debe poseer buena armonía, y direccionar los procesos con efectividad y precisión, una vez termina su procesos deberá proceder a la redacción de informe y sustentarlo a los directivos de la organización.

Dicho informe debe estar bajo la normatividad requerida, para que tenga validez.



Figura 6  
Fuente: Propia.



Imagen 3  
Fuente: <http://cde.gestion2.e3.pe/ima/0/0/0/4/2/42735.jpg>

Hablar de comunicación formal, es entrar a comunicar de las labores internas de la organización y en su defecto a los procesos que se llevan en cada uno de ellos, cuya formalidad debe ser direccionada por un manual de funciones de acuerdo al rol que desempeña cada persona según directrices dadas.

Para entender el termino de comunicación informal, son de ambientes laborales pero en este ejercicio se utilizan los elementos de emisión del mensaje entre ellos tenemos. Reuniones de tipo celebración de algún motivo en especial, o en pasillos. En este tipo de comunicaciones el auditor debe ser muy cuidadoso, omitir cualquier información que pueda entorpecer el proceso de revisión. Ante estas circunstancias el profesional debe darse su puesto y ser muy centrado.



Imagen 4

Fuente: <http://1.bp.blogspot.com/-Xyuy0AFaHiQ/UdHRLqPxmVI/AAAAAAAAApQ/tmMkv8oW08k/s1600/rumor%5B1%5D.jpg>

La comunicación vertical, requiere generar espacios de interacción entre los directivos de la organización. Para llevar a cabo esta actividad se utilizan los a través de las líneas de jerarquías establecidas en el organigrama de la organización.

Lo requerido por esta comunicación es que sea participativa, dinamizada y retroalimentada con los buenos saberes del ejercicio profesional, en este espacio el auditor líder debe tomar el rol de la escucha y la receptividad de las opiniones de cada uno de los miembros de la organización, una vez terminada la sesión el podrá tomar sus conclusiones para ser reportadas en su informe final y ser presentadas a los interesados.





Imagen 5

Fuente: [http://2.bp.blogspot.com/\\_WTBCGu0ATow/S-dgsbLbT2I/AAAAAAAABWY/cqxnQMLfaDI/s1600/Que+Quieren+Escuchar+Los+Jefes.jpeg](http://2.bp.blogspot.com/_WTBCGu0ATow/S-dgsbLbT2I/AAAAAAAABWY/cqxnQMLfaDI/s1600/Que+Quieren+Escuchar+Los+Jefes.jpeg)

Para entender la comunicación horizontal se trata de hablar al mismo nivel gremial y se acompaña de una forma informal, se evitan todos los protocolos, y normas de etiqueta.

El auditor debe estar muy cuidadoso en este tipo de comunicación, ya que cualquier información suministrada puede distorsionar el objetivo central del ejercicio de auditor.



Imagen 6

Fuente: [http://www.topcomunicacion.com/archive/recortes/horizontal\\_20150511\\_002012\\_horizontal\\_HRLNBV/400.jpg](http://www.topcomunicacion.com/archive/recortes/horizontal_20150511_002012_horizontal_HRLNBV/400.jpg)

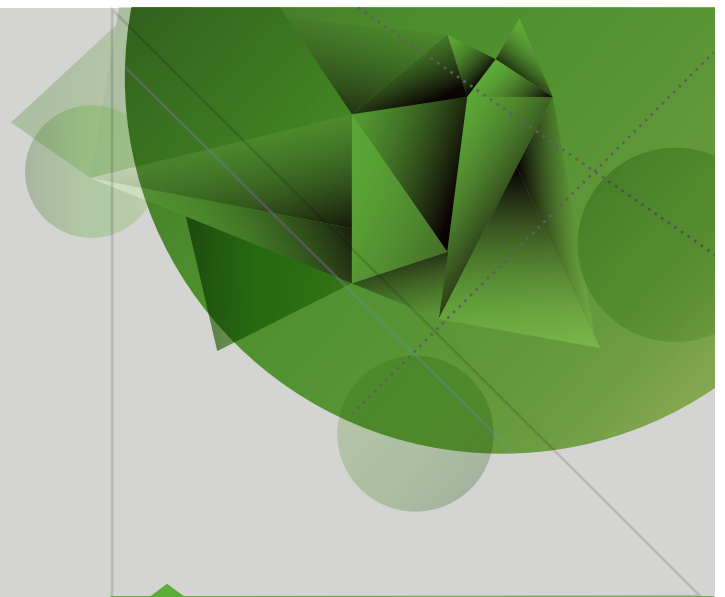


# 2

## Unidad 2

Errores en  
el proceso  
administrativo  
de la empresa

• • • •



Auditoría administrativa

Autor: Blanca Haydee Melo Iscala

## Introducción

Las empresas del siglo XXI, en su máximo ejercicio y competitividad en el mercado, requieren que se lleven procesos claros y transparente donde las actividades realizadas por todos los colaboradores tengan metas u objetivos claros durante las actividades a realizar, cuando se incurre en estos pasos, se puede afirmar que inicia la fase de errores, falencias que permiten que la organización inicie su etapa de declive, y en muchos casos sea difícil sanar las dificultades por sus pésimas funciones laborales. Allí el auditor debe ser claro, transparente, objetivo y muy profesional al momento de dar su resultado final al gerente de la empresa.

Para que el ejercicio pedagógico tenga validez, es necesario que el estudiante de la Fundación Universitaria del Área Andina, revise el material de la semana, que se encuentra integrada por material fascinante que le permitirá construir su propio criterio.

Adicional a ello es importante presentar el taller, ya que el tutor realizará su respectiva observación y retroalimentación y usted puede observar el grado de aprendizaje en la semana.

De igual forma le sugiero apoyarse de los objetivos, la cartilla, las lecturas complementarias, el video, las actividades de repaso, y se requiere revisar los foros del tutor.

## Errores en el proceso administrativo de la empresa

Para el auditor es importante conocer cómo se encuentra la organización de la empresa, debe realizar un rápido enfoque a partir del organigrama y las líneas de jerarquías, deberá revisar el cronograma de actividades, visualizar como se realizan las compras, producción, almacenaje de la materia prima o inventarios de la misma.

Otro proceso que debe verificar es el departamento de recursos humanos, sus hojas de vida y los procesos de contratación que automáticamente se verifican los sueldos que se les otorgan a todos los colaboradores de la organización. Observaremos algunos organigramas.

Ejemplo 1. Organigrama de una empresa.

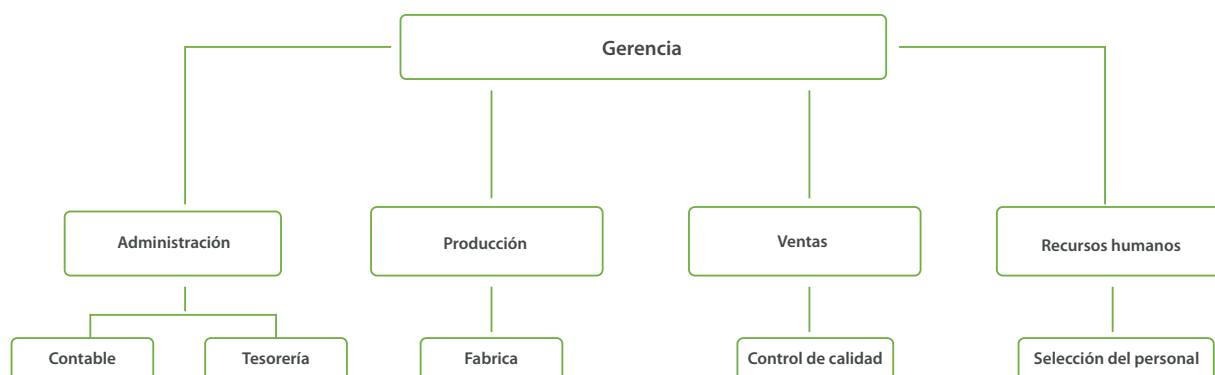


Figura 1. Organigrama de una empresa  
Fuente: Propia.



Imagen 1

Fuente: <http://2.bp.blogspot.com/-oi3ZQfmSOC4/UgLCyWdfknl/AAAAAAAAFVA/OI-X1faw41Q/s1600/dusunen-insan.jpg>

Hay que reconocer la diversidad de organigramas que existen, y que para cada actividad económica, la empresa es libre de tomar la más ajustada.

A continuación observaremos algunos de los errores que se presentan con mucha frecuencia.

### Errores frecuentes en la planeación administrativa



Imagen 2

Fuente: [http://2.bp.blogspot.com/-LS--kGBW16c/VLEV\\_qgAwvl/AAAAAAAAACys/xR0WMhMqz0w/s1600/vivir-de-opciones-binarias.jpg](http://2.bp.blogspot.com/-LS--kGBW16c/VLEV_qgAwvl/AAAAAAAAACys/xR0WMhMqz0w/s1600/vivir-de-opciones-binarias.jpg)

Cuando los líderes de las organizaciones son empíricos, es decir que a través de la experiencia y el proceso de trabajar en el mismo campo han aprendido como se desempeña la empresa, ha estos tipos de lidere, en algunos casos las herramientas tecnológicas y el lenguaje técnico que ofrece las sociedad, es lo que hacen que el proceso se vuelva un poco lento e incomprensible, y por ello se observa un proceso:

- Sin metodologías.
- Sin proyección.
- No hay cronogramas de actividades.
- No hay recursos destinados para el
- Ejercicio de la empresa.

Cuando los líderes son profesionales titulados y dirigen una organización, también pueden cometer errores.

- Planificar reuniones sin agenda previa, lo que permite la pérdida de tiempo valioso que perfectamente se puede utilizar en otro tipo de procesos.
- No proyectar las actividades pendientes del ejercicio, lo que obliga a todos los colaboradores estar de forma desorganizada, y el recurso financiero da inicio a perdidas dentro de la organización.
- No realizar un cronograma de actividades, que indique las claramente el ejercicio de la empresa y no proyectar a los colaboradores su función de forma específica.
- Realizar malas inversiones sin haber tenido una proyección de lo que realmente requiere la empresa, para su producción, o participación del mercado.
- El no analizar la competencia, su precio, producto, mercado, estrategias de venta.
- El no focalizar los requerimientos internos y externos de la organización
- Cuando los inventarios de la empresa se encuentran en nivel cero de stop de mercancías.
- El no realizar las tareas en el tiempo oportuno y dejar todo para el día de mañana.

El auditor cuando encuentre estos procesos y otras actividades no ejecutadas su deber inmediato es presentar un informe con todas las inconsistencias del ejercicio y dar aviso oportuno para que la empresa no se vea afectada en sus inversiones, que muy probablemente dentro de los estados financieros se reflejaran las pérdidas del caso, indicando la disminución del activo, patrimonio y aumento del pasivo.

## Errores frecuentes en la organización administrativa

Cuando el líder de la organización no conoce el horizonte de la empresa, es muy difícil que esta parte del proceso administrativo se ejecute adecuadamente. Mencionaremos algunas inconsistencias que se desarrollan, podemos llamarlo en algunos casos ejecutantes de manera involuntaria:



Imagen 3

Fuente: <http://www.dunmers.com/wp-content/uploads/2011/09/clitel-vnutri.jpg>

- No conocer que existen varios tipos de organización como la formal, e informal, lineal, y funcional, que de acuerdo como se ejecuten las labores se pueden centrar en alguno de estos modelos, y así le permite el desarrollo de funcionalidad dentro de la misma.
- Cuando la contratación del personal es excedía, y no hay funciones por realizar.
- Cuando el departamento no tiene manual de funciones, que le indiquen a sus colaboradores las tareas a realizar y sepan cuáles son sus responsabilidades, daré un ejemplo: La secretaria se conocen que sus funciones deben ser orientar la directriz de la empresa de la mano del jefe, pero adicional a ello se le atribuye, la mensajería, la portería, los tintos, la que realiza las compras de la empresa, dialoga con los clientes realiza las negociaciones, internas, en fin no hay funciones específicas para este cargo.
- No existe un organigrama que indique el orden de jerarquías y los roles a desempeñar dentro de la empresa.



- Cuando los parámetros de la unidad de mando no se encuentran bien definidos, y todo el personal realiza funciones distintas a la de su ejercicio formal de contratación.
- Cuando la comunicación en la organización es deficiente, no hay canales, vías de acercamiento, cuando no hay líderes que acompañan un proceso, sino jefes que mandan, gritan y saturan al empleado de trabajo.
- Cuando las jornadas de trabajo son extensas sin ninguna causa, ya que la misma desorganización que existe en la empresa, hace que las personas se esfuercen el doble de su tiempo.

Cuando el auditor observa todas estas dificultades, lo primero que debe hacer es redactar un informe indicando las fallas que realiza el ejercicio y a su vez dar instrucciones de mejora y lineamientos correctos que permita que la actividad cambie en el ejercicio de sus funciones para que todos puedan generar cambios positivos dentro de la misma.

### **Errores frecuentes en la dirección administrativa**



Imagen 4

Fuente: <http://elldor.info/wp-content/uploads/2011/12/Functionar-public.jpg>

Cuando el líder de la empresa carece de liderazgo dentro de su organización, esto repercute en procesos negativos para la misma y los colaboradores de la empresa hacen caso omiso a los mandos desesperados del jefe.

El jefe es quien da las órdenes a seguir sin ningún tipo de lineamiento, objetividad, y precisión para la ejecución de la misma, es cuando inicia el choque con los colaboradores de la empresa. A continuación observaremos algunas debilidades que se llevan a cabo:

- Cuando las líneas de dirección no están bien dimensionadas y los procesos se vuelven engorrosos.
- Cuando no existe motivación por parte del jefe.
- Cuando la comunicación es arbitraria, al momento de impartir alguna tarea o función del ejercicio.
- Cuando no hay supervisión de las tareas ejecutadas, o sencillamente no se hacen las tareas.
- Cuando no se tiene metas claras y predeterminadas que permitan llegar a la empresa a su nivel máximo de satisfacción.
- Cuando los principios de la dirección no son tomados en cuenta para el desarrollo de cada actividad.
- Cuando las etapas de la dirección no son bien trabajadas dentro de la misma.

Cuando el jefe desconoce estas acciones es cuando se cometen dificultades a grandes rasgos, que terminan siendo notorias dentro de la empresa.

Cuando pueden ocurrir un evento diferente, quien dirige la empresa es un líder, recordemos que este personaje es quien acompaña, revisa, valora, motiva, ayuda, da consejos y sobre todo permite que usted dentro de la empresa tenga voz, es decir escucha la opinión de sus colaboradores, esto se puede denominar trabajo en equipo.

Cuando el auditor observa la forma como dirige el jefe, él debe centrar su informe es en la orientación de los procesos, recordar un poco como se lleva el ejercicio de la empresa, y ser claros que la sociedad va cambiando y que el triángulo del servicio cambio, veremos:

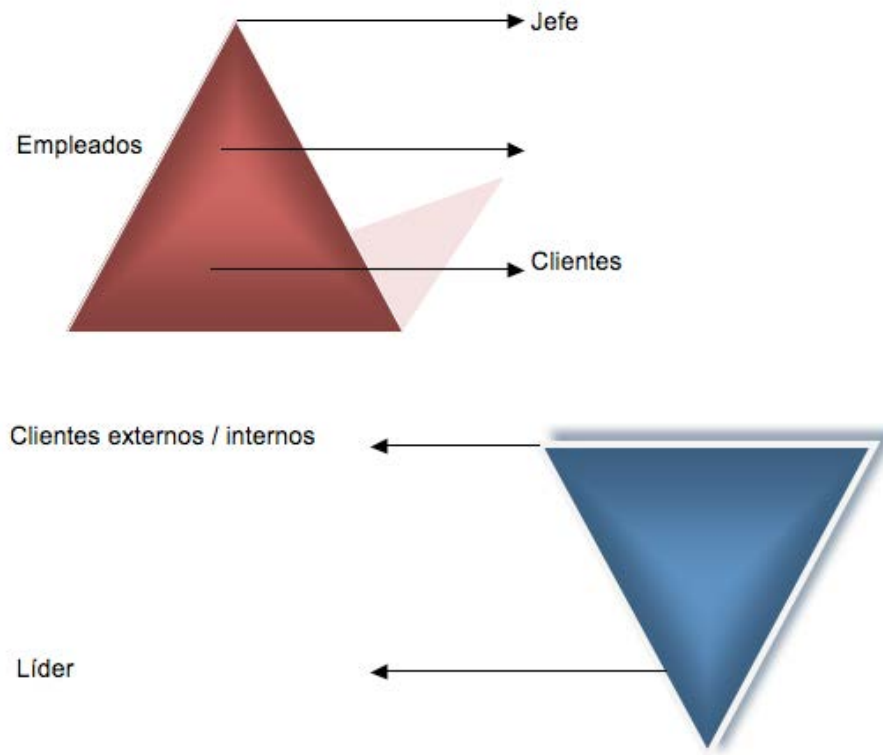


Figura 2  
Fuente: Propia.

Como muestra la figura los **jefes** cambiaron a **líderes**; los **empleados** a **colaboradores** o **clientes internos**. Las empresas del siglo XXI, deben estar pensando en estos procesos para que su empresa tenga objetivos concretos.

## Errores frecuentes en la coordinación administrativa

Las empresas hoy por hoy buscan minimizar recursos, denominéense tangibles, humanos, físicos, económicos u otros, pero en realidad se incurre en un grave error al momento de realizar los procesos de forma inadecuada.



Imagen 5

Fuente: <http://www.adeccorientaempleo.com/webwp/wp-content/uploads/2013/10/10-errores-en-una-entrevista-de-trabajo-770x320.jpg>

Cuando el líder organizacional no tiene presente las directrices de la empresa y actúa solo por intuición, incurre en errores graves como.

No hay trabajo en equipo, es decir los colaboradores actúan de forma personalizada dando como resultados equívocos a los procesos requeridos por la administración.

Cuando las directrices no se encuentran claras para los colaboradores o líderes de la organización, todos terminan impartiendo órdenes y al finalizar la jornada laboral, no se ejecuta lo debido, esto significa que las tareas inician proceso de acopio y los indicadores inician proceso de declive.

Cuando los colaboradores de la empresa no tienen sentido de pertenencia, esto conlleva a que las actividades se realicen sin interesar los resultados del ejercicio ejecutado.

Las empresas como bien sabemos están organizadas por departamentos, secciones, áreas, jefaturas u otro, lo que indican que en su orden de jerarquía deben rendir informes que permitan dictaminar resultados positivos y permitan la generación de nuevas expectativas,

pero cuando esto no se realiza, podemos afirmar que las personas encargadas de liderar los procesos no realizan sus funciones como se debe.

Otro factor que implica es cuando se satura de muchas actividades a una o grupo de personas de actividades.

Otro factor que implica errores graves es la subcontratación, de forma indebida lo cual lleva a que las empresas se vean procesos jurídicos complicados.

Recordemos que para que exista sinergia, se deben realizar tareas conjuntas de grupo de colaboradores activos, responsables y dinámicos en que las actividades de la empresa resulten de forma apropiada.

Para el líder de la organización, le queda muy complejo tomar decisiones cuando no hay responsables de las tareas ejecutadas y si los colaboradores actúan de forma dispersa al objetivo central de la empresa.



Imagen 6

Fuente: <http://novojournal.co.ao/fotos/2014/2/10/59078.jpg>

Por lo general los gerentes optan por la salida más fácil, que resulta despedir al personal y contratar personas que realmente no conozcan de los procesos e iniciar procesos de capacitación dentro de la misma.

Cuando el auditor encuentra este tipo de falencias, el deberá emitir un informe que genere cuales son las fallas cometidas con sus debidos responsables, debemos tener presente que cuando no se encuentran responsables dentro de los colaboradores de la empresa quien asume las fallas es el líder o gerente de la empresa, departamento, sección, o área según sea el caso.

Bajo esta consigna se requiere que el gerente de la empresa estudie bien el informe para tomar las decisiones de forma oportuna, sereno y con responsabilidad, ya que a partir de esta se pueden generar grandes cambios, como rotaciones de personal, manejo de los procesos con sus respectivos productos. Es por ello que líder de la organización debe ser una persona muy centrada, profesional, ético y su moral intachable.

### **Errores frecuentes en los controles y evaluaciones administrativas**

En esta fase del proceso vamos a involucrar el departamento de contabilidad.

Recordemos que la contabilidad en las organizaciones la podemos comparar como la columna vertebral del ser humano.

“como funciona la columna vertebral en el ser humano, es la que le permite dar movimientos a todos los músculos de su cuerpo y le permite mantener activo todo su cuerpo”.

De la misma manera funciona la contabilidad en las empresas, recordemos que para que su proceso funciones adecuadamente debe contar con un personal de mucha ética y moral, ya que allí se manejan todos los ingresos, egresos de la empresa.



Imagen 7

Fuente: <http://www.notaria5.com/img/2.jpg>

El rubro de disponible nos permite realizar movimientos de inversión y financiamientos ya que son como las actividades más frecuentes dentro de la misma, es por ello que el personal debe ser capacitado y valorado dentro de la misma.

Una de las funciones del contador es realizar su ejercicio contable a tiempo y de forma organizada, clara y legible que genera confiabilidad y transparencia en el ejercicio de su función al momento de la entrega de los informes financieros, para que el líder de la organización pueda leerlos, entenderlos y tomar las decisiones correspondientes.

Lo anterior mente descrito es para que la empresa funcione perfectamente, pero cuando se incurren en errores, veremos a continuación algunos casos usuales.

Cuando no hay registros permanentes en la caja de la empresa.

Cuando no se realizan los soportes contables establecidos para cada acción.

Cuando las operaciones contables no se realizan con la transparencia del caso.

Cuando en los procesos de trabajo se busca beneficios propios y no con fines de la empresa.



Imagen 8

Fuente: [http://www.blogsiegowy.pl/wp-content/uploads/680711\\_50449886-800x600.jpg](http://www.blogsiegowy.pl/wp-content/uploads/680711_50449886-800x600.jpg)

Cuando los inventarios de la empresas inician sus proceso de disminución en los almacenes de la empresa.

Cuando incurrimos en compras de materia prima inadecuada para la realización del producto y bajamos la calidad del producto.

Cuando los operarios de la planta de producción no realizan los productos en las fechas determinadas y cantidad solicitada.

Cuando el líder de la empresa no realiza proyecciones de venta, de consumo, de producto y de personal que se requiere para su servicio.





Imagen 9

Fuente: <http://1.bp.blogspot.com/-hOYgK4lkix4/VQx5t-brg0I/AAAAAAAAADs/dIZyGt6LoTs/s1600/INVENTARIO%2B01.jpg>

Cuando no se realizan las evaluaciones pertinentes en la empresas, en los momentos adecuados.

Si bien sabemos a la mayoría de los colaboradores no les agrada el tema de supervisión y evaluación, porque existe el temor de sus resultados.

Pero recordemos lo valioso que este informe es para la empresa, y que en muchos casos son motivo de decisiones que debe tomar el líder o gerente.

Para que esto no suceda es conveniente aplicar las estrategias adecuadas y sutiles para que los colabores de la empresa sean evaluados.

Cuando el proceso de evaluación se realiza, es prudente retroalimentar con los colaboradores y dar a conocer los resultados para que se tomen de forma conjuntas mejoras de acción y en último el beneficiado sea la empresa a nivel general.





Imagen 10

Fuente: <http://www.credias.it/themes/credias/images/slider/cessione-del-quinto.jpg?1439856000024>

El auditor debe manejar con mucho profesionalismo este tipo de informe ya que se considera el más delicado, de toda la organización, ya que de allí se desprende muchas hipótesis y esto puede generar gran impacto organizacional.

2

## Unidad 2

Planeación de  
la auditoría  
administrativa



Auditoría administrativa

Autor: Blanca Haydee Melo Iscala

## Introducción

La organización debe inquietarse cuando observe que los procesos no se están ejecutando de la forma apropiada, que los resultados esperados van en declive y que su empresa inicia la etapa de pérdida de liquidez, para que esto retorne a su curso normal se requiere de la intervención de un profesional experto en auditoría, que con su experticia logra encontrar las dificultades y poder generar un plan de mejoramiento en determinado tiempo.

Para que el ejercicio pedagógico tenga validez, es necesario que el estudiante de la Fundación Universitaria del Área Andina, revise el material de la semana, que se encuentra integrada por material fascinante que le permitirá construir su propio criterio.

Adicional a ello es importante presentar el parcial, ya que la plataforma calificará de forma automática y Ud. puede observar el grado de aprendizaje en la semana.

De igual forma le sugiero apoyarse de los objetivos, la cartilla, las lecturas complementarias, el video, las actividades de repaso, y se requiere revisar los foros del tutor.

## Planeación de la auditoría administrativa

### Concepto

Hablar de planeación es preparar las actividades a realizar de forma objetiva, mediante un cronograma de actividades u otros esquemas válidos para que las tareas sean ejecutadas sin dificultad.

Para que este proceso se lleve a cabo es indispensable aplicar algunos elementos básicos como los objetivos ¿Qué es lo que se quiere?, buscar las estrategias que permitan el desarrollo del ejercicio.

El auditor administrativo debe observar, indagar, leer y concluir de acuerdo a lo encontrado, y posteriormente ofrecer un diagnóstico inicial.

### Fases en la planificación

Dentro de las fases de planeación de auditoría administrativa, se requiere que el auditor tenga claro lo que desea hallar. Para ello deberá tener presente los siguientes pasos:

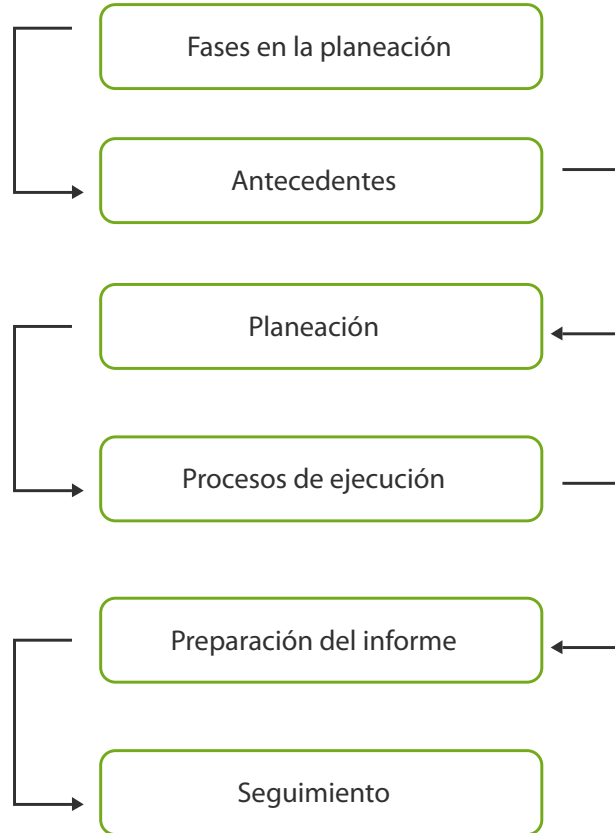


Figura 1  
Fuente Propia

## Antecedentes

Hablar de antecedentes de la empresa es conocer a través de una línea del tiempo como ha venido evolucionando en su proceso empresarial, en sus procesos productivos, y sus procesos contables, es importante conocer como ha sido el desempeño de la empresa a través de sus colaboradores.

Para el auditor es importante conocer el despliegue que ha tenido en sus colaboradores, por desde allí se puede obtener información valiosa para el ejercicio que se está aplicando.

Desde este punto de vista se requiere que no se le omita información al auditor, y así él pueda desarrollar su modelo de auditoría sin dificultades.



Imagen 1

Fuente: <https://investigacionubv.files.wordpress.com/2014/11/invesocial.jpg?w=960>

## Planeación

El auditor debe considerar marcar un cronograma de tiempo y espacio que deberá realizar dentro de la empresa, y desde punto de vista mantener presente si requiere de un acompañamiento de un colaborador para hacer sus debidos procesos.



Imagen 2

Fuente: <http://www.waltonacgroup.com/web/images/servicios/planeacion-estrategica.png>

Para que el auditor avance en su ejercicio profesional deberá tomar nota, fotos, y guardar en reserva absoluta algunos documentos que le sirvan como material probatorio, en el caso de encontrar alguna inconsistencia.

El auditor deberá incluir todo el material encontrado en sus informes para que el ejercicio de su actividad auditada sea verosímil, y el líder de la empresa pueda aceptar sin ninguna dificultad los resultados encontrados.

El auditor tiene libertad para realizar el tipo de cronograma para ajustarlo a su requerimiento, recordemos que existen 2 modelos.

- Tácticos
- Operativos

#### Procesos de ejecución

El auditor debe tener presente lo encontrado en su etapa inicial del informe, el cronograma realizado en el proceso de la planeación. Para que las tareas a ejecutar sea lo más transparente posible.

Una vez se ejecuta este proceso, podemos observar con claridad cómo se encuentra la empresa, que factores deberá cambiar o ajustar, pero esta decisión de líder organizacional.

Recordemos que el auditor solo presenta el ejercicio, pero las decisiones las toma el gerente de la empresa.

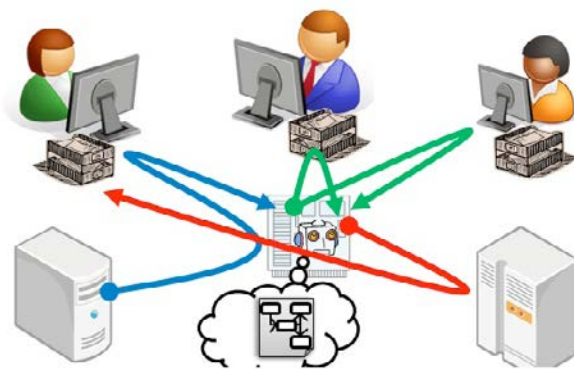


Imagen 3

Fuente: <http://www.gicasoft.com/InfoUploadImage/635629158728507040workflow3.jpg>



## Preparación del informe

El auditor debe tener claridad el tipo de organización a la cual le aplica la auditoria, el tipo de proceso que utiliza y de acuerdo a la acción se procede a realizar el informe.

Generalmente los informes van acompañados de cuadros, tablas, gráficos u otras herramientas que permitan ser lo más legible y entendible para el líder de la organización.



Imagen 4

Fuente: <http://www.profitconfidential.com/wp-content/uploads/2014/01/Transports-in-2013-Financials-in-2014.jpg>

No existe un número asignado de páginas u hojas para el informe, cada profesional en auditoria es libre de usar las requeridas en su presentación.

Se recomienda que el auditor presente un plan de mejoramiento, de acuerdo al objeto encontrado y a su vez indicar el proceso de aplicación y ejecución de la misma.

Cuando hablamos de planes de mejoramiento, el auditor se refiere a procesos que deben ser modificados para que se genere impacto de evolución al proceso auditado.

## Seguimiento

Una vez presentado el informe y el plan de mejoramiento, el auditor deberá realizar seguimiento al plan de acción y verificar que lo consignado en el informe se cumpla, ello es con el fin de que su proceso de auditoría no quede solo en el documento.

Es importante que los tiempos estipulados se ejecuten al momento de aplicar el plan de mejoramiento.



Imagen 5

Fuente: <http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/2012/08/Seguimiento.png>

El auditor debe aplicar el proceso administrativo, con cada uno de sus etapas y elementos para que dicha acción sea bien trabajada.

Etapas Analizadas	Antecedentes	Planeación	Proceso de ejecución	Preparación del informe	Seguimiento
Marcos Buendía		x			x
Felipe Bustamante	X		x		
Martha Caicedo	x			x	
Daniela Álvarez			x		
Manuel Heredia	x				x
Fabio Moreno		x	x	x	
José Rosero		x	x		

Cuadro 1. Modelo de cronograma de actividades Sistema General Auditado

Fuente: Propia.

## Memorandos en la auditoria administrativa

Como bien se conoce el memorando hay varias clase de uso, para este proceso es para el profesional que aplica el proceso de auditoría. Donde se realiza la orden a recursos humanos para la contratación de sus servicios, allí se debe consignar su nombre completo, profesión u oficio, tiempo que dura el procesos de auditoría, requerimientos solicitados por el profesional, y valor de los honorarios a cancelar, bien sea semanal, quincenal, mensual o a la terminación de su proceso. Es importante que se adjunte la hoja de vida, como soporte de confiabilidad y el departamento de recursos humanos, se tomara el trabajo de verificar que todo lo consignado sea probatorio.



Imagen 6

Fuente: [https://lh3.googleusercontent.com/-Bq2eE7Y1dAE/AAAAAAAAAI/AAAAAAAAAA/HWjcsBcJ\\_n8/photo.jpg](https://lh3.googleusercontent.com/-Bq2eE7Y1dAE/AAAAAAAAAI/AAAAAAAAAA/HWjcsBcJ_n8/photo.jpg)

El auditor también puede utilizar esta herramienta, para dar avances de lo encontrado en su proceso de auditoría, el profesional tiene libertad para utilizar este documento de forma interna.



## Informes de auditoría administrativa

A continuación mostraremos algunos modelos de formatos de informes de acuerdo a las fases de la planeación.

### Formato de antecedentes

<b>Auditoría administrativas</b>	Efectiva	Negativa	Observaciones
<b>Antecedentes</b>			
Indagación histórica (Aquí podemos consignar las líneas del tiempo con sus procesos ejecutados).			
Fichas detallados (Aquí se especifica, todos los datos estadísticos, gráficos, análisis, indicadores de gestión y factores de riesgo).			
Documentos que permitan el dictamen probatorio (Actas, Libros de consigna, documentos generales).			

Cuadro 2. Formato de auditoría por proceso de antecedentes  
Fuente: Propia.

## Formato de planeación vs procesos de ejecución

<b>Auditoría administrativas</b>	Efectiva	Negativa	Observaciones
<b>Antecedentes</b>			
Observaciones encontradas del ejercicio anterior.			
Otros antecedentes de ejercicios anteriores.			
<b>Planeación</b>			
Técnicas a considerar.			
Principios de investigación.			
Reformulación de habilidades de auditoría.			
Planes para llevar a límite de la auditoría.			
Establecer procesos básicos.			
Entrega de compromisos.			
<b>Proceso de ejecución</b>			
Resumen de investigación.			
Métodos de recolección.			
Certificación de investigación.			
Localización de encuentros.			
Revisión de responsabilidad.			
Concentración de movimientos.			

Cuadro 3. Formato de auditoría por planeación Vs proceso de ejecución  
Fuente: Propia.

## Formato de preparación del informe vs evaluación y seguimiento

<b>Auditoría administrativas</b>	Efectiva	Negativa	Observaciones
<b>Antecedentes</b>			
Avance de métodos.			
Unificación de actividades.			
Preparación del informe			
Documento con detalles del ejercicio.			
Evaluación y seguimiento			
Valoración de las funciones.			
Eficacia.			
Valoración de las actividades a realizar.			
Indicación de ejercicios generales para dar las observaciones de la puesta en marcha.			
Valoración de los perfiles cuyas técnicas son defectuosas.			
Progreso de las actividades.			
Consideraciones a seguir.			

Cuadro 4. Formato de auditoría por preparación del informe Vs Evaluación y Seguimiento  
Fuente: Propia.

## Diferencias entre dirección, supervisión y revisión

### Dirección

Esta es una etapa importante dentro del proceso administrativo, lo cual requiere de metas, objetivos, estrategias y planes claro al momento de auditar los procesos, es importante cada uno de estos pasos se lleve a cabo de forma puntual y detallada, logrando encontrar los puntos a mejorar en sus fases.



Imagen 7

Fuente: [http://blogpda.pdainternational.net/wp-content/uploads/2015/06/equipo\\_aumento.jpg](http://blogpda.pdainternational.net/wp-content/uploads/2015/06/equipo_aumento.jpg)Supervisión

Este tipo de proceso permite que se realice las actividades con métodos especializados que al finalizar los procesos den como resultado efectivos.

Este proceso permite revisar diferentes recursos o departamentos de la empresa, de forma sutil y verificando que las actividades encaminadas se realicen de forma clara y transparente.

Al momento de realizar la supervisión se debe tener presente aspectos básicos del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control), uno de los procesos efectivos es el de la observación, ya que es la fuente valiosa para la identificación de procesos concretos que el auditor busca para su respectivo análisis.



Imagen 8

Fuente: <http://callminer.com/wp-content/uploads/2014/06/analyze-customer-conversations-400x250.jpg>



## Revisión administrativa

Vamos a realizar claridad en el término de revisión administrativa ya que su proceso es delicado como le menciona:

Título V de la ley 58/2003, de 17 de diciembre. Establece modalidades de investigación de hechos en materia tributaria, le permite una revisión detallada.

Este tipo de norma les permite que el auditor pueda revisar de forma minuciosa, cada rubro y de esa forma dar un informe claro y preciso.

Es importante que los conceptos se encuentren claros y poder determinar las formas de aplicación según el caso del ejercicio que se va a ejecutar.



Imagen 9

Fuente: <http://skolakov.eu/domains/skolakov.eu/data/uploads/cesky-jazyk-3-trida/veta-souveti/v%C4%9Bty.png>

## Diferencias entre dirección, supervisión y revisión

Dirección	Supervisión	Revisión
Metas Objetivos Estrategias Planes	Métodos especializados	Rubro a rubro

Cuadro 5  
Fuente: Propia.

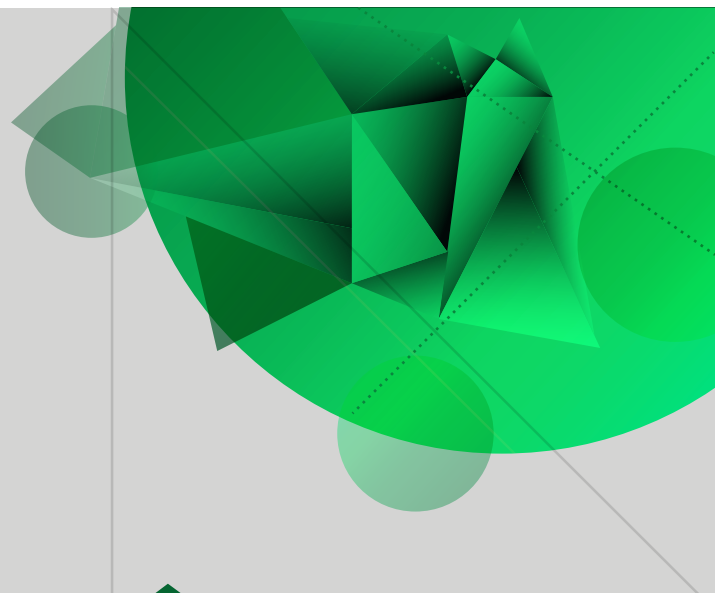


Fuente: <http://es.slideshare.net/REVISORIA-FISCAL-ZARZAL/nias-300-315-320>



3  
Unidad 3

Una nueva  
economía de libre  
competencia



Auditoría administrativa

Autor: Blanca Haydee Melo Iscala

# Introducción

El auditor debe mantener como primera instancia la ética y la moral al momento de tomar un caso para su debido estudio, el proceso deberá ser detallado, con material probatorio y de reserva absoluta, esto le permitirá generar un excelente informe, confiabilidad y transparencia a los directivos de la organización. Y a su vez se tomaran las decisiones del caso. Por ello es fundamental que no se omita información durante el proceso de estudio.

Para que el ejercicio pedagógico tenga validez, es necesario que el estudiante de la Fundación Universitaria del Área Andina, revise el material de la semana, que se encuentra integrada por material fascinante que le permitirá construir su propio criterio.

Adicional a ello es importante presentar el foro de debate, donde el estudiante tendrá la oportunidad de exponer bajo su criterio, la respuesta a la consigna presentada, el tutor deberá leer, comprender, analizar y retroalimentar sus opiniones y usted puede observar el grado de aprendizaje en la semana.

Recordemos que este espacio es para uso exclusivo del estudiante, donde aportara su valiosa opinión, y las ayudas de internet son valiosas pero no validas como respuesta ante el foro.

De igual forma le sugiero apoyarse de los objetivos, la cartilla, las lecturas complementarias, el video, las actividades de repaso, y se requiere revisar los foros del tutor.

## La ética en la auditoría administrativa

### Concepto

La ética significa tener carácter para tomar la decisión de hacer o no hacer algo. Esto sumado a nuestro rol del profesional, es lo que nos permite ser aceptado en las organizaciones para realizar una tarea a fin.

Se entiende que todas las personas realizan un proceso de selección dentro de las empresas realizadas por otro profesional denominado psicólogo, quienes tienen la experticia en el conocimiento del ser como persona y dan su visto bueno o negación al cargo a desempeñar.

El profesional dedicado a la auditoría, deberá ser un profesional que tenga claridad y objetividad en los códigos deontológicos (Deontología está involucrado con la ética normativa, que asume principios y obediencia a toda la normatividad).



Imagen 1

Fuente: [http://prm.no/content/announcement\\_attachments/394/vedlegg-4\\_394.jpg](http://prm.no/content/announcement_attachments/394/vedlegg-4_394.jpg)

Cuando el profesional es un servidor oficial el deberá cuidar la conducta en sus responsabilidades, de acuerdo al esquema moralista que involucra, la fe, y un ritmo de vida intachable.

### Principios de la ética profesional en la auditoría

A continuación mostraremos los principios éticos que debe poseer el profesional experto en auditoría, al momento de realizar su labor al interior de la organización.

Generalmente los líderes organizacionales esperan que los profesionales dedicados a esta actividad apliquen todo su conocimiento y que la ética profesional se vea reflejada en cada uno de los informes que presenta, ya que el grado de confianza que se deposita en estos expertos es al 100%.



Figura 1  
Fuente: Propia.

### Características de la ética del profesional en la auditoría

El profesional dedicado a la auditoría debe considerar que la tarea que debe ejecutar lo debe realizar con la responsabilidad absoluta, y que su ejercicio profesional debe ser universal, sin descuidar los objetivos y metas que le permitirán llegar a la propia naturaleza sin que sea inviolable.

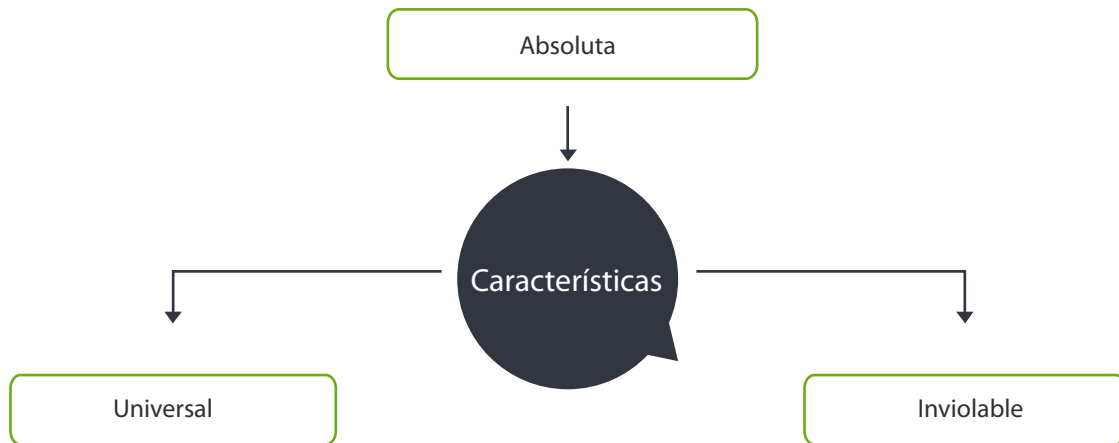


Figura 2  
Fuente: Propia.

### La ética empresarial no es un valor agregado

Recordemos que hablar de valor agregado es anteponer una acción al desarrollo del ejercicio, para que el resultado sea efectivo. Pero en el caso del profesional dedicado a la auditoría este valor ya debe estar incorporado en su experticia.

Debe haber claridad al momento de hablar de auditores para entidades privadas, y auditores para entidades oficiales, la normatividad es la misma, aunque el fondo del ejercicio cambia, ya que los parámetros son diferentes. A continuación daremos ejemplos para que aclarar los conceptos.

#### Ejemplo 1: Empresa del sector privado.

El líder o gerente de la empresa es libre de contratar al profesional para el desarrollo del ejercicio, y le provee las herramientas, información y detalles que se requiere para dar inicio al proceso y que pueda terminar a feliz término.



## Ejemplo 2: Empresa del sector oficial.

El profesional deberá someterse a una licitación pública, donde requiere una normatividad específica, un valor a pagar, y esperar que sea el ganador del pliego solicitado. Una vez sea favorecido, deberá presentarse ante la entidad competente, al director de la entidad e iniciar su proceso de auditoría con limitantes, ya que el deberá indagar la información para iniciar su proceso al cual fue contratado.

Si observa los dos ejemplos el tratamiento es muy diferente, y el profesional deberá estar preparado idóneamente para el cargo que se desee postular.

### **Código de conducta**

Para comprender que es el código de conducta, debemos recordar que nuestra ética profesional, contiene unas características y principios inviolables que cada día en nuestro ejercicio profesional se deben afianzar y colocar en práctica, para que nuestra labor sea encaminada de forma adecuada.

Sin embargo sabemos nuestra sociedad va cambiando a una velocidad impresionante, y que las instituciones educativas se promueve este ejercicio de forma rápida y no se le da el tratamiento que requiere al momento de capacitar al profesional.

Es por ello que se requiere recordar en qué consiste el código de conducta. “declaración formal de los valores y prácticas comerciales de una empresa, y algunas veces de sus proveedores. Un código enuncia normas mínimas y el compromiso de la empresa de cumplirlas y exigir su cumplimiento a sus contratistas, subcontratistas, proveedores y concesionarios” (tomado de <http://www.dellacasacastillo.com/glosario.htm>).



Imagen 2

Fuente: <http://www.socialmediacm.com/wp-content/uploads/2012/08/code-150x150.jpg>

Es por ello que los profesionales deben mantener este concepto claro, para que el desempeño de sus funciones sea objetivo y transparente, ante todos los miembros de la organización.

Todas las organizaciones independientemente si son PYMES o grandes empresas, deben tener el código de conducta empresarial, esto le permitirá que sus colaboradores trabajen con integridad y honestidad.

Algunos parámetros que deben tener el código de conducta empresarial:

- Introducción.
- Valores.
- Principios.
- Documentos.
- Campos de aplicación.
- Cumplimiento de los principios y reglas.

Algunos parámetros básicos que solicita el código de conducta a sus colaboradores.

- Integridad.
- Serenidad.
- Calidad de medio ambiente.
- Calidad en la manipulación de sus productos o prestación de servicios.
- Que conozcan y cumplan el horizonte de la empresa.
- Evitar diferencias entre los colaboradores y líderes de la organización.
- Mantener intachable la imagen de la empresa.
- Realizar las compras de insumos o materias primas con calidad al 100%, brindando a nuestros clientes productos excelentes.
- Recordar que cada colaborador merece respeto.
- Respeto por las instalaciones de la empresa.
- Respetar las normas internas que permitan la sana convivencia de la misma.
- Asistir a todas las reuniones de la empresa con la mejor disposición y participación de la misma.
- Mantener la competencia leal, bajo los lineamientos de seguridad, respeto y tolerancia de todos los integrantes.
- Mantener una comunicación asertiva dentro y fuera de la empresa.
- Evitar al máximo las manifestaciones de cariño afectuoso de forma personalizada.
- Permitir ambientes saludables y armoniosos para todos los miembros de la empresa.



Imagen 3

Fuente: <http://bysiak.com/wp-content/uploads/2014/03/partner1.jpg>

Recordemos que cada empresa es libre de colocar sus normas, reglas y lineamientos a seguir al interior o exterior de la empresa.

Cuando los enunciados anteriores son claros y el personal de la empresa los identifica, la convivencia dentro de la misma puede ser sana, en que aplica esto al auditor, que su ejercicio profesional se torna de forma diferente, y el deberá conocerlas para incluirlos dentro de su informe.

Cuando el auditor observa que no se cumplen las normas de conducta el deberá, dar incluir en su plan de mejoramiento todas las estrategias necesarias para que la empresa aplique todos los lineamientos necesarios para su ejecución y no permitir que este código de conducta quede escrito en un papel sin aplicabilidad.

## El dinero



Imagen 4

Fuente: [http://www.lavozdelanacion.mx/wp-content/uploads/cache/16892\\_NewsPGMPHov.jpg](http://www.lavozdelanacion.mx/wp-content/uploads/cache/16892_NewsPGMPHov.jpg)

El dinero es un tangible que todas las organizaciones bien sea privadas o públicas deben manejar para el desarrollo de sus actividades, sin embargo es el hilo conductor para que muchas personas, colaboradores, profesionales pierdan la noción del tiempo, y se vean involucrados en procesos judiciales complicados, incluso a perder su investidura, la confianza, la honestidad y transparencia como personas.

Si los estados financieros que se le presentan al auditor van de pérdida en pérdida, el deberá, solicitar el flujo de efectivo, para que el rubro de disponible sea observado detalladamente y se pueda dar un informe detallado para determinar donde se encuentran las causas del movimiento indebido del dinero.



Imagen 5

Fuente: [http://s03.s3c.es/imag/\\_v0/635x300/9/3/a/granpesos.jpg](http://s03.s3c.es/imag/_v0/635x300/9/3/a/granpesos.jpg)

## La moral

Hablar de la moral indica los buenos comportamientos y hábitos que debe tener una persona al momento de actuar ante cualquier situación. Y el profesional a diario enfrenta situaciones donde su moral se coloca en juego, pero el deberá de forma ágil tomar decisiones que le permita mantener su buen nombre.



Imagen 6

Fuente: [http://1.bp.blogspot.com/-I9J196e3mKI/VX4JrBKW6BI/AAAAAAAAApA/Z0MK5ve\\_-2g/s320/moral1%2B%25281%2529.jpg](http://1.bp.blogspot.com/-I9J196e3mKI/VX4JrBKW6BI/AAAAAAAAApA/Z0MK5ve_-2g/s320/moral1%2B%25281%2529.jpg)

De igual manera el auditor deberá tener presente que su moral y su ética debe ser intachable y que no tiene precio.

## La ética vs la moral

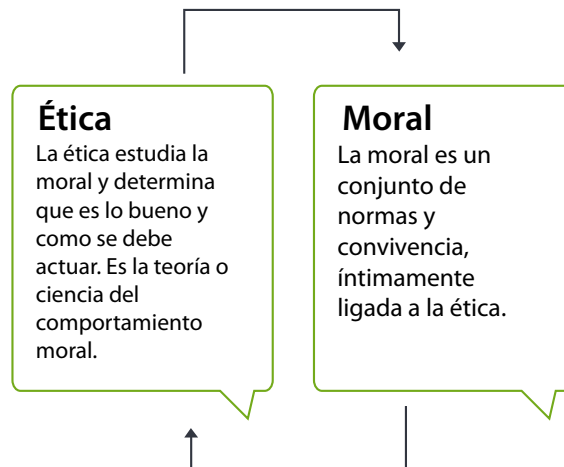


Figura 3. La ética Vs la moral

Fuente: <http://eticamachala.blogspot.com.co/2014/05/la-moral.html>

## Origen etimológico

Palabra	Proviene	Significado
Ética	Griego: "ethos".	Forma de ser o carácter.
Moral	Latina: "morales".	Relativo de las costumbres.

Cuadro 1

Fuente: <http://www.significados.com/etica-y-moral/>

### Observaremos la ética profesional desde el punto de vista de unos autores

Según Jiménez Pimentel Héctor, "la ética profesional se aplica al ejercicio de una profesión y comprende los principios básicos de la auditoría moral de parte de los miembros de una profesión específica, en las circunstancias peculiares en que sus deberes profesionales se colocan".

Según Pérez Luis Felipe, "ética profesional podría considerarse como una rama de la ciencia moral que trata de deberes de un miembro de la profesión que tiene con el público sus clientes, sus colegas y su profesión, desde los inicios de la profesión nuevos problemas y cambios en las condiciones de su ejercicio han requerido y requerirán adiciones, modificaciones y aclaraciones de su reglamentación ética pero los tipos básicos de la conducta profesional no deben ser abandonados ni alterados ni se necesite hacerlo".

Según estos dos exponentes comparten criterios similares a la ética profesional de auditoría, lo que le permite al profesional afianzar su visión con respeto a los principios y valores que debe aplicar al momento de realizar un proceso investigativo.

Desde este punto de vista el auditor debe ser cauteloso en sus procedimientos y callar hasta que el informe este 100% terminado.

### Resumen

El profesional que se dedica a realizar auditorías, debe ser una persona que conozca y aplique en su vida personal y laboral.

Los auditores deberán ser reservados, honestos, transparente e imparciales al momento de emitir el informe adicional deberá contener materia probatorio, donde mencione, fecha, hora, nombre del colaborador que realizó el evento, y el concepto emitido para que su informe sea creíble.

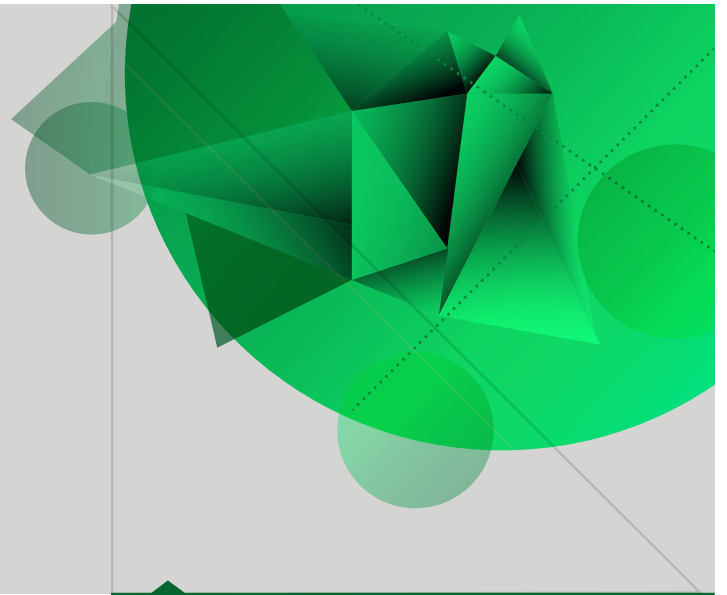
Una vez entregado el informe, con todos los requerimientos es importante adjuntar un plan de mejoramiento, un cronograma, que indique como se va a realizar el seguimiento del mismo.

Es importante que el líder de la empresa, lo lea con detenimiento y si considera pertinente socializar con sus colaboradores, esto le permitirá tomar decisiones efectivas dentro de la organización.

3

## Unidad 3

Habilidades  
contemporáneas  
para el  
diagnóstico en las  
organizaciones  
durante proceso de  
auditoría



Auditoría administrativa

Autor: Blanca Haydee Melo Iscala



## Introducción

Las organizaciones del siglo XXI deberán apoyarse de las herramientas contemporáneas para el diagnóstico en las organizaciones durante el proceso de auditoría, ya que el profesional deberá estar involucrando acciones correctivas permanentemente, que permitan obtener los objetivos y metas planteadas por el líder de la organización. En esta fase el auditor es muy importante que presente la propuesta de mejora para continuar con el nivel de competitividad en el mercado.

Para que el ejercicio pedagógico tenga validez, es necesario que el estudiante de la Fundación Universitaria del Área Andina, revise el material de la semana, que se encuentra integrada por material fascinante que le permitirá construir su propio criterio.

Adicional a ello es importante presentar el foro de debate, donde el estudiante tendrá la oportunidad de exponer bajo su criterio, la respuesta a la consigna presentada, el tutor deberá leer, comprender, analizar y retroalimentar sus opiniones y usted puede observar el grado de aprendizaje en la semana.

Recordemos que este espacio es para uso exclusivo del estudiante, donde aportara su valiosa opinión, y las ayudas de internet son valiosas pero no validas como respuestas ante el foro.

De igual forma le sugiero apoyarse de los objetivos, la cartilla, las lecturas complementarias, el video, las actividades de repaso, y se requiere revisar los foros del tutor.

## Habilidades contemporáneas para el diagnóstico en las organizaciones durante proceso de auditoría

### Relación con la planeación estratégica

Hablar de planeación es hablar del primer componente del proceso administrativo, de allí podemos ampliar a una visión estratégica, mediante un gráfico recordaremos algunos criterios que se deben considerar al momento de realizar una planeación estratégica.

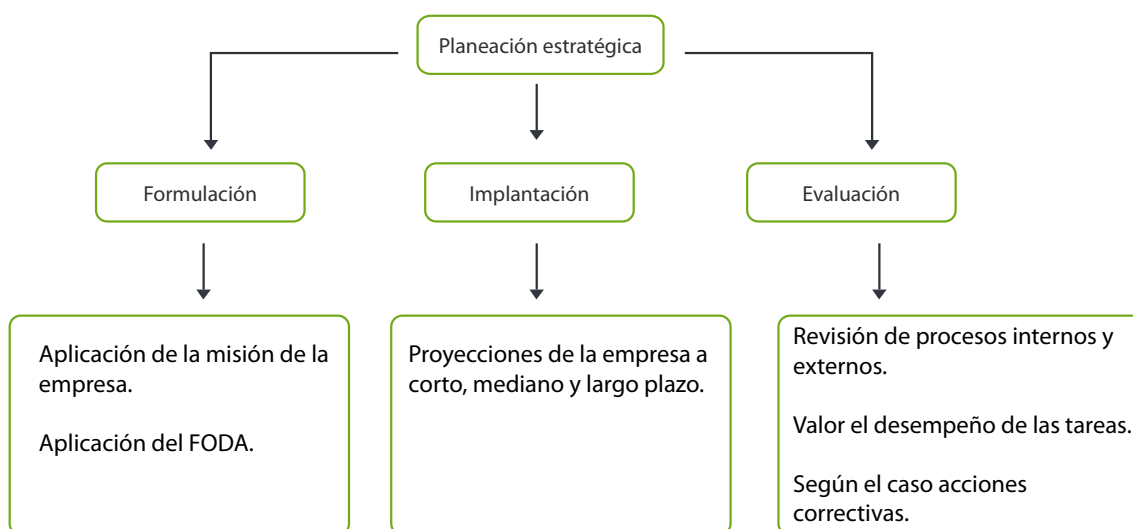


Figura 1  
Fuente: Propia.

El auditor deberá revisar cada uno de estos pasos e iniciar su proceso de verificación, supóngase que existe un colaborador encargado de estas acciones, se requiere para ello un cronograma de tiempo en que las dos personas inicien la acción de verificación, revisión de los archivos, documentos y soportes que le permitan trabajar con objetividad para que exista claridad en los resultados finales.

Detallaremos cada una de estas partes:

1. El auditor deberá revisar, analizar la **formulación** de la empresa. Lo cual tomara la **misión** la desglosará para verificar que este componente del horizonte empresarial reúna los requisitos que la organización requiere de acuerdo a su actividad económica y la proyección que el líder de la empresa le quiere dar a conocer a todos sus clientes internos y externos.

Posteriormente tomara el FODA, y observara como se encuentra formulada para alcanzar los objetivos y meta de la empresa.

2. El auditor deberá revisar, analizar la **implementación** de la empresa, lo cual analizara las proyecciones y sus debidos tiempos de ejecución y verificará el alcance de cada una de ellas y si se requiere mejoras para cumplir con las metas de la empresa.
3. Por último el auditor revisara, analizara, la **evaluación**, en esta etapa el proceso debe ser bien riguroso, ya que se tocan dos componentes básicos los internos y externos y cada una de ellas tiene tratamiento diferentes.

Cuando revisamos el cliente interno, debemos observar cómo se encuentran en su ámbito laboral, si existe motivación, comunicación, si los roles que desempeñan están acordes con el perfil que requiere la organización, es importante la capacitación que se le brinde al colaborador, recordemos que ellos son nuestro **activo** máspreciado de toda la organización.

Hablar del cliente externo, son nuestra fuente de permanencia en el mercado, allí se le debe generar un trato cordial, amable, y brindar productos terminados o servicios prestados con efectividad, ya que ellos son la razón de ser de nuestra organización.



Imagen 1

Fuente: <http://www.mincit.gov.co/mintranet/info/mintranet/media/publnt8223.jpg>

Podemos afirmar que la planeación estratégica que se proyecte al interior de la empresa debe ser revisada, analizada y sujeta a cambios y mejoras que les permita cumplir con los objetivos y metas de la empresa.

El auditor deberá ser cuidadoso al revisar la planeación estratégica de la empresa.

### Uso de la matriz FODA

El auditor deberá revisar, analizar la matriz FODA, que tenga la empresa en su momento y verificar que se ajuste a lo que requiere la empresa.

Recordemos el concepto de matriz FODA. Se considera un instrumento de proyección para alcanzar los objetivos y metas de la empresa desde cada uno de los departamentos de la empresa, para un determinado tiempo de ejecución.

Es importante que este cuadro de matrices se observe de forma permanente y se realice seguimiento de ejecución y así podemos afirmar que los objetivo y metas de la empresa se están cumpliendo.

Cuando el auditor observa que hay un parámetro mal direccionado el deberá realizar los ajustes pertinentes para que la empresa pueda retomar el curso de la acción de forma adecuada y brindar confianza a los clientes internos y externos de la empresa.

Recordemos que el FODA significa:

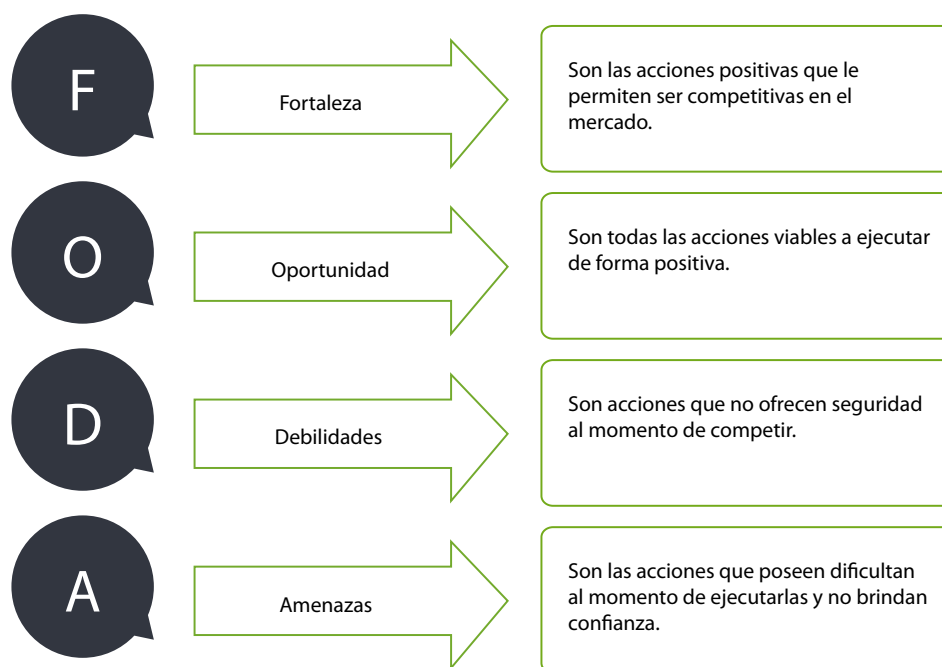


Figura 2  
Fuente: Propia.

## Ejemplo de Matriz FODA

La empresa Alborada Ltda., ofrece al público venta **artículos para el hogar**, como: muebles de sala; alcobas; closet; lavadoras; televisores; teatro en casa; estufas; entre otros. Ubicado en el centro de la ciudad de Bogotá, el local se encuentra en arriendo, cuyos empleados son gran parte vendedores puerta a puerta en las diferentes localidades de la ciudad.

El auditor deberá proceder a analizar cómo es su matriz FODA

### Algunas fases a tener presente para la construcción de la Matriz FODA

Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ofrece productos de necesidad básica para el ambiente familiar.</li> <li>■ Posee una ruta de mercadeo en todas las localidades de la ciudad de Bogotá.</li> <li>■ Los artículos para la venta son de última tecnología.</li> <li>■ Los precios son económicos para el consumidor.</li> <li>■ Ofrece crédito y oportunidades de pago.</li> <li>■ Cuenta con un excelente personal de ventas.</li> <li>■ La empresa se encuentra bien ubicada, ya que esta en el corazón de Bogotá.</li> <li>■ Facilidad de transporte y parqueadero para los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Compra directa en la empresa.</li> <li>■ Compra a través de la visita de los vendedores de ruta.</li> <li>■ Crédito con facilidades de pago.</li> <li>■ No se requiere codeudor.</li> <li>■ Variedad de productos.</li> <li>■ Mantenimiento de los productos de forma gratuita.</li> </ul>
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Falta de capacitación al personal de ventas.</li> <li>■ No contar con un local propio.</li> <li>■ Generar créditos sin codeudor.</li> <li>■ Falta de información a los clientes externos.</li> <li>■ No contar con políticas internas que favorezcan a los colaboradores de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Los clientes no cancelen la totalidad de los créditos obtenidos.</li> <li>■ Que nos soliciten el local donde se encuentra la empresa.</li> <li>■ No contar con credibilidad financiera</li> <li>■ Iniciar el proceso de declive.</li> </ul>

Cuadro 1  
Fuente: Propia.

Una vez se obtenga la matriz FODA, se procede a ajustarlas con sus respectivas estrategias.

### Matriz FODA con estrategias

	<p><b>Debilidades (D)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Falta de capacitación al personal de ventas.</li> <li>■ No contar con un local propio.</li> <li>■ Generar créditos sin codeudor.</li> <li>■ Falta de información a los clientes externos.</li> <li>■ No contar con políticas internas que favorezcan a los colaboradores de la empresa.</li> </ul>	<p><b>Fortalezas (F)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ofrece productos de necesidad básica para el ambiente familiar.</li> <li>■ Posee una ruta de mercadeo en todas las localidades de la ciudad de Bogotá.</li> <li>■ Los artículos para la venta son de última tecnología.</li> <li>■ Los precios son económicos para el consumidor.</li> <li>■ Ofrece crédito y oportunidades de pago.</li> <li>■ Cuenta con un excelente personal de ventas.</li> <li>■ La empresa se encuentra bien ubicada, ya que esta en el corazón de Bogotá.</li> <li>■ Facilidad de transporte y parqueadero para los clientes.</li> </ul>
<p><b>Oportunidades (O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Compra directa en la empresa.</li> <li>■ Compra a través de la visita de los vendedores de ruta.</li> <li>■ Crédito con facilidades de pago.</li> <li>■ No se requiere codeudor.</li> <li>■ Variedad de productos.</li> <li>■ Mantenimiento de los productos de forma gratuita.</li> </ul>	<p><b>Estrategias (DO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Iniciar proceso de capacitación a todo el personal de la empresa, inicio de cursos de ventas de 40 horas.</li> <li>■ Iniciar proceso de adquisición de local, para evitar traslados de oficina de venta.</li> <li>■ Lograr que nuestros clientes no se endeuden mucho y ofrecer descuentos u ofertas para brindar compras de contado.</li> <li>■ Modificar el portafolio de servicios para que nuestros clientes se sientan bien atendidos.</li> <li>■ Proceder a realizar las políticas internas para que nuestros clientes se sientan bien atendidos.</li> </ul>	<p><b>Estrategias (FO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Presentar un portafolio de servicios de forma completa al cliente.</li> <li>■ Mantener las rutas establecidas dentro del proceso de captación de clientes.</li> <li>■ Generar confiabilidad a nuestros clientes con las excelentes marcas de consumo.</li> <li>■ Independiente de la marca, mantener precios cómodos al cliente.</li> <li>■ Mantener al personal de forma permanente, evitar cambios del personal.</li> <li>■ Los clientes internos y externos tendrá facilidad de transporte.</li> </ul>

Amenazas (A)	Estrategias (DA)	Estrategias (FA)
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Los clientes no cancelen la totalidad de los créditos obtenidos.</li> <li>■ Que nos soliciten el local donde se encuentra la empresa.</li> <li>■ No contar con credibilidad financiera.</li> <li>■ Iniciar el proceso de declive.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se requiere capacitar al personal, para lograr que los colaboradores sientan sentido de pertenencia de la empresa.</li> <li>■ Los líderes organizaciones deberán iniciar procesos de compra de local, para evitar incomodidades en el futuro, y evitar perder clientes al momento de traslado.</li> <li>■ Cuando el cliente tome un artículo a crédito se deberá verificar la posibilidad de pago, para no incurrir en acciones de mal gusto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cuando la empresa no cuenta con vida crediticia, es bueno que el líder de la empresa inicie procesos financieros que permita agilizar, para brindar inyección de capital o generar compras de artículos que los clientes externos pueda adquirir sin tantos trámites.</li> <li>■ Se requiere que los directivos de la empresa, mantengan el nivel de ventas, dando credibilidad a todas las personas que lo rodean.</li> </ul>

Cuadro 2. Formato de Matriz FODA con estrategias  
Fuente: Propia.

El auditor deberá analizar cada una de estas opciones, y verificar que las personas involucradas se encuentren bien atendidas y que se les respeten los términos ofrecidos en el plan adquirido, si este proceso no es así, se requiere revisión rápida para no generar un caos al interior de la empresa, es por ello que de deben tomar su tiempo en cada evento.

### **Análisis de una organización**

El auditor deberá tener presente algunos parámetros en la organización de cada empresa, para ello es básico

Las empresas son libres de organizar su empresa de acuerdo a sus múltiples actividades que realizan, para ello se apoyan de los organigramas como estructuras funciones en líneas de jerarquía y con manual de funciones predeterminado, esto motivando al colaborador a realizar sus funciones dentro de la misma.

Es importante que líder organizacional programe reuniones permanentes que permitan motivar al personal de la empresa, y que desde su perspectiva realice todos los ajustes que considera convenientes.



El auditor deberá estar en constante comunicación con el líder organizacional, para que los cambios o planes de mejoramiento se lleven a cabo sin ninguna dificultad, recordemos que el papel del auditor es mostrar estrategias de mejoramiento que le permitan a la empresa llegar al crecimiento y la madurez necesaria para ser competitiva en el mercado.



Imagen 2

Fuente: [http://www.proyectos-ofograma.es/s/cc\\_images/cache\\_8403043.jpg?t=1388501529](http://www.proyectos-ofograma.es/s/cc_images/cache_8403043.jpg?t=1388501529)

El auditor deberá revisar el tipo de organigrama que posee la empresa, y a su vez los niveles de jerarquía de la misma.

Recordemos que existen 4 tipos de organigramas organizacionales que son, Verticales, Horizontales, Circulares o Mixtos, y que las líneas de jerarquía requieren de unos principios básicos que le permiten orientar los procesos a través de los manuales de funciones de los colaboradores.

Cuando la empresa se maneja por departamentos o áreas, es importante que la comunicación sea efectiva en todos los efectos de trabajo, ya que del trabajo en equipo realizado podrán cumplir los objetivos y metas del mismo.

## Relaciones internas

Es importante que dentro de la organización se maneje la comunicación asertiva y efectiva, esto con lleva a mantener procesos equilibrados, permitiendo al todo el equipo de trabajo un ambiente laboral cálido, amable y tranquilo.

Cuando las relaciones interpersonales se vuelven tediosas, esto permite que el líder de la empresa genere cambios internos, para lograr mantener la calidad de la misma.

Cuando los efectos son contrarios existe mucha confianza, vínculos de sentimientos afectivos muy cercanos, también es un problema ya que el entorno se vuelve personalizado y no permite que la empresa avance en sus objetivos y metas.



Imagen 3

Fuente: [http://www.managementjournal.net/media/k2/items/cache/d615156b6c83d0ed6e4a0f85ce341a17\\_XL.jpg](http://www.managementjournal.net/media/k2/items/cache/d615156b6c83d0ed6e4a0f85ce341a17_XL.jpg)

Por ello el auditor deberá analizar cuidadosamente cada uno de los comportamientos que se generan dentro de las empresas y proceder de manera cuidadosa sin generar choques con los colaboradores de la misma.

## Relaciones externas

Normalmente hablar de clientes como activo de la empresa, es generar tratamientos especiales, que brinden confianza, transparencia y sociabilidad dentro y fuera de la empresa.

Es importante descubrir las necesidades del cliente externo, para brindar la asesoría necesaria para supla sus necesidades.



Imagen 4

Fuente: [http://www.caprudio.tn/uploads/content/thumbnails/media\\_temp\\_1398951888.jpg](http://www.caprudio.tn/uploads/content/thumbnails/media_temp_1398951888.jpg)

Otro factor importante es saber escuchar al cliente y ayudar a los procesos que se requiere para brindar una asesoría adecuada y el cliente sienta que fue atendido eficazmente.

Es importante mantener la confianza que permita generar vínculos comerciales sin dificultades.

Se requiere mantener armonía con los proveedores de la empresa, ya que ellos son los que suministran todos los productos para que la empresa pueda generar sus ingresos sin ninguna dificultad.

Por último se debe tratar muy bien a la competencia, ya ellos son nuestro talón de Aquiles, y se requiere ser amistoso con todas las personas que ellos manejan productos similares a los de la empresa. Este tipo de competidores requiere que se les trate con inteligencia competitiva.

4

## Unidad 4

Junta de auditoría  
y su metodología  
interna



Auditoría administrativa

Autor: Blanca Haydee Melo Iscala

# Introducción

Las organizaciones del siglo XXI, independiente si son PYMES, o grandes empresas, requieren de la ayuda de un profesional experto en auditorías, para que verifiquen los alcances competitivos que tiene la empresa en su momento, para ello el marco de auditorías ofrecen dos procesos que son auditores internos o auditores externos, la empresa de acuerdo a su presupuesto y necesidad optan por la opción más pertinente al desarrollo del ejercicio.

En el caso de las empresas del sector público, definitivamente el auditor externo es el ideal, porque el deberá presentarse a una convocatoria y presentar un pliego de peticiones, que las entidades competentes procederán a su revisión, aceptación o negación y por último a contratación para que inicie el proceso requerido.

Para que el ejercicio pedagógico tenga validez, es necesario que el estudiante de la Fundación Universitaria del Área Andina, revise el material de la semana, que se encuentra integrada por material fascinante que le permitirá construir su propio criterio.

Adicional a ello es importante desarrollar el taller de la semana, donde el estudiante tendrá la oportunidad de exponer bajo su criterio, la respuesta a la consigna presentada, el tutor deberá leer, comprender, analizar y retroalimentar sus opiniones y usted puede observar el grado de aprendizaje en la semana.

Recordemos que este espacio es para uso exclusivo del estudiante, donde aportara su valiosa opinión, y las ayudas de internet son valiosas pero no validas como respuestas ante el foro.

De igual forma le sugiero apoyarse de los objetivos, la cartilla, las lecturas complementarias, el video, las actividades de repaso, y se requiere revisar los foros del tutor.

## Junta de auditoría y su metodología interna

### Junta de auditoría

La junta de auditoría es una unidad de staff, creada por el comité de administración para asegurar el pleno respeto a la función de la auditoría interna y a los servicios de auditoría externa por parte de todos los miembros de la organización, para asegurar los objetivos del control interno, aseguramiento adecuado del proceso de administración de riesgos y para vigilar el cumplimiento de la misión y objetivos de la propia organización (Juan Ramón Santilla).

Desde este concepto nos permitimos observar la importancia que requiere el auditor interno en la organización, que le brinda su confianza y apoyo en el desarrollo del ejercicio, a todos sus participantes y al líder de la organización quien es la persona más interesada en que los resultados sean para la mejora continua de los procesos.

Algunas cualidades que pueden ser valoradas con juicio calificativo son:

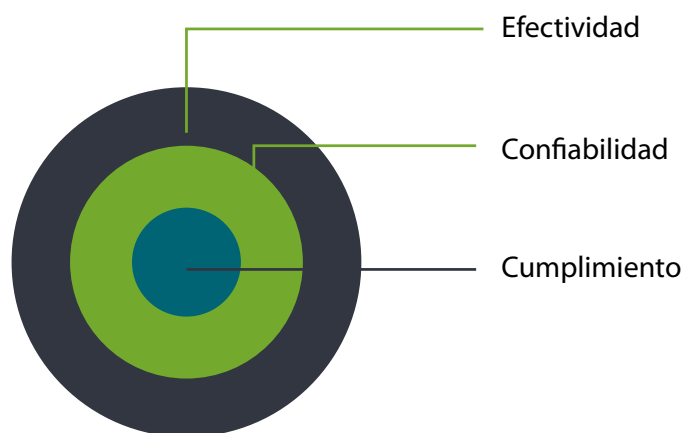


Figura 1  
Fuente: Propia.

Recordemos los siguientes conceptos de efectividad y su procedencia:

Eficacia: grado en que se logran los objetivos y metas de un plan.

Eficiencia: logro de un objetivo al menor costo unitario posible.

Efectividad: es la sumatoria de la eficacia + la eficiencia (tomado de <http://www.planning.com.co/bd/archivos/Octubre1998.pdf>).

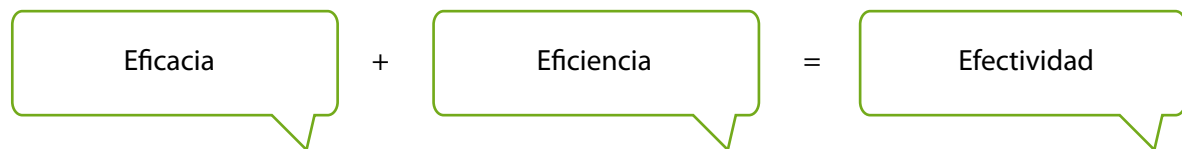


Figura 2  
Fuente: Propia.

## Objetivos

- Establecer directrices clara que permita el proceso de auditoría se realice sin ninguna dificultad.
- Brindar toda la información necesaria para que el proceso de auditoría se cumpla de forma adecuada.
- Mantener en constate dialogo con los directos y el consejo de administración, en los avances de los procesos.
- Ser el ente competente de vigilancia ante la Auditoría interna.

Los auditores internos y externos tienen políticas propias al momento de desarrollar sus funciones, ya que ellos deben impartir a todo el comité de administración confiabilidad, eficiencia de los procesos, cumplimiento del código de conducta, calidad en el desempeño de sus funciones.

Cuando la empresa es de carácter pequeño, y no existe comité de administración, lo vigila directamente el líder, gerente de la empresa, ya que es el recurso más interesado en este proceso de revisión.





Imagen 1

Fuente: <http://3.bp.blogspot.com/-wBC88MXgrko/UT5p3U1O4vI/AAAAAAAAAbc/DzCB4Rgu9HE/s1600/CIP+AUDITORES+PRESUPUESTO+201.jpg>

## Importancia

El comité de auditoría, una vez identifique los procesos que debe realizar, debe dar un orden prioritario en las ejecuciones diarias de trabajo, esto permitirá:

- Mantener un vínculo de comunicación permanente con las personas encargadas de los procesos.

Ejemplo: líder de la empresa.

Gerente de la empresa.

Socios de la empresa.

- Identificar los departamentos de la organización y centrar visitas periódicas para optar por acciones que permitan generar correctividad en los procesos.

Ejemplos: Departamento o área de administración.

- Departamento o área de financiero o contable.
- Departamento o área de producción.
- Departamento o área de inventarios.
- Departamento o área de compras.
- Departamento o área de ventas.
- Departamento o área de mercadeo y publicidad, entre otros.

- Mantener un espacio propicio para el ejercicio de las funciones de auditoría.
- Establecer reuniones periódicas mediante el proceso de auditoría, para verificación de las áreas de trabajo y cumplimiento del cronograma de trabajo.
- Este tipo de auditoría interna permite el ahorrar costos de auditoría externa, siempre y cuando el ejercicio se realice de forma permanente y bajos los parámetros del código.

A este factor de la importancia le podemos adicionar los elementos que requeridos para el desarrollo del ejercicio.



Figura 3  
Fuente: Propia.

## Composición de la junta de auditoría

Organismos internacionales Europa				
OCDE	IOSCO	Basilea (entidades de crédito)	Recomendaciones sobre miembros no ejecutivos y comi- tés de consejos	Estados Unidos
Composición: principio de gobierno corporativo de OCDE, recomienda que el comité este compuesto por un número suficiente de consejeros no ejecutivos que sean capaces de tener un juicio independiente sobre la información financiera y no financiera.	Composición: establece su informe " <i>Board independence of Listed Companies</i> " la conveniencia de que el mismo este compuesto por consejeros independientes.	Composición: recomienda que el comité este integrado por un número suficiente de consejeros independientes no ejecutivos.	Composición: recomienda que el comité este integrado exclusivamente por consejeros externos, manteniéndose en la comisión una proporción este dominicales e independientes, contratados por un presidente independiente.	Composición: la ley <i>Sabam</i> – Oxley, las normas de cotización del NYSE y del NASDAQ establecen que los miembros del comité de auditoría han de ser independientes.
Independiente: aconseja que un tercio de los consejeros que integran el consejo de administración sean independientes.				

		Conocimientos Recomiendan que tengan experiencia reciente sobre temas financieros y contables y conocimientos financieros contables y de auditoría.	Conocimientos Recomienda que tenga experiencia reciente y pertinente sobre temas financieros y contabilidad de sociedades que coticen en bolsa.	Conocimientos: los miembros han de contar con conocimientos financieros.
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------

Cuadro 1

Fuente: [http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/governance-risk-compliance/Deloitte\\_ES\\_GRC\\_Gobierno-Corporativo-guia-practica-consejos-comite-auditoria.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/governance-risk-compliance/Deloitte_ES_GRC_Gobierno-Corporativo-guia-practica-consejos-comite-auditoria.pdf)

Observando el cuadro nos indica como internacionalmente está conformada la estructura del comité auditor, lo cual también opera en Colombia, y nos ayuda afianzar que lo mencionado en las cartillas anteriores es lo que requerimos para la intervención de un profesional experto en procesos de revisión y cobertura de información que permitiendo generar informes de confiabilidad.

### Funciones de comité interno y externo

**Interna:** quien ejerce las funciones es un colaborador permanente de la empresa, lo que le permite conocer perfectamente las actividades de la empresa, es por ello que debe supervisar que cada departamento o área funcione adecuadamente y con los requerimientos necesarios para el desarrollo del producto, veamos el siguiente ejemplo:



Imagen 2

Fuente: <http://image.slidesharecdn.com/auditoriaexterna-120411120856-phpapp02/95/auditoria-externa-3-728.jpg?cb=1334146610>

## **Caso I**

En el departamento de producción, el auditor deberá conocer como es el proceso de elaboración del producto o la ficha técnica del ejercicio. Veamos el caso de la fabricación de la panela.

### Paso 1



Imagen 3

Fuente: [http://www.boyacaradio.com/imagenes/fotos\\_noticias/wuyegbbbsdbs.JPG](http://www.boyacaradio.com/imagenes/fotos_noticias/wuyegbbbsdbs.JPG)

### Paso 2



Imagen 4

Fuente: <http://abceconomia.co/wp-content/uploads/2013/06/Panela-440x270.jpg>

### Paso 3



Imagen 5

Fuente: <http://m.bogota.diplo.de/contentblob/3469586/Inhaltsbild/2136454/Bild3.jpg>

### Paso 4



Imagen 6

Fuente: <http://www.actiweb.es/agropanela/imagen1.jpg?>

## Paso 5



Imagen 7

Fuente: <https://areadeturismorural.files.wordpress.com/2011/10/5-empaque.jpg>

El auditor administrativo deberá verificar o supervisar que cada uno de los pasos establecidos en este proceso de la panela sean los adecuados, para dar el resultado esperado al finalizar el día de producción, cuando se incurre en uno de los pasos o procesos establecidos es deberá informar a los líderes o comité para tomar los correctivos del caso. Esto se informara mediante un informe escrito con las normas establecidas por la norma de auditoría.

## **Caso II**

Departamento de ventas, el auditor deberá conocer cómo se efectúan las ventas desde el punto de fabricación hasta el consumidor final.

## Paso I



Imagen 8

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos82/estructura-organizacional-exito-empresas/image015.gif>



Paso 2



Imagen 9

Fuente: [http://i.blogs.es/5ed939/panela/650\\_1200.jpg](http://i.blogs.es/5ed939/panela/650_1200.jpg)

Paso 3



Imagen 9

Fuente: [http://www.kireei.com/wp-content/uploads/2011/07/DSC\\_0243.jpeg](http://www.kireei.com/wp-content/uploads/2011/07/DSC_0243.jpeg)



## Paso 4



Imagen 10

Fuente: <http://1.bp.blogspot.com/-IjEhRYW4Fsg/UesbNdt3JDI/AAAAAAAAADq4/y4UW7z-ytGw/s640/agua.jpg>

En el departamento de venta el auditor deberá verificar desde el punto de fábrica sección inventarios como llega el producto a su etapa final, esto con el fin de buscar los calificativos del consumidor final y poder generar un informe final.

Es importante que el auditor este en contacto con los colaboradores de la sección ventas y el cliente externo allí podrá observar si existen algunas singularidades que le permitan tomar acciones correctivas, y colocar en su informe final.

**Externa:** es un profesional que presta sus servicios de auditoría a la empresa como independiente, donde no conoce los procesos de la organización y le corresponde iniciar proceso de conocimiento. Este profesional inicia proceso de selección por parte de los directivos de la empresa y adicional a contratación por prestación de servicios.

Una vez contratado el profesional deberá presentar un cronograma de actividades y pliego de peticiones como levantamiento de la información, archivos de la misma y una propuesta detallada del proceso de ejecución.

### Planeación de trabajo

Consideremos que el auditor debe presentar al comité, líder o gerente de la organización un plan de trabajo lo cual se ajusta a las siguientes indicaciones:

- Establecer la naturaleza de auditoría.
- Identificar procesos complicados en el contexto por departamentos.
- Identificar los antecedentes de los procesos de cada departamento.

- Presentar un esquema que permita generar confianza al momento de su aplicación.
- Clasificar por orden de prioridades las actividades a desarrollar.
- Presentación del bosquejo de auditoría.
- Notificación y aceptación.
- Registro y desarrollo de actividades.

El auditor deberá tener presente estos pasos ya que son básicos en su plan de trabajo, cabe aclarar que el profesional según el caso podrá enumerar pasos si así lo considera.

### **Levantamiento de la información**

El auditor deberá utilizar estrategias validas en el ejercicio de sus actividades, que le permitan generar material probatorio confiable. Para ello podrá utilizar las siguientes herramientas:

- Entrevista
- Observación
- Documentos de archivo

Entrevista: En esta herramienta el auditor podrá tomar opciones como la encuesta, prueba de saberes, o examen de conocimiento, para ello deberá tener un objetivo claro de lo que desea y posteriormente realizar las preguntas necesarias según el caso, es importante que el auditor al iniciar el proceso de la entrevista le explique a las personas seleccionada para este ejercicio que su respuesta deberá ser objetiva, clara y precisa, ya que de las respuestas obtenidas se procederá a realizar un análisis significativo.

Observación: al utilizar esta herramienta el auditor deberá tomar el tiempo necesario para visitar los departamentos de la empresa e iniciar su proceso paso a paso sin dejar de escapar detalles que le sean valiosos a la hora de redactar su informe.

Ejemplo departamento de ventas, deberá ser la primera persona que llegue a la sala de ventas y observe:

- Hora de ingreso de los colaboradores.
- Hacia donde se dirigen.
- Cuál es la primera actividad que realizan.
- Verificar como se encuentran las vitrinas de exhibición (productos).
- Cómo es la atención al cliente externo.
- Cómo es el movimiento de facturación.
- Cómo es el registro del dinero en la caja.
- Cómo es el desempeño del equipo de trabajo.

- Cómo son sus momentos de descanso (si lo hay).
- Momentos de conversación entre los clientes internos.
- Cómo es el trato con los clientes externos.
- Cómo surten las vitrinas.
- Cómo es el cierre de caja de un día.
- Cómo cierran el departamento de ventas después de un día de trabajo.
- Cuál fue el papel del vigilante (si lo hay).

Se requieren todos estos pasos y algunos más, para proceder a realizar el informe detallado.

Documentos de archivo: el auditor deberá indagar en el departamento de archivo y su gestión documental, como se encuentran de acuerdo a la norma archivística que es:

- Archivos de ingreso.
- Archivos de salida.
- Archivos de ambiente.
- Archivos invariables.
- Archivos históricos.
- Archivos de tendencia.
- Archivos de simulacro.
- Archivos continuos.
- Archivos secuenciales.
- Archivos de tablas.

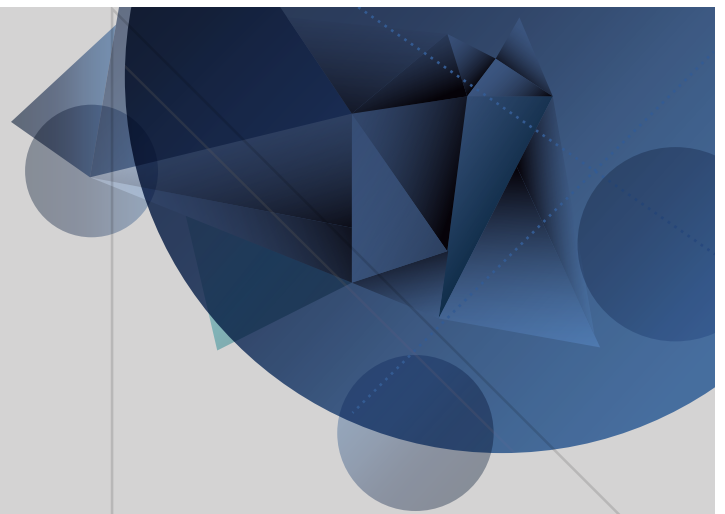
Recordemos que la empresa es libre de tomar el tipo de archivo según la actividad económica de la empresa y sus necesidades, para el auditor es indispensable conocerlos todos, ya que en ellos reposa información valiosa para su auditoría.



# 4

## Unidad 4

Normatividad de la  
auditoría



Auditoría administrativa

Autor: Blanca Haydee Melo Iscala

# Introducción

Las empresas en Colombia, cuando van a solicitar los servicios de un profesional dedicado a la auditoría deben verificar su hoja de vida y observar que haya sido formado y tenga las certificaciones adecuadas para proceder a ejercer su ejercicio.

A través de la historia han existido y existen profesionales dedicados a capacitar y promover este tipo de especialización ya que consideran que las empresas se deben preparar para los retos que implica el siglo XXI. Impartiendo criterios que faciliten los procesos de globalización.

Para que el ejercicio pedagógico tenga validez, es necesario que el estudiante de la Fundación Universitaria del Área Andina, revise el material de la semana, que se encuentra integrada por material fascinante que le permitirá construir su propio criterio.

Adicional a ello es importante presentar la actividad evaluativa que es el examen final, donde el estudiante tendrá la oportunidad de conocer su proceso de aprendizaje del módulo.

Recordemos que este espacio es para uso exclusivo del estudiante, donde aportara su valiosa opinión, y las ayudas de internet son valiosas pero no validas como respuestas ante el foro.

De igual forma le sugiero apoyarse de los objetivos, la cartilla, las lecturas complementarias, el video, las actividades de repaso, y se requiere revisar los foros del tutor.

## Normatividad de la auditoría

### Normas Internacionales Auditoría – NIA

#### Generalidades

Estas normas están establecidas para los contadores públicos que dentro de sus múltiples ejercicios se encuentra la auditoría financiera, para ello se debe tener una normatividad básica que la gran parte de los revisores fiscales utilizan en sus procesos de informes, a continuación:

NIAS	Descripción
NIA 200	Objetivos globales del auditor independiente.
NIA 210	Acuerdo de los términos de encargo de auditoría.
NIA 220	Control de calidad de la auditoría de estados financieros.
NIA 230	Responsabilidad del auditor en la preparación de la documentación.
NIA 240	Responsabilidades del auditor en la auditoría de estados financieros con respecto al fraude.
NIA 250	Responsabilidad del auditor de considerar las disposiciones legales y reglamentarias.
NIA 260	Responsabilidad que tiene el auditor de comunicarse con los responsables de gobierno.
NIA 265	Responsabilidad que tiene el auditor de comunicar adecuadamente.
NIA 300	Responsabilidad que tiene el auditor de planificar.

NIA 315	Responsabilidad que tiene el auditor para identificar y valorar los riesgos.
NIA 320	Responsabilidad que tiene el auditor de aplicar el concepto de importancia relativa.
NIA 330	Responsabilidad del auditor de diseñar e implementar respuestas.
NIA 402	Responsabilidad del auditor de la entidad usuaria de obtener evidencia de auditoría.
NIA 450	Responsabilidad del auditor de evaluar el efecto de las incorrecciones identificadas.
NIA 500	Evidencia de auditoría en una auditoría de estados financieros.
NIA 501	Consideraciones específicas del auditor.
NIA 505	Procedimiento de confirmación externa.
NIA 510	Relación con los saldos de apertura en un cargo inicial.
NIA 520	Procedimientos analíticos como procedimientos sustantivos.
NIA 530	Muestreo de auditoría en la realización de procedimientos.
NIA 540	Responsabilidades del auditor en relación con las estimaciones contables.
NIA 550	Relaciones y transacciones con partes vinculados en una auditoría.
NIA 560	Respecto a los hechos posteriores al cierre.
NIA 570	Utilización de la dirección de hipótesis de empresa e funcionamiento.
NIA 580	Obtener manifestaciones escritas de los responsables.
NIA 600	Consideraciones particulares aplicables a las auditorías del grupo.



NIA 610	Auditor externo con respecto al trabajo de los auditores internos.
NIA 620	Organización en un campo de especialización distinto.
NIA 700	Formarse una opinión sobre los estados financieros.
NIA 705	Emitir un informe adecuado.
NIA 706	Comunicaciones adicionales.
NIA 710	Relación con la información comparativa.
NIA 720	Información incluida en documentos que contienen estados financieros auditados.

Cuadro 1  
Fuente: <http://aobaudidores.com/nias/>

### Siglas de normas de auditoría

IFAC	La Federación Internacional de Contadores.
IAASB	Junta de normas internacionales de auditoría y aseguramiento.
AdC	Auditoría De Cumplimiento.
AA	Auditoría de Actuación.
AEE	Auditoría de Economía y Eficiencia.
AP	Auditoría de Programa.
AO	Auditoría Operacional.
AOp	Auditoría Operativa.
AS	Auditoría de Sistemas.
AG	Auditoría de Gestión.
AC	Auditoría de Calidad.
NAGAS	Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.

Cuadro 2  
Fuente: Propia.

## Aspectos fundamentales de las Normas

La auditoría de desempeño es el razonamiento de los procedimientos financieros, administrativos, económicos y otros aspectos que estipulen las empresas importantes para su revisión, estos ejercicios se deben realizar bajo normas jurídicas, reglamentarias, sistemáticas y de ordenamientos aplicables a todo el ejercicio.

El auditor deberá vigilar sus compromisos de suspicacia y localización de informalidad de las acciones detectadas en cada proceso, en:

- Vigilancia de la legalidad.
- Instituir programas de control interno.
- Hacer público el código de conducta empresarial.
- Verificar que los colaboradores conozcan el código de conducta empresarial.
- Contratar personal especializados en auditorías internas y externas según el caso.
- Mantener a la empresa al margen de las leyes colombianas e Internacionales.

El auditor debe estar informado de las nuevas leyes, normas, decretos o párrafos que el congreso de la republica mantiene actualizando para las mejoras de las empresas. A continuación nombraremos algunas de las que actualmente se encuentran vigentes.

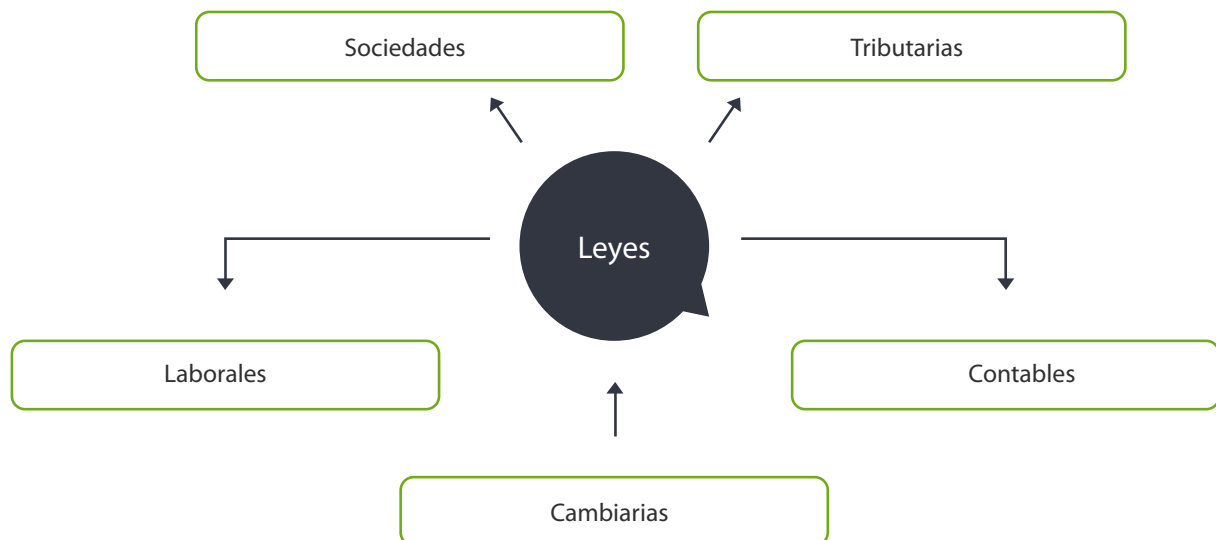


Figura 1  
Fuente: Propia.

Las leyes en Colombia, como bien sabemos al finalizar cada año se dan las nuevas reformas, es por ello que el profesional debe estar informado de los cambios que estas leyes imparten, ya que el desconocimiento de la normas y sus ajustes no lo exoneran de multas, tributos a cancelar.

El profesional, el líder, gerente o accionistas de las empresas se deben informar constantemente, y así se evitan futuras molestias con la norma jurídica del país.

Cuando el auditor encuentra irregularidades en los procesos, el deberá de forma prudente, y muy profesional informar a las directivas, comité, gerente, líder a través de un informe, para que se realicen los procedimientos adecuados inclusive tomar la decisión de sancionar o expulsar a un colaborador por estas irregularidades.



Imagen 1

Fuente: [http://carreroasociados.com/img/servicio/redimension\\_15.jpg](http://carreroasociados.com/img/servicio/redimension_15.jpg)

## **Normas sobre Atributos**

### **1000 Propósito, autoridad y responsabilidad**

Esta norma es la más reciente de junio 2015, y es clara en su contenido donde permite que en los estatutos se declare, al profesional se le debe entregar la información, de forma clara, rápida y oportuna para que pueda realizar el ejercicio de sus funciones, y se le brinde la confianza absoluta en los procesos a realizar. Para ello debe tener presente:

- Etapa preliminar.
- Atribución.
- Estructura y bosquejo del informe.

- Metas.
- Compromiso.
- Esquema de perfeccionamiento de la eficacia.
- Rubricas.

1000	Propósito, autoridad y responsabilidad.
1010	Reconocimiento de la definición de auditoría.
1100	Independencia y objetividad.
1110	Independencia dentro de la organización.
1111	Interacción directa con el congreso.
1120	Objetividad individual.
1130	Impedimentos a la independencia u objetividad.
1200	Aptitud y cuidado profesional.
1210	Aptitud.
1220	Cuidado profesional.
1230	Desarrollo profesional continuo.
1300	Programa de aseguramiento y mejora de la calidad.
1310	Requisitos del programa de aseguramiento y mejora de la calidad.
1311	Evaluaciones internas.
1312	Evaluaciones externas.
1320	Informe sobre el programa de aseguramiento y mejora de la calidad.
1321	Utilización de "cumple con las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna.
1322	Declaración de Incumplimiento.

Cuadro 3

Fuente: <http://www.iicolombia.com/resource/ippfNormas.pdf>

## Normas sobre desempeño

2000	Administración de la actividad de auditoría interna
2010	Planificación
2020	Comunicación y Aprobación
2030	Administración de recursos
2040	Políticas y procedimientos
2050	Coordinación
2060	Informe a la alta dirección y al consejo
2070	Proveedor de servicios externos y responsabilidad de la organización sobre auditoría interna
2100	Naturaleza del trabajo
2110	Gobierno
2120	Gestión de riesgos
2130	Control
2200	Planificación del trabajo
2201	Consideraciones sobre planificación
2210	Objetivos del trabajo
2220	Alcance del trabajo
2230	Asignación de recursos para el trabajo
2240	Programa del trabajo
2300	Desempeño del trabajo
2310	Identificación de la información
2320	Análisis y evaluación
2330	Documentación de la información
2340	Supervisión del trabajo
2400	Comunicación de resultados
2410	Criterios para la comunicación
2420	Calidad de la comunicación
2421	Errores y omisiones
2430	Uso de " Realizado de conformidad con las normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna
2431	Declaración de incumplimiento de las normas
2440	Difusión de resultados
2450	Opiniones globales
2500	Seguimiento del progreso
2600	Comunicación de la aceptación de los riesgos

Cuadro 4

Fuente: <http://www.iicolombia.com/resource/ippfNormas.pdf>

Estas normas mencionadas anteriormente son las que debe tener presente el auditor interno, al momento de realizar su ejercicio profesional, bien sea en entidades privadas o públicas.

Al momento de aplicar la norma el auditor deberá considerar cual es la que se ajusta al proceso que se llevará a cabo en la empresa para la cual ha sido contratado. Y las necesidades que la misma requiere.

### **ISO 9001: curso de formación de auditor interno para sistemas de gestión de calidad**

Esta norma brinda al profesional la oportunidad de especializarse en una actividad como es la de **auditor interno**, cuyo ejercicio le permite dar estrategias y herramientas de calidad, competencia y alternativas para salir de la crisis a través de un estudio minucioso que se deberá realizar y presentar en un informe con sus respectivos planes de mejoramiento.



Imagen 2

Fuente: <http://clubresponsablesdecalidad.com/wp-content/uploads/2014/06/iso-9001-auditor-interno.png>

### **ISO 19011: Norma internacional, Directrices para la auditoría de sistemas de Gestión**

Recordemos que ISO (La organización Internacional de Normalización), es la que regula las demás normas a nivel internacional y que cada país puede adoptar su uso y aplicación de acuerdo a la organización y a su actividad económica, cada empresario o profesional en auditoría toma de la norma lo que considere pertinente para su aplicación. Y la norma 19011 presenta los lineamientos básicos para realizar un proceso de auditoría donde apoya el proceso administrativo, específicamente el proceso de planeación, y los resultados obtenidos sean productivos y eficaces para los líderes de la organización.



Imagen 3

Fuente: <http://www.cursos-seminarios-y-capacitacion.com/Img/16-audidores%20internos-ISO-19011-2011.jpg>

Esta norma también promueve la evaluación a los auditores, donde el profesional deberá reunir unas características propias de su ejercicio como son; la ética, la moral, escucha, receptividad, mente abierta, rompimiento de paradigmas, diplomacia, seguridad, confianza, respeto, entre otras.

En Colombia, quien vigila y regula norma está bajo la dirección de **Norma Técnica Colombiana – Icontec**. Allí se pueden dirigir todos los profesionales que aspiran a realizar curso de auditoría o procesos de formación en especialización de verificación de proceso interno o externos, según lo dispuesto por la norma.

A continuación observaremos el gráfico:

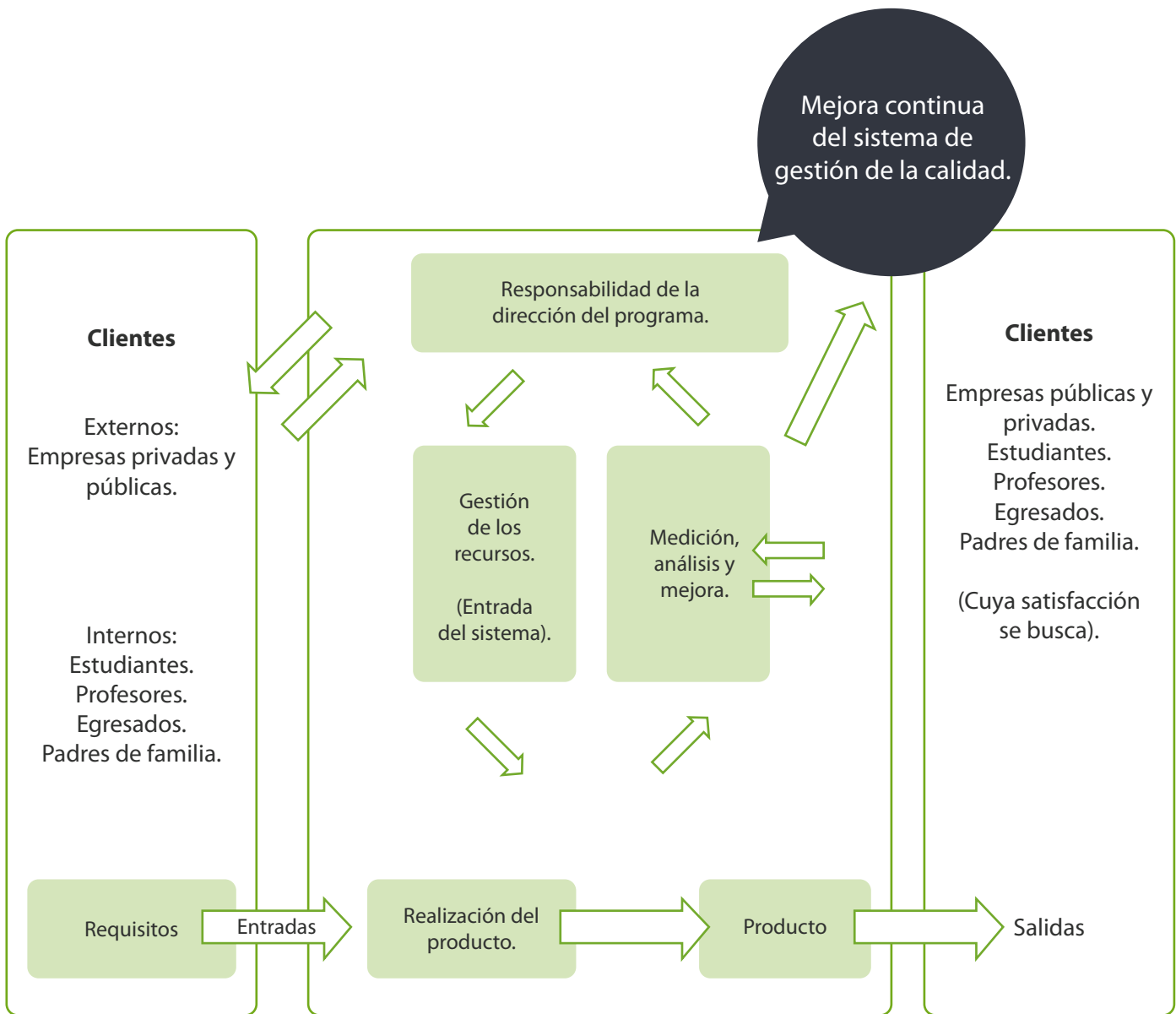


Figura 2

Fuente: Murcia H. Asesorías o entidades educativas, 1999 a 2013 con base en sistemas de gestión de calidad, Norma ISO



## **Autores que aportan valiosos tips de auditoría administrativa**

Presentaremos algunos autores que han dedicado partes de sus vidas a los estudios de auditoría en las organizaciones y que consideran que en su proceso administrativo esta todo el enfoque empresarial, que permite visualizar de manera competitiva en el mercado nacional e internacional todas actividades de su empresa. En los siguientes cuadros mostraremos los autores y sus aportes a este ejercicio profesional como es el de auditoría administrativa.

Modelos y enfoques de la Auditoría administrativa	
<b>Autor</b>	<b>Conceptos</b>
<b>W. P. Leonard</b>	<p>1959, lo básico de la auditoría administrativa, es detectar las inconsistencias en cada uno de las actividades auditadas para ello el plantea unas etapas en sus procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Investigación.</li><li>• Valoración.</li><li>• Programa.</li><li>• Alcance.</li></ul>
Modelos y enfoques de la Auditoría administrativa	
<b>Autor</b>	<b>Conceptos</b>
<b>T. G. Rose</b>	<p>Escribe en su documento <i>The Management Audit</i> 1932. El manifiesta que el auditor es clave en los procesos de investigación y la información que plasme en su documento es crucial para la toma de decisiones por parte del gerente de la empresa. El prioriza lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Fabricación.</li><li>• Comercialización.</li><li>• Perfeccionamiento.</li><li>• Contabilidad y finanzas.</li><li>• Normatividad legal.</li><li>• Personal y relaciones industriales.</li><li>• Dirección normal.</li></ul>

Modelos y enfoques de la Auditoría administrativa	
Autor	Conceptos
<b>Johnw Buckley</b>	<p>Este autor, observa la importancia de la aplicación del proceso administrativo en parte esencial para presentar el informe de auditoría a los líderes organizacionales.</p> <p>Algunos enfoques:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Caracterización del juicio de la administración.</li> <li>• Elaboración para la auditoría administrativa.</li> <li>• Verificar el artículo de administración.</li> <li>• Informes sobre auditoría administrativa.</li> <li>• Revisión general.</li> </ul>
Modelos y enfoques de la Auditoría administrativa	
Autor	Conceptos
<b>Enrique Benjamín Frankil</b>	<p>El autor considera la importancia de la organización en todos los procesos empresariales; buscando la competencia en el mercado nacional e internacional, para ello considera la importancia de capacitar el talento humano como actor principal en sus funciones.</p> <p>En el proceso administrativo es importante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación.</li> <li>• Organización.</li> <li>• Dirección.</li> <li>• Control.</li> </ul>
Modelos y enfoques de la Auditoría administrativa	
Autor	Conceptos
<b>Alfonso Amador</b>	<p>El autor nos presenta algunas diferencias de etapas en la ejecución de la Auditoría administrativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación.</li> <li>• Perfeccionamiento.</li> <li>• Preparación del informe.</li> <li>• Búsqueda.</li> </ul>

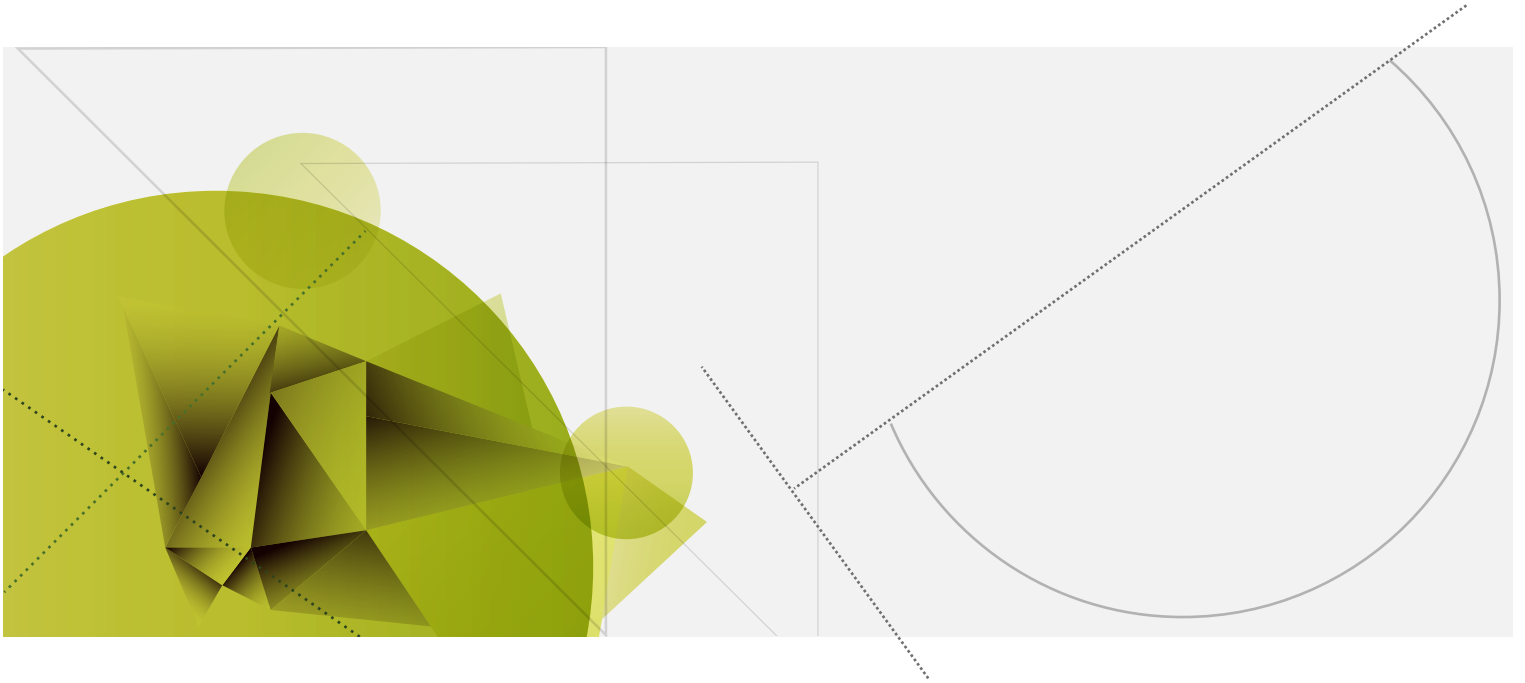
Cuadro 5

Fuente: Amador 2008. Auditoría Administrativa, México Mc Graw Hill Interamericana

# Bibliografía

- Arens, A. & Loebbecker, J. (1980). Enciclopedia de la auditoría.
- Blanco, Y. (2012). Auditoría integral, normas y procedimientos. Ecoe Ediciones. Segunda edición.
- Ivancevich, J., Konopaske, R. & Matteson, M. (2012). Comportamiento organizacional. Mac Graw Hill.
- Jacques, L., Cisneros, L. & Mejía, J. (s.f.). Administración de PYMES, emprender, dirigir y desarrollar empresas. Pearson.
- Jiménez, H. (2008). Normas de auditoría generalmente aceptadas significado. Alcance y limitaciones.
- Macillas, E. (2007). La auditoría administrativa: un enfoque científico. Editorial Business & Economics.
- Murcia, H. (2014). Auditoría Administrativa, con base en innovación organizacional. Ediciones de la U.
- \_\_\_\_\_. (2011). Creatividad e innovación para el desarrollo empresarial. Bogotá. Ediciones de la U.
- Pallerola, J. & Monfort, E. (2013). Auditoría enfoque teórico – práctico. Ediciones de la Universidad SB StarBook.
- Pérez, L. (s.f.). Auditoría de estados financieros teoría y práctica. México.
- Ramos, J. (2013). Auditoría interna. Pearson. Tercera Edición.
- Rodríguez, J. (2010). Auditoría administrativa. Editorial trillas.
- Santillana, J. (2013). Auditoría interna. Tercera edición. Pearson.

Esta obra se terminó de editar en el mes de noviembre  
Tipografía Myriad Pro 12 puntos  
Bogotá D.C.,-Colombia.



**AREANDINA**  
Fundación Universitaria del Área Andina

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**