

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua

UNAN-Managua

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Administración de Empresas



Seminario de graduación para optar al título de licenciada en Administración de empresas

Tema:

Auditoria administrativa

Sub tema:

El control interno en las organizaciones.

Autores:

: Bra. Jhobeyni Duberling Mendoza Urbina

: Bra. Emely Marlene Reyes Mendoza

Tutor:

Msc. Freddy Fitoria

Managua, diciembre 2016

## Índice

Dedicatoria .....	i
Agradecimiento .....	iii
VALORACIÓN DOCENTE .....	v
Resumen.....	vi
Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivos .....	3
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos.....	3
Capítulo I: Generalidades de la auditoría administrativa.....	4
1.1 Auditoría .....	4
1.2 Antecedentes históricos.....	5
1.2.1 Era antes de Cristo .....	5
1.2.2 Años 1400 hasta 1900 .....	6
1.2.3 Años 1900 hasta 2000 .....	6
1.2.4 Año 2000 a la actualidad.....	8
1.3. Concepto .....	9
1.3.1 Conceptos de la auditoría administrativa .....	10
1.4 Objetivos de la auditoría administrativa .....	12
1.5 Elementos de la auditoría .....	14
1.6 Clasificación de la auditoría administrativa.....	15
1.6.1 Auditoría administrativa interna.....	15

1.6.1.1 Ventajas de la auditoría interna .....	17
1.6.1.2. Desventajas de la auditoría interna .....	17
1.6.2. Auditoría administrativa externa .....	18
1.6.2.1 Ventajas de la auditoría externa .....	19
1.6.2.2 Desventajas de la auditoría externa .....	20
1.7 Enfoques de la auditoría administrativa .....	20
1.7.1. Enfoque de William P. Leonard .....	21
1.7.1.1. Etapas del enfoque de Leonard .....	21
1.7.1.1.1. Primera etapa: Examen .....	21
1.7.1.1.2. Segunda etapa: Evaluación .....	23
1.7.1.1.3. Tercer etapa: Presentación .....	24
1.7.1.1.4. Cuarta etapa: Seguimiento .....	24
1.7.2. Enfoque de Rodríguez Valencia .....	25
1.7.2.1. Etapas del enfoque de Rodríguez Valencia .....	26
1.7.3. Enfoque de José Fernández Arena .....	26
1.7.4. Enfoque del Análisis factorial .....	28
1.7.4.1. Etapas del enfoque del análisis factorial .....	28
1.7.4.2. Factores o elementos del análisis factorial .....	29
1.7.5. Enfoque de Eduardo Mancilla Pérez .....	29
1.7.5.1. Etapas del enfoque de Eduardo Mancilla Pérez .....	30
1.8. Tipos de auditoría .....	30
1.8.1. Auditoría financiera o contable .....	30
1.8.2. Auditoría fiscal .....	31
1.8.3. Auditoría operacional .....	32

1.8.4. Auditoría informática .....	32
1.8.5. Auditoría integral .....	33
1.8.6. Auditoría ambiental .....	33
1.8.7. Auditoría de calidad .....	34
1.8.8. Auditoría social.....	34
1.8.9. Auditoría gubernamental.....	35
1.8.10 Auditoría administrativa.....	35
Capítulo II: Importancia del control interno organizacional .....	36
2.1. Antecedentes del control .....	36
2.2. Concepto de control.....	39
2.2.1. Concepto de control interno .....	39
2.3. Características del control interno .....	40
2.4. Principios del control interno.....	42
2.5. Tipos de control interno .....	43
2.5.1. Control interno administrativo.....	43
2.5.2. Control interno contable .....	44
2.6. Enfoque contemporáneo del control interno informe COSO.....	45
2.6.1. Antecedentes del control interno bajo el informe COSO .....	45
2.6.2. Definición del Control Interno bajo el informe COSO .....	46
2.6.3. Objetivos del Control Interno bajo el informe COSO.....	47
2.6.4. Componentes del Control Interno bajo el informe COSO .....	48
2.6.4.1. Ambiente de Control.....	49
2.6.4.2. Evaluación de Riesgos .....	49
2.6.4.3. Actividades de Control.....	50

2.6.4.4. Información y Comunicación .....	51
2.6.4.5. Supervisión y Seguimiento .....	52
2.6.5. Ventajas del Informe COSO.....	52
2.6.6. Desventajas del Informe COSO .....	53
2.7. Campo de aplicación de la auditoría administrativa.....	54
2.7.1. Sector público .....	54
2.7.1.1. Normativa del sector público .....	55
2.7.2. Sector privado .....	56
2.7.2.1. Variables de aplicación.....	57
Capítulo III: Control interno en el proceso administrativo y áreas administrativas de una organización.....	59
3.1. Tipos de control interno .....	59
3.1.1. Control preventivo .....	60
3.1.2. Control concurrente.....	60
3.1.3. Control de retroalimentación .....	61
3.2. Etapas del control interno en el proceso administrativo.....	61
3.2.1. Planificación.....	62
3.2.1.1. Control interno en la planificación.....	63
3.2.2. Organización .....	64
3.2.2.1. Control interno en la organización .....	64
3.2.3. Dirección .....	65
3.2.3.1. Control interno en la dirección .....	65
3.2.4. Control.....	66
3.2.4.1. Control interno en el control.....	66

3.3. Control interno en las áreas administrativas .....	67
3.3.1. Gestión gerencial .....	67
3.3.2. Mercadeo .....	69
3.3.3. Operaciones.....	71
3.3.4. Recursos humanos .....	73
3.3.5. Finanzas.....	75
3.3.6. Adquisiciones .....	77
Conclusiones.....	80
Bibliografía .....	81

## **Dedicatoria**

Comienza una nueva etapa en mi vida, nuevas metas por alcanzar y nuevos trabajos por emprender, llevo un gran optimismo y anhelo por alcanzar. El forjarse un ideal y conseguirlo es una de las grandes satisfacciones de la vida. El mañana es una promesa incierta, el hoy es un tesoro de invaluable riqueza.

Dedico este seminario de graduación, fruto de mi trabajo, esfuerzo y entrega:

A Dios, primeramente, quien me dio la vida, y me permitió llegar hasta este momento.

A mi madre, Gioconda Urbina Martínez, pilar imprescindible de mi vida, quien me brindó su apoyo de manera incondicional, quien me guió por el buen camino mediante su muestra de amor infinito, su cariño y consejos.

**Bra. Jhobeyni Duberling Mendoza Urbina**

## **Dedicatoria**

Dedico todo este esfuerzo a Dios primeramente, por darme la oportunidad de servirle y corresponder a sus designios llegando hasta este punto de mi vida, también a mis padres por enseñarme a luchar y guiarme por el buen camino, gracias por confiar en mí.

Se abre otra etapa en mi vida, nuevas metas por alcanzar y nuevos trabajos por emprender, cargada de entusiasmo y motivación sabré alcanzarlas.

La vida está llena de grandes satisfacciones. Hay que luchar cada día para convertir nuestros deseos en realidades, para conseguirlas, atesorarlas y conquistar el éxito por siempre.

**Bra. Emely Marlene Reyes Mendoza**



## **Agradecimiento**

La verdadera nobleza del hombre consiste en una razón recta, un alma justa con sabiduría y virtudes que lo llevan a alcanzar el objetivo que Dios inscribió en su vida.

Por sobre todas las cosas, agradecer infinitamente a Dios, nuestro creador, quien da el soplo de vida y hace que nos mantengamos fiel en su amor.

De manera muy especial, a mi madre, Gioconda Urbina Martínez, quien ha sabido guiarme, educarme y brindarme la ayuda necesaria en los momentos más preciosos de mi vida.

A mi amigo, Lic. Leonardo Lacayo Morales, por todo su apoyo brindado, quien me ha tendido una mano amiga en los momentos que más he necesitado.

A mi tutor, MSc. Freddy Fitoria, quien con paciencia y sabiduría nos guío en la elaboración del presente seminario, de inicio a fin.

**Bra. Jhobeyni Duberling Mendoza Urbina**

## **Agradecimiento**

Quiero agradecer profundamente a Dios por sobre todas las cosas, también a mis padres que supieron apoyarme en todo momento.

Agradezco a toda mi familia y amistades por estar al pendiente siempre, al Lic. Freddy Fitoria que como tutor nos ha guiado perseverantemente hasta que podamos culminar nuestro trabajo.

El ser humano debe saber enfrentar desafíos, día a día, con justicia y determinación para lograr erigirse como líder, como triunfador, hasta lograr concretar los objetivos que Dios ha inscrito en su vida.

**Bra. Emely Marlene Reyes Mendoza**

## VALORACIÓN DOCENTE

En cumplimiento del Artículo 8 de la **NORMATIVA PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACIÓN COMO FORMAS DE CULMINACIÓN DE LOS ESTUDIOS, PLAN 1999**, aprobado por el Consejo Universitario en sesión No. 15 del 08 de agosto del 2003, que dice:

“El docente realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la participación, los informes escritos y los aportes de los estudiantes. Esta evaluación tendrá un valor máximo del 50% de la nota final”.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el Tema General “**Auditoría administrativa**” hace constar que las bachilleras: **Jhobeyni Duberling Mendoza Urbina** *Carnet No 08207351* y **Emely Marlene Reyes Mendoza**, Carnet No. 08204665 han culminado satisfactoriamente su trabajo de seminario de graduación sobre el Subtema “**Control interno en las organizaciones**”, obteniendo las bachilleras **Mendoza Urbina** y **Reyes Mendoza**, la calificación de 48 (cuarenta y ocho puntos).

Dado en la ciudad de Managua a los 25 días del mes de enero del 2017.

---

**MSc. Fredy Fitoria Reyes**  
**Instructor de Seminario de Graduación**  
**UNAN-Managua**

Cc: Sustentantes

Archivo

## Resumen

En este seminario de graduación el tema principal de la investigación es la auditoría administrativa y subtema el control interno en las organizaciones. Las empresas utilizan la auditoría administrativa como una herramienta de evaluación, el fin que se pretende al realizarla es el de analizar y escudriñar la empresa en su totalidad o en áreas específicas en donde se requieran un estudio más profundo, así poder tomar acciones para subsanar deficiencias, superar obstáculos, establecer un marco para definir objetivos congruentes encaminados a resultados específicos.

El objetivo del presente trabajo es analizar la importancia de la auditoría administrativa como una herramienta de control, así como la implementación del control interno en el proceso administrativo y las áreas administrativas de una organización. Forma parte de una estrategia y de un proceso de cambio que requiere una decisión del más alto nivel que permita que una organización tenga la capacidad de transformarse y crecer de manera efectiva, proporciona una evaluación cuantificada de la eficiencia, con la que cada unidad administrativa de la empresa desarrolla las diferentes etapas del proceso administrativo.

El control interno es un factor básico que opera en una o en otra forma en la administración de cualquiera organización; algunas veces se identifica con el propio organismo administrativo; se caracteriza como el sistema motor que activa las políticas de operación en su conjunto y las conserva dentro de campos de acción factible.

Para desarrollar este trabajo investigativo se recopiló información mediante literatura bibliográfica de diversos autores especialistas en la auditoría administrativa, entre ellos: Alfredo Amador Sotomayor, Enrique Franklin, William Leonard, Eduardo Mancillas, Joaquín Rodríguez Valencia, así como publicación de la Federación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración, de igual manera se aplicaron las normas APA versión número seis, con orientaciones metodológicas del tutor del seminario de graduación.

## Introducción

En el presente trabajo de seminario de graduación se aborda como tema general la auditoría administrativa y como subtema el control interno en las organizaciones.

La auditoría administrativa es una nueva herramienta básica del control interno de toda organización; su implementación aporta a la evaluación y la eficiencia de las organizaciones. Este es realizado por un profesional llamado auditor, es el servicio que se presta cuando se quiere examinar la gestión administrativa mediante un examen detallado de una organización.

La auditoría administrativa se realiza con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa de la entidad. El control interno detecta problemas, proporciona bases para solucionarlos, prevé obstáculos para la eficiencia, brinda recomendaciones para simplificar el trabajo e informa sobre el incumplimiento de planes y objetivos. Para realizar una auditoría debe existir información verificable y algunas normas mediante los cuales el auditor pueda evaluar.

Para alcanzar los objetivos propuestos en el presente trabajo se aborda el tema mediante tres capítulos. En el primer capítulo se plantea de manera general el concepto de la auditoría administrativa, antecedentes, conceptos de los principales autores, objetivos, elementos, clasificación y los enfoques más importantes de la auditoría administrativa.

En el segundo capítulo se da a conocer los antecedentes de la etapa del control, como parte del proceso administrativo, los diferentes conceptos del control interno, características, principios, objetivos y tipos de control interno, así como los antecedentes, conceptos, componentes, ventajas y desventajas del informe COSO.

En el tercer capítulo abordaremos los tipos de control que existen en la realización de una actividad, así como el rol que desempeña en el proceso administrativo y en las principales áreas o departamento de una organización y los aspectos más importantes a los cuales se debe de implementar un control eficiente.

## Justificación

La creación de la presente investigación documental sobre la temática de la auditoría administrativa y el control interno en las organizaciones se realiza con el fin de optar al título de Licenciadas en Administración de Empresas. El contenido que se aborda es de sublime importancia al aporte científico, ayuda al desarrollo integral de todos aquellos que se dispongan a comprender el concepto, los objetivos, la importancia, la naturaleza, la clasificación y alcance basado en la implementación de la auditoría administrativa.

El presente trabajo estará a disposición de la UNAN-Managua, siendo una investigación documental con un tema no abordado anteriormente, ayudará a los estudiantes y público en general a fortalecer sus conocimientos en la auditoría administrativa, así como el rol importante que juega el control interno en las empresas que desean alcanzar el éxito organizacional y tomar ventajas en un mercado altamente competitivo, el estar consciente de que su práctica es una actividad positiva que le permitirá corroborar lo realizado en su gestión.

El presente documento de investigación se caracteriza por ser una investigación documental basada en la recopilación de información planteada en diversos libros escritos por autores de prestigio internacional, relacionado al tema de investigación del seminario de graduación los cuales describen de una forma concreta la temática del trabajo realizado.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Analizar la importancia de la auditoría administrativa como una herramienta de control, así como la implementación del control interno en el proceso administrativo y las áreas administrativas de una organización.

### **Objetivos específicos**

1. Definir los conceptos generales de la auditoría administrativa, la importancia de su aplicación y los diferentes enfoques que han sido planteados.
2. Determinar la importancia del control interno organizacional en el cumplimiento de las actividades bajo lo establecido en el informe COSO.
3. Presentar los tipos de controles internos, así como las actividades a supervisar dentro del proceso administrativo y en las áreas administrativas de una organización.

## Capítulo I: Generalidades de la auditoría administrativa

La auditoría existe desde tiempos muy remotos aunque no como tal, debido a que no existían relaciones económicas complejas con sistemas contables... El auditor se limitaba a hacer simples revisiones de cuentas por compra y venta, cobros y pagos y otras funciones similares con el objetivo de descubrir operaciones fraudulentas. Así como determinar si las personas que ocupaban puestos de responsabilidad fiscal en el gobierno y en el comercio actuaban e informaban de modo honesto.

El auditor debe poseer facilidad de palabra, de redacción, de comunicación persuasiva y eficaz, iniciativa, imaginación, ingenio para poder idear cosas nuevas, originalidad en ideas y sugerencias. Amador (2008) afirma “Etimológicamente, el concepto de auditoría deriva del latín *audiere*, que significa oír y escuchar, por lo que se desprende que el auditor es el especialista que escucha, interpreta, revisa, analiza e informa los resultados” (pág. 7).

### 1.1 Auditoría

El propósito fundamental de las primeras auditorías era detectar desfalcos y determinar si las personas en posiciones de confianza estaban actuando e informando de manera responsable. Después de la revolución industrial el balance y la complejidad de los negocios se amplía notablemente, al aumentar en tamaño las compañías emplearon mayor número de personas y sus sistemas contables se volvieron mucho más desarrollados, esto llevó al establecimiento de controles internos efectivos para proteger los activos, prevenir y detectar desfalcos.



En etapas muy recientes, en la medida en que los cambios tecnológicos han producido cambios en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la auditoría ha penetrado en la gerencia y hoy se interrelaciona fuertemente con la administración además ha ampliado su objeto de estudio y ha sido motivado por las exigencias sociales y de la tecnología en su concepción más amplia pasa a ser un elemento vital para la gerencia a través de la cual puede medir la eficacia, eficiencia y economía con lo que se proyectan los ejecutivos.

## **1.2 Antecedentes históricos**

El marco histórico para el estudio de la auditoría administrativa es tan extenso como la administración misma. Las iniciativas y tendencias que propiciaron el surgimiento de una es la razón de la existencia de la otra. Es por eso que la base de información que las sustenta es común en muchas de sus vertientes y sirve de plataforma para darle contexto a la auditoría administrativa (Franklin, 2007, pág. 4).

### **1.2.1 Era antes de Cristo**

La primera contribución documentada corresponde a la civilización sumeria en el año 5000 antes de Cristo (a.C.), donde se encuentran evidencias de prácticas de control administrativo. En orden cronológico se deben mencionar las correspondientes a los egipcios, en el año 4000 a.C., en las cuales se destaca el reconocimiento de la necesidad de planear, organizar y regular y, en el 2000 a.C., el uso de consejos para ordenar las acciones de sus gobernantes.

Después, en China, tienen lugar varios hechos importantes. En el año 1994 a.C., durante la dinastía Hsia o Hia, de manera incipiente comienza a considerarse el empleo de técnicas administrativas de control en sus gobiernos territoriales. En el año 1766 a. de C. la dinastía Shang se ocupa de los aspectos administrativos y de control, perspectiva que sería adoptada de manera paulatina por las dinastías siguientes (Franklin, 2007, pág. 4).

### **1.2.2 Años 1400 hasta 1900**

En 1436, en Venecia, durante la época medieval, los directores del Arsenal emplearon controles contables, de inventarios, de costos y de personal para manejar su flota naval.

En 1799, Eli Whitney, pionero del sistema americano de manufactura, como parte de sus estudios en el campo de la administración y del uso del método científico, desarrolla sistemas de control de costos y de calidad (Franklin, 2007, pág. 4).

### **1.2.3 Años 1900 hasta 2000**

En 1900 emerge de manera formal la administración científica, con los trabajos de Frederick Winslow Taylor, quien propone el método científico para analizar el trabajo y elevar la eficiencia de las tareas de producción en su obra *The Principles of Scientific Management*. Esta escuela fortalece sus fundamentos con los trabajos de Henry L. Gantt, en 1901, y de Harrington Emerson en 1910. El primero, por definir un sistema de tarea y bonificación y por sus gráficas de control, temas que dio a conocer en su libro *Industrial Leadership*. El segundo, por su ingeniería de eficiencia fundamentada en principios, difundida a través de sus artículos *Efficiency as a Basis for Operation and Wages*, publicados por la revista *The Engineering Magazine*, entre 1900 y 1919.

En 1915 surge la escuela del proceso administrativo, a partir de las aportaciones de Henry Fayol, con su análisis de las funciones administrativas y principios, cuyo fundamento expone en su obra *Administración industrial y general*.

Más adelante, en 1933, con el estudio de las funciones de una empresa, en particular del control, la auditoría adquiere una relevancia singular. Prueba de ello es la mención Lyndall Urwick hacía de la importancia de los controles para estimular la productividad de las empresas.

Dos años después, en 1935, James O. Mc Kinsey sentó las bases de lo que denominó “auditoría administrativa”, la cual consistía en “una evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable”.

Posteriormente, en 1955, Harold Koontz y Ciryll O'Donnellxx proponen la autoauditoría, una técnica de control del desempeño total, destinada a “evaluar la posición de la empresa para determinar dónde se encuentra, hacia dónde va con los programas presentes, cuáles deberían ser sus objetivos y si se necesitan planes revisados para lograr estos objetivos”.

Por otro lado, en 1961, T. G. Rose, presenta una nueva propuesta para el empleo de la auditoría administrativa en las organizaciones. El año siguiente, William P. Leonard incorpora los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la auditoría administrativa.

Es conveniente observar que, en 1962, Roberto Macías Pineda, del IPN, destina un espacio para presentar un trabajo sobre auditoría administrativa dentro del programa de doctorado en ciencias administrativas y se constituye en un antecedente histórico relevante, porque hasta ese momento el desarrollo del tema era incipiente.

En 1966, José Antonio Fernández Arena desarrolla un marco comparativo entre diferentes enfoques de la auditoría administrativa y presenta una propuesta a partir de su propia visión de la técnica

En 1974, César González Alcántara retoma la importancia de la función de control como etapa final del proceso administrativo y, además, define el contenido estructural, funcional y humano de una contraloría.

En 1989, Joaquín Rodríguez Valencia analiza los aspectos teóricos y prácticos de la auditoría administrativa, las diferencias con otra clase de auditorías y los enfoques más representativos, entre ellos su propuesta y el procedimiento para llevarla a cabo.

En 1994, Jack Fleitman incorpora los conceptos fundamentales de evaluación con un enfoque profundo; además, muestra las fases y metodología para su instrumentación, la forma de diseñar y emplear cuestionarios y cédulas, y presenta un caso práctico para ejemplificar una aplicación específica (Franklin, 2007, pág. 5).

#### **1.2.4 Año 2000 a la actualidad**

En 2001, Eduardo José Mancilla Pérez publica *La auditoría administrativa: un enfoque científico*, obra con la cual afronta el reto de abordar de manera seria esta disciplina con un enfoque científico sustentado en los componentes del proceso administrativo.

En el año siguiente se producen varias contribuciones interesantes. La obra de Mayela Márquez Aura, *Auditoría administrativa como disciplina práctica y administrativa en Venezuela: diagnóstico y formulación conceptual metodológica*, reúne el rigor metodológico del investigador con el conocimiento producto del ejercicio profesional para fundamentar el trabajo del administrador de empresas. El libro de Eduardo Carrillo Bueno, *Manual del auditor administrativo*, propone el análisis de una organización basado en el proceso administrativo y en el código de ética del licenciado en administración. En *Auditoría administrativa, generalidades, auditoría en recursos humanos y gerencias alternas*, Armando González Mondragón visualiza la auditoría administrativa de acuerdo con sus componentes, recursos humanos y mecanismos de enlace a los que denomina gerencias alternas, las cuales cumplen con la función de alternar e integrar las acciones de la alta dirección con las áreas funcionales.

En el año 2004 se publican interesantes trabajos. El primero, de Francisco Arturo Montaña Sánchez, Auditoría administrativa, herramienta estratégica de planeación y control, esboza la instrumentación de la auditoría administrativa como elemento clave de las fases de planeación y control de una organización, complementada por auditorías de estados financieros, legales, ecológicas, de calidad y mercadológicas, entre otras. El segundo, de Juan Ramón Santillana González, Auditoría interna integral, interrelaciona la auditoría administrativa, operacional y de estados financieros para lograr una visión integral del comportamiento de una organización. El tercero, de Walker Paiva Quinteros, Auditoría, enfoques metodológicos y prácticos, integra guías prácticas para el manejo de auditorías en sus versiones operacional, de sistemas de administración y control, especial, ambiental, de calidad, de control interno, informática, de personal, marketing, de estados financieros e integral (Franklin, 2007, pág. 10).

### **1.3. Concepto**

Sin abandonar las funciones primitivas, la auditoría acomete un objetivo más amplio: determinar la veracidad de los estados financieros de las empresas, en cuanto a la situación patrimonial y a los resultados de sus operaciones. “La auditoría es el examen de las demostraciones y registros administrativos, en donde el auditor observa la exactitud, integridad y autenticidad de tales demostraciones, registros y documentos” (Santillana González, 2004, pág. 37). La auditoría brinda certeza o seguridad sobre la forma y el estado que en el que se encuentra la empresa.

La auditoría es la actividad por la cual se verifica la corrección contable de las cifras de los estados financieros; es la revisión misma de los registros y fuentes de contabilidad para determinar la razonabilidad de las cifras que muestran los estados financieros emanados de ellos.

El término auditoría, en su acepción más amplia, significa verificar que la información financiera, administrativa y operacional que se genera es confiable, veraz y oportuna. Es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma en que fueron planteados, que las políticas y procedimientos establecidos se han observado y respetado. Es evaluar la forma en que se administra y opera para aprovechar al máximo los recursos (Sandoval Morales, 2012, pág. 9).

Inicialmente la auditoría se limitó a las verificaciones de los registros contables, dedicándose solamente a observar si los mismos eran exactos. “Entendemos por auditoría la revisión de la contabilidad de una empresa o negociación, pero técnicamente se conoce como un proceso debidamente sistematizado que examina evidencias y hallazgos relacionados con actividades de muy distinto género e informa sobre sus resultados” (Amador Sotomayor, 2008, pág. 7). Las primeras auditorías se enfocaban básicamente en la verificación de registros contables, protección de activos y por tanto, en el descubrimiento y prevención de fraudes.

### **1.3.1 Conceptos de la auditoría administrativa**

La auditoría administrativa abarca una revisión de los objetivos, planes y programas de la empresa; su estructura orgánica y funciones; sus sistemas, procedimientos y controles; el personal y las instalaciones de la empresa y el medio en que se desarrolla, en función de la eficiencia de operación y el ahorro en los costos (Revelo Rosero, 2012, pág. 3).

El concepto de auditoría administrativa representa la conjunción de una técnica de control ya existente (la auditoría) y una disciplina que se inicia formalmente y que continúa desarrollándose con nuevos enfoques (la administración)... También se emplean expresiones relativas a la administración y a las irregularidades dentro de ella, así como a los métodos y eficiencia en general.

La auditoría administrativa representa un examen, ya sea integral o específico, realizado por un profesional de las ciencias económico-administrativas o afines, sobre la actividad administrativa de una organización, así como de los elementos que la integran, a efecto de evaluar su desempeño, excelencia y apego al control establecido (Amador Sotomayor, 2008, pág. 33).

El propósito de la auditoría administrativa radica en el hecho de que proporciona un panorama sobre la forma como está siendo administrada por los diferentes niveles jerárquicos y operativos. “Es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable” (Franklin, 2007, pág. 11).

Es un examen detallado, metódico y completo, practicado por un profesional de la administración sobre la gestión de un organismo social. Consiste en la aplicación de diversos procedimientos, con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados en relación con las metas fijadas, los recursos humanos, financieros y materiales empleados; la organización, utilización y coordinación de dichos recursos; los métodos y controles establecidos y su forma de operar Rodríguez Valencia (como citó en Hernández Palacios, 2008, pág. 36).

Leonard (como citó en Mendivil Valenzuela, 2005) afirma “Es el examen completo y constructivo de la estructura orgánica de una empresa, institución del gobierno o cualquier parte de ellas, de sus planes y objetivos, sus métodos de control, sus métodos de operación, sus recursos humanos y materiales” (pág. 16).

La auditoría administrativa se relaciona con el proceso administrativo porque esta forma parte del control, además sirve como marco teórico para la misma, el cual se convierte en el parámetro de aplicación.

Es la técnica de control administrativo que examina sistemáticamente e integralmente el grado de la eficiencia en la aplicación del proceso administrativo a las distintas funciones de una entidad, así como la manera en que esta eficiencia influye en las actividades de la misma (Macillas Pérez, 2001).

## 1.4 Objetivos de la auditoría administrativa

Existen algunas corrientes de pensamiento que enfocan el objetivo de la auditoría administrativa en relación con la productividad, cambio y proceso de organizar. Otras, lo asocian más a la detección de irregularidades. Pero en realidad va más allá, ya que el sentido y directriz de este tipo de auditoría es constructivo, de diagnóstico y de apoyo a la administración.

La auditoría administrativa tiene muchos fines, entre ellos pretende buscar o descubrir deficiencias e irregularidades en las funciones, lograr una administración eficaz y eficiente por parte de la alta gerencia, señalar las áreas cuyos problemas exigen una mayor atención e indicar probables correcciones.

El objetivo general de la auditoría administrativa es el de evaluar la efectividad de las operaciones desarrolladas en la organización a efecto de contrarrestar las deficiencias e irregularidades existentes o, en su caso, apoyar las prácticas de trabajo que son llevadas a cabo en forma apropiada y diligente. Así, realiza labores de prevención, supervisión, adecuación y corrección, según sea el caso, para impulsar la adhesión a los lineamientos normativos establecidos por la administración (e inclusive aquellos que son fijados externamente) y de esta manera lograr que las actividades se efectúen con eficiencia, eficacia, calidad y excelencia (Amador Sotomayor, 2008, pág. 35).

El Código de Ética del Licenciado en Administración establece los siguientes objetivos:

1. De control: Destinados a orientar los esfuerzos en su aplicación y poder evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.
2. De productividad: Encauzan las acciones para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.



3. De organización: Determinan que su curso apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.
4. De servicio: Representan la manera en que se puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.
5. De calidad: Disponen que tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.
6. De cambio: La transforman en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.
7. De aprendizaje: Permiten que se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.
8. De toma de decisiones: Traducen su puesta en práctica y resultados en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización
9. De interacción: Posibilitan el manejo inteligente de la auditoría en función de la estrategia para relacionar a la organización con los competidores reales y potenciales, así como con los proveedores y clientes.
10. De vinculación: Facilitan que la auditoría se constituya en un vínculo entre la organización y un contexto globalizado (Federación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración, 2000).

## 1.5 Elementos de la auditoría

A continuación se establecerán los elementos de fondo en relación con las características que debe tener una auditoría.

1. Independencia: Una auditoría debe ser independiente, ya que su trabajo se debe desarrollar con plena libertad, esto es, que no deberá de tener ninguna restricción que pueda limitar de alguna manera el alcance de la revisión, hallazgos y conclusiones que deriven de la misma.
2. Establecida: Una auditoría se considera como establecida, ya que es requerida, confirmada y autorizada por la misma organización.
3. Examinadora y evaluadora: El trabajo de auditoría gira en torno a los hallazgos derivados de una primera etapa de trabajo y del subsiguiente juicio evaluatorio.
4. Actividades que la integran: Sus actividades se fundan en el alcance jurisdiccional que la integra, esto es, deberá ser aplicable conforme a las actividades propias de la organización.
5. Servicio: Es el producto final de la auditoría, el cual tiende hacia la asistencia, apoyo, ayuda y crecimiento.
6. La intervención de la organización: La cual confirma el alcance de la auditoría, el que deberá de estar dirigido a toda la organización, por lo que incluye al personal, consejo de administración y accionistas.
7. Mecanismo de control y prevención: Esto implica la responsabilidad del auditor interno de formar parte del control de la organización y la extensión que tendrá hacia el examen y control, el cual provee mediante la elaboración e implementación de procedimientos, partiendo de que el auditor deberá ser un profesional en relación con los mecanismo de prevención (Santillana González, 2004, pág. 15).

## **1.6 Clasificación de la auditoría administrativa**

La auditoría administrativa es un examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una organización o una unidad administrativa específica realizada por un auditor especializado en el campo de acción al que se aplica dicho examen, quien puede o no tener vínculos laborales.

Conforme a la relación que presente el auditor con la organización auditada, se puede clasificar la auditoría por interna y externa.

Las organizaciones contratan el servicio externo de auditoría, mediante el cual firmas profesionales e independientes realizan una evaluación... El servicio externo tiene características muy precisas de calidad técnica, responsabilidad, discreción y opinión formal. Por su parte, cuando se trata de una auditoría interna estamos hablando de que existe un área dentro de la organización que en la misma forma efectúa actividades de evaluación basadas en una calendarización anual y diversos aspectos de interés particular para la alta gerencia (Amador Sotomayor, 2008, pág. 8).

De esta forma, a pesar de que ambos tipos de auditorías utilizan la misma fuente de información, tendrán prioridades diferentes, secuencias diferentes y objetivos diferentes. Un interés común que comparten es el relacionado con el control interno, esto es que el auditor interno por ser el que se encarga de la vigilancia del cumplimiento de los objetivos que persigue el control interno instaurado en la organización.

### **1.6.1 Auditoría administrativa interna**

Las auditorías internas son hechas por personal de la empresa. Un auditor interno tiene a su cargo la evaluación permanente del control de las transacciones y operaciones y se preocupa en sugerir el mejoramiento de los métodos y procedimientos de control interno que redunden en una operación más eficiente y eficaz (Revelo Rosero, 2012, pág. 12).

El auditor interno es seleccionado por el órgano directivo en atención a su conocimiento de la misión, objetivos, funciones, clientes y entorno, tomando en cuenta sus conocimientos, habilidades, destrezas, experiencia y estructura de pensamiento.

También juega un papel importante que se le considere confiable, leal y capaz de responder a retos, pero, sobre todo, que comparta la visión de la organización, esto es, que domine el campo de trabajo con un sentido institucional, característica muy apreciada por la alta dirección (Franklin, 2007, pág. 49).

La auditoría interna es un servicio que reporta al más alto nivel de la dirección de la organización y tiene características de función asesora de control, por tanto no puede ni debe tener autoridad de línea sobre ningún funcionario de la empresa, a excepción de los que forman parte de la planta de la oficina de auditoría interna, ni debe en modo alguno involucrarse o comprometerse con las operaciones de los sistemas de la empresa, pues su función es evaluar y opinar sobre los mismos, para que la alta dirección toma las medidas necesarias para su mejor funcionamiento (Revelo Rosero, 2012, pág. 12).

La auditoría interna constituye propiamente un mecanismo de control establecido en la organización, que cuenta con personal de la propia empresa designado para el desempeño de actividades de tipo interdisciplinario enfocadas al cumplimiento de los aspectos de vigilancia y sistematización.

Este trabajo no debe considerarse como un proceso intimidatorio, ya que ello provocaría predisposición del personal; tampoco es conveniente que se aboque en forma preponderante a actividades de depuración contable, ni que intervenga en despidos de personal o en su defecto se acomode a cualquier otra función, ya que ello demeritaría sus objetivos primarios (Amador Sotomayor, 2008, pág. 8).

### **1.6.1.1 Ventajas de la auditoría interna**

La auditoría interna es llevada a cabo por personal de la propia organización, por tal razón presenta las siguientes ventajas.

1. Conocimiento profundo de la organización.
2. Conciencia de la dinámica organizacional.
3. Posibilidad de identificarse con el personal.
4. Compartir la cultura prevaleciente.
5. Provoca menor resistencia al cambio.
6. Aceptación de los participantes.
7. Percepción de sentirse apoyado.
8. Conocimiento de los mecanismos internos de negociación.
9. Velocidad de respuesta a sus indicaciones.
10. Conocimiento de la disponibilidad de recursos que pueden destinarse al proyecto.
11. Conocimiento de la imagen de la organización.
12. Entendimiento de las expectativas de los clientes de acuerdo con el tipo de producto y/o servicio que ofrece la organización.
13. Tranquilidad para negociar la entrega de reportes de avances y resultados (Franklin, 2007, pág. 50).

### **1.6.1.2. Desventajas de la auditoría interna**

Dado que el recurso más complejo al que se enfrentan las organizaciones es el recurso humano, se presentan las siguientes desventajas.

1. Mayor subjetividad para analizar a la organización.
2. Exceso de confianza en cuanto al empleo de recursos y tiempo de respuesta.
3. Mayor conformismo en la medición de avances y resultados.
4. Presión del compromiso de no afectar a sus compañeros.

5. Manejo de los reportes de avances y resultados a su conveniencia.
6. Búsqueda del “lucimiento personal”.
7. Preferencia por un área, unidad administrativa o persona.
8. Conferir más importancia a los medios que a los fines de la auditoría.
9. No contar con una visión completa de las necesidades de los clientes.
- 10.Reducción de la calidad de su trabajo en cuanto a la precisión, claridad y objetividad con que maneja sus informes (Franklin, 2007, pág. 50).

### **1.6.2. Auditoría administrativa externa**

Revelo (2012) afirma “La auditoría externa examina y evalúa cualquiera de los sistemas de información de una organización y emite una opinión independiente sobre los mismos” (pág. 11).

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

Una auditoría debe hacerla una persona o firma independiente de capacidad profesional reconocidas. Esta persona o firma debe ser capaz de ofrecer una opinión imparcial y profesionalmente experta a cerca de los resultados de auditoría, basándose en el hecho de que su opinión ha de acompañar el informe presentado al término del examen y concediendo que pueda expresarse una opinión basada en evidencias y que no se imponga restricciones al auditor en su trabajo de investigación. (Revelo Rosero, 2012, pág. 45).

Como profesional independiente, su participación en una auditoría administrativa es muy valiosa, ya que se acepta que tiene una visión objetiva de los hechos, lo que incrementa y mejora las expectativas de lograr los resultados esperados en las circunstancias y tiempos estimados.

Cabe destacar que, debido a la naturaleza de su trabajo, este profesional está obligado a mantener actualizados sus conocimientos, lo que implica que debe estar al tanto de todo tipo de avances en las técnicas de análisis administrativo y alternativas para enfrentar problemas y proponer soluciones con celeridad y eficacia (Franklin, 2007, pág. 50).

La auditoría externa representa un trabajo profesional independiente que va enfocado básicamente a la evaluación, pero también a la consultoría en varias especialidades; es realizado por personal ajeno a la organización, el cual presta sus servicios mediante un contrato o carta compromiso que define la actividad que habrá de desarrollarse, tiempos, honorarios, así como tipo y calidad del personal que intervendrá y la fecha de terminación.

Los resultados de este servicio profesional interesan a los inversionistas de la organización, comisarios, consejo de administración, director, así como a los trabajadores, instituciones crediticias e indudablemente a las entidades gubernamentales (Amador Sotomayor, 2008, pág. 9).

#### ***1.6.2.1 Ventajas de la auditoría externa***

Igualmente, así como la auditoría interna presenta sus ventajas. Para la auditoría externa se presentan a continuación:

1. Contar con una visión imparcial de la organización.
2. Experiencias análogas en el campo de trabajo.
3. Disponer del apoyo de un equipo de trabajo especializado en la materia.
4. Velocidad de respuesta.
5. Independencia de criterio para formular observaciones.
6. Obligación contractual de brindar resultados consistentes.
7. Rapidez de acceso a los niveles de decisión.
8. Racionalización de recursos para que la auditoría tenga el menor costo posible para la organización.

9. Tranquilidad de que puede señalar cualquier anomalía sin el temor de perjudicar a persona alguna.
10. Mayor coherencia para cumplir con su función.
11. Contar con el respeto de la organización (Franklin, 2007, pág. 51).

### ***1.6.2.2 Desventajas de la auditoría externa***

Dentro de las desventajas de la auditoría externa se tienen:

1. Rigidez excesiva al formular sus observaciones.
2. Actitud impersonal ante la dinámica de la organización.
3. Resistencia al cambio.
4. Que los integrantes de la organización lo consideran ajeno a su grupo.
5. Presión del personal originada por su temor a lo desconocido y/o pérdida del empleo.
6. Conocimiento relativo de la cultura organizacional.
7. No conocer las expectativas de los clientes de la organización.
8. No tener un conocimiento analítico del trato con proveedores y competidores.
9. Dar resultados en forma programada, lo que reduce su tiempo para reflexionar sobre el efecto de sus observaciones (Franklin, 2007, pág. 51).

## **1.7 Enfoques de la auditoría administrativa**

Desde el año 1935, cuando se sentó las bases de la “auditoría administrativa”, se han efectuados diversos intentos con el fin de crear marcos de referencia del proceso o etapas que se deben de implementar para realizar una auditoría administrativa, a continuación se describen los más sobresalientes.



### **1.7.1. Enfoque de William P. Leonard**

Maestría en PYMES afirma “Indudablemente, uno de los precursores más importantes de la auditoría administrativa fue William P. Leonard, quien publicó su trabajo por primera vez en 1959” (pág. 2).

La naturaleza de las tareas de auditoría administrativa es tal, que se convierte en un servicio especializado prestado a la “dirección superior”, distinto de cualquier otro tipo de asesoramiento, un verdadero servicio de consultoría de dirección.

#### ***1.7.1.1. Etapas del enfoque de Leonard***

Maestría en PYMES afirma “El panorama que presenta Leonard es amplio y variado. En su obra todo esto lo resume en un modelo de cuatro etapas:

1. Examen
2. Evaluación
3. Presentación
4. Seguimiento” (pág. 2).

##### ***1.7.1.1.1. Primera etapa: Examen***

En la primera etapa de examen, identifica las posibles áreas que deben revisarse, a saber:

1. Una o más funciones específicas.
2. Un departamento o grupo de departamentos.
3. Una división o grupo de divisiones.
4. La empresa en su totalidad.

En esta etapa también identifica los factores precisos que deberán ser estudiados:

1. Planes y objetivos: deberán revisarse y discutirse con la gerencia las condiciones actuales de los planes y objetivos.
2. Estructura organizacional: deberá estudiarse la estructura organizacional del área evaluada, comparándola con el organigrama (si es que existe) y asegurándose de que cumpla con los principios de la buena organización, funcionalidad y adecuada departamentalización.
3. Políticas y prácticas: hacer un estudio para averiguar qué acción debe emprenderse, si es necesario, para mejorar la efectividad de las políticas y las prácticas.
4. Reglamentos: determinar si la empresa cumple cabalmente con las leyes locales, estatales y federales.
5. Sistemas y procedimientos: estudiar los sistemas y procedimientos en busca de posibles defectos o irregularidades en sus elementos, e identificar métodos para su mejoramiento.
6. Métodos de control: determinar si los métodos de control son adecuados y efectivos.
7. Mecas de operación: evaluar las operaciones, para precisar qué se necesita para contar con controles más precisos, una mejor comunicación y coordinación, y resultados más satisfactorios.
8. Recurso humano: estudiar las demandas generales del personal, y su aplicación en el trabajo del área estudiada.
9. Instalaciones y equipo: determinar si pueden hacerse mejoras en las instalaciones y un mayor o mejor uso de equipo moderno (Maestría en PYMES, s.f, pág. 3).

#### 1.7.1.1.2. Segunda etapa: Evaluación

Para poder hacer un buen análisis se necesita contar con un buen nivel de conocimientos y experiencia, y mientras mayor sea la capacidad del auditor, mayor será el valor de sus resultados. En esta etapa identifica el proceso y los factores de evaluación, a saber:

1. Panorama económico.
2. Adecuación de la estructura organizacional,
3. Cumplimiento de las políticas y procedimientos.
4. Exactitud y confiabilidad de los controles.
5. Adecuación de los métodos de seguridad.
6. Causas de las variaciones.
7. Uso adecuado del recurso humano y del equipo.
8. Lo satisfactorio de los métodos de operación.

Asimismo, señala el método con carácter científico, de análisis, interpretación y síntesis, a saber:

1. Estudio de los elementos
2. Diagnóstico detallado
3. Determinación de las relaciones y el propósito
4. Búsqueda de deficiencias
5. Balance analítico
6. Pruebas de efectividad
7. Búsqueda de problemas
8. Identificación de soluciones
9. Determinación de alternativas
10. Búsqueda de métodos de mejoramiento (Maestría en PYMES, s.f, pág. 3).

#### *1.7.1.1.3. Tercer etapa: Presentación*

La preparación cuidadosa del informe, con todos los aspectos y recomendaciones, corona el trabajo del auditor. Los descubrimientos se presentarán siempre en orden de importancia, siempre se tendrá presente a quién se enviará el informe y cómo se presentará el mismo, sin olvidar que parte de la información se presentará oralmente, pero que la mayor parte será por escrito.

Para esta etapa propone tres fases:

1. Discusión oral sobre aspectos importantes.
2. Redacción del informe con los descubrimientos y recomendaciones.
3. Presentación del informe final (Maestría en PYMES, s.f, pág. 4).

#### *1.7.1.1.4. Cuarta etapa: Seguimiento*

El objetivo principal es completar cualquier asunto pendiente, que forme parte de las recomendaciones, y sobre el cual no se haya hecho nada. Considera importante que exista una persona encargada y con la autoridad suficiente para hacer que se implementen las recomendaciones.

Esta etapa se lleva a cabo con actividades tales como:

1. Revisión de las instalaciones.
2. Apoyo en el diseño de formas y procedimientos.
3. Terminación de cualquier asunto pendiente.
4. Verificación del informe con la alta gerencia (Maestría en PYMES, s.f, pág. 4).

### 1.7.2. Enfoque de Rodríguez Valencia

Maestría en PYMES (s.f) afirma “El objetivo principal de la auditoría administrativa es proporcionar un panorama administrativo general del organismo social que se audita, señalando el grado de efectividad con el que opera cada una de las unidades administrativas que la integran” (pág. 13).

Es importante mencionar que Rodríguez Valencia relaciona su modelo de auditoría administrativa con la aplicación de una escala de evaluación, con la que pretende dar una calificación numérica al resultado de la auditoría, y por ende un mayor carácter universal.

La aplicación de esta escala de evaluación implica una serie de pasos, considerando que el más importante es determinar de los factores o categorías que se van a evaluar de la empresa, que son los factores a partir de los cuales propone hacer la evaluación total de la empresa.

Dichos factores son:

1. Objetivos y planes
2. Políticas y prácticas
3. Estructura orgánica
4. Sistemas y procedimientos
5. Métodos de control
6. Medios de operación
7. Potencial humano y elementos físicos empleados (Maestría en PYMES, s.f, pág. 14).

### **1.7.2.1. Etapas del enfoque de Rodríguez Valencia**

Su modelo comprende método las siguientes seis etapas:

1. Estudio preliminar: consiste en revisiones someras, cuya finalidad es obtener un panorama global sobre el campo de trabajo, que servirá como base para la siguiente fase.
2. Planeación de la auditoría administrativa: su principal elemento es la elaboración del programa de la auditoría, en el que se señalarán los diferentes pasos a seguir.
3. Investigación y examen de los elementos: se obtiene la información por todos los medios pertinentes, información que servirá de apoyo para el análisis y las recomendaciones correspondientes.
4. Análisis y evaluación de la información obtenida: La calidad de esta etapa definirá la calidad de la auditoría; sin embargo, sus conclusiones no son las definitivas, pues estos resultados deberán relacionarse con otras inferencias.
5. Informe final de la auditoría administrativa: para su elaboración deberá tenerse en consideración quién lo va a leer y qué uso se le va a dar.
6. Implementación de las recomendaciones: esta fase es tan importante como cualquiera de las anteriores, pues en ella se ponen en práctica las medidas correctivas (Maestría en PYMES, s.f, pág. 13).

### **1.7.3. Enfoque de José Fernández Arena**

Para Fernández Arena considera como finalidad de la auditoría administrativa revisar la satisfacción de los objetivos institucionales. Este autor propone la realización de la auditoría administrativa combinando un análisis de los objetivos, de los recursos y del proceso administrativo.

Su modelo está integrado, fundamentalmente, por una serie de cuestionarios referidos a cuatro elementos importantes, sobre los cuales aplica la auditoría, a saber:

1. Los objetivos de la empresa: de servicio (enfocados a satisfacer las necesidades de los consumidores), social (enfocados a la protección de los intereses personales y sociales de empleados y comunidad en general) y económico (enfocados en la protección de los intereses económicos de la empresa de sus acreedores y accionistas).
2. La dirección (en sus niveles existentes): Es la esencia de la administración, ejercida por los niveles más altos de la empresa, quienes revisan los avances de la empresa, basando su análisis en el desarrollo de las políticas.
3. Los recursos (En su consideración de organización e integración): humanos (empleados y obreros), materiales (dinero e instalaciones) y técnicos (sistemas y procedimientos).
4. El proceso administrativo: Los objetivos institucionales y el mecanismo de operación requieren del proceso administrativo, que consiste en la planificación, la organización, la dirección y el control.

El desarrollo de la auditoría administrativa lo subdivide en:

1. Esquema general sobre administración: se presenta el marco teórico en el que se sustenta la auditoría administrativa.
2. Programa de la industria: constituido por los diversos cuestionarios que van a aplicarse.
3. Presentación: El cual deberá contener una apreciación crítica de la coordinación general, un análisis de la estructura de cada uno de los departamentos, la evaluación total de la empresa y las recomendaciones.
4. Evaluación: propone filtrar la información obtenida en los cuestionarios a través de escalas de evaluación con las que al final se obtiene una supuesta calificación de la administración de la empresa, calificación que puede ir desde muy mala hasta, pasando por mala, adular, buena y muy buena (Maestría en PYMES, s.f, pág. 16).

#### **1.7.4. Enfoque del Análisis factorial**

El análisis factorial es una técnica estadística de reducción de datos usada para explicar las correlaciones entre las variables observadas en términos de un número menor de variables no observadas llamadas factores.

El modelo del análisis factorial no fue planteado como una auditoría administrativa propiamente dicha, evaluar una serie de factores que intervienen en la operación de una empresa, con el propósito de hacer un análisis de potencialidad productiva, conlleva al incremento de la eficiencia de la operación (Maestría en PYMES, s.f, pág. 17).

##### ***1.7.4.1. Etapas del enfoque del análisis factorial***

Este modelo está integrado por cinco etapas:

1. Planeación de la investigación: se definirán, en otros, aspectos el objeto y finalidad de la investigación.
2. Análisis del tema objeto de la investigación: se determinan los factores que son inherentes al tema y su operación.
3. Examen de cada uno de los factores: se plantean una serie de cuestionamientos sobre cada factor y su operación.
4. Combinación de los hallazgos para diagnosticar sobre el total de las operaciones: con el objeto de llegar a las conclusiones, se toma en cuenta como base los hallazgos encontrados.
5. Presentación del informe: una vez llegada a las conclusiones, se redacta el informe final (Maestría en PYMES, s.f, pág. 17).



#### **1.7.4.2. Factores o elementos del análisis factorial**

El análisis factorial se apoya también en una serie de cuestionarios referidos a los factores y a los elementos en los que éstos fueron divididos:

1. Medio ambiente: mantener informada a la empresa sobre los cambios en el exterior y viceversa.
2. Política y dirección: fijar los objetivos de la empresa y proporcionarle los medios para lograrlos.
3. Productos y procesos: seleccionar y producir los productos más adecuados para el mercado y la misma empresa.
4. Financiamiento: proveer los recursos monetarios necesarios.
5. Medios de producción: dotar a la empresa de las instalaciones y el equipo necesarios para sus operaciones.
6. Suministros: suministrar a la empresa los bienes y servicios convenientes y necesarios para su operación.
7. Actividad productiva: organizar y llevar a cabo las operaciones de producción en forma eficiente.
8. Mercadeo: garantizar el flujo continuo de los productos al mercado, buscando influenciar la empresa y al consumidor.
9. Contabilidad y estadística: mantener informada a la empresa sobre los aspectos económicos de sus operaciones (Maestría en PYMES, s.f, pág. 17).

#### **1.7.5. Enfoque de Eduardo Mancilla Pérez**

Maestría en PYMES (s.f) afirma “El propósito de la auditoría administrativa no es otro que el mejoramiento de la administración, esperando en consecuencia mejorar el nivel de efectividad de la empresa u organización” (pág. 18).

### **1.7.5.1. Etapas del enfoque de Eduardo Mancilla Pérez**

Este modelo comprende las siguientes etapas:

1. Trabajos preliminares.
2. Diagnóstico administrativo e investigación previa.
3. Elaboración del programa de la auditoría administrativa.
4. Obtención de la información.
5. Análisis, clasificación y evaluación de la información.
6. Conclusiones y recomendaciones.
7. Elaboración y presentación del informe final.
8. Implementación y seguimiento (Maestría en PYMES, s.f, pág. 18).

## **1.8. Tipos de auditoría**

Como mencionábamos anteriormente, la auditoría en sus inicios se utilizaba solo para verificar los registros contables, a lo largo de la historia ha venido evolucionando, dando lugar a varias especialidades.

Ahora que se ha consolidado la presencia de la auditoría en las organizaciones, la financiera ocupa un lugar prominente por ser la pionera en el campo evaluatorio, pero es innegable que en el transcurso de los años se ha incrementado la realización de auditorías especializadas (Amador Sotomayor, 2008, pág. 15).

### **1.8.1. Auditoría financiera o contable**

La auditoría financiera comprueba los registros contables para la adecuada formulación de los estados financieros (balance general y estado de resultados) en aplicación de las normas de contabilidad.

Este tipo de auditoría está plenamente identificada con las organizaciones, ya que fue la pionera en el campo evaluatorio. Sus resultados y opinión se presentan en un documento formal denominado dictamen, en donde se hace referencia a la situación financiera, estado de resultados, variaciones en el capital contable y los cambios en la situación financiera, lo cual resulta de especial importancia para los inversionistas y medio externo (Amador Sotomayor, 2008, pág. 17).

La *International Accounting Standards Board* (IASB) se dio a la tarea de elaborar un cuerpo básico de normas contables que pudieran ser aceptadas en los mercados financieros internacionales, las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) y las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

### **1.8.2. Auditoría fiscal**

La parte fiscal o tributaria es de suma importancia para las empresas y el gobierno. Por un lado, algunas empresas, con el fin de obtener mayor rentabilidad, realizan fraudes fiscales, es decir evasión fiscal. Por otro lado, uno de los componentes del Presupuesto General de la República (PGR) son los impuestos percibidos.

Este tipo de auditoría es practicada por las organizaciones como una ampliación de la auditoría financiera. Es aplicada como una medida administrativa (con sus repercusiones fiscales) por parte de firmas privadas de contadores públicos o por auditores fiscales (cuando es efectuada por la autoridad).

En una iniciativa poco usual, algunas organizaciones solicitan ante diferentes autoridades que se les practique una auditoría de este tipo a fin de regularizarse; esto incluye a las relacionadas con seguridad social y vivienda (Amador Sotomayor, 2008, pág. 18).

En la Nicaragua, la Ley 822, Ley de Concertación Tributaria, regula el pago de los diferentes impuestos que existen, tanto a las personas naturales, así como a las empresas. La Dirección General de Ingresos (DGI) y la Dirección General de Aduanas (DGA) son las entidades públicas encargadas de percibir dichos ingresos del estado.

### **1.8.3. Auditoría operacional**

Sus inicios datan a partir de 1971, busca medir la eficiencia y eficacia en las operaciones llevadas a cabo en cada departamento o área de una empresa. Consiste en el examen de los métodos, los procedimientos y los sistemas de control interno de una empresa. “Para desarrollar este tipo de auditoría resulta pertinente identificar las metas, misión, visión y filosofía de la organización” (Amador Sotomayor, 2008, pág. 19). Se elaboraron aspectos normativos para realizar este tipo de auditoría, pero no está regulada por la ley, ya que su objetivo es verificar la eficiencia de la gestión empresarial.

### **1.8.4. Auditoría informática**

En 1965 se da su aparición a nivel mundial, debida a una fuerte demanda que ejercían las diferentes empresas. El proceso de información de una entidad está condicionado a los sistemas informáticos, se hace necesario el análisis de los mismos mediante lo que se conoce como auditoría informática.

La auditoría de este campo es de vital importancia en las empresas, pues informa sobre la organización, funcionalidad e idoneidad del proceso de sistematización de operaciones con que se cuenta. Asimismo, analiza sus medidas de seguridad, el tipo de hardware y software que utilizan, y la calidad del personal que participa, todo lo cual repercute en la calidad de la información (Amador Sotomayor, 2008, pág. 19).

Para la realización de la auditoría informática existen normas emitidas por organizaciones como son las desarrolladas por el Electronic Data Processing Auditors Foundation (EDPAF), cuyos objetivos van enfocados a determinar la evaluación y fiabilidad de los controles.

### **1.8.5. Auditoría integral**

Surgió en la década de los años 80, es un proceso único de evaluación, en el que participan especialistas de diversas disciplinas, de tal modo que la variedad de técnicas que se pueden aplicar es muy amplia. “La auditoría integral está basada en un enfoque interdisciplinario, que comprende aspectos legales, financieros, administrativos, operacionales, informáticos, entre otros, lo cual goza de aceptación en las organizaciones” (Amador Sotomayor, 2008, pág. 20). Como su nombre lo indica, es integradora, es decir que evalúa la eficiencia y eficacia de las decisiones tomadas, no se cuenta con un cuerpo doctrinario, ni existen normas o estándares de aplicación general para juzgar el desempeño de la administración de las organizaciones.

### **1.8.6. Auditoría ambiental**

El Instituto de Contabilidad y Auditorías de Cuentas (ICAC), con sede en España, ha creado la Resolución de 25 de marzo de 2002, por la que aprueba normas para el reconocimiento, valoración e información de los aspectos medioambientales en las cuentas anuales.

La auditoría ambiental ha acrecentado su importancia en el mundo actual: por medio de ella se realizan exámenes técnicos en relación al impacto industrial y de desechos sobre el medio ambiente y los recursos naturales, situación que se agrava día tras día y requiere la implementación de medidas preventivas (Amador Sotomayor, 2008, pág. 20).

Debido a la creciente conciencia social sobre asuntos relativos a la conservación y preservación de la calidad medioambiental, consumidores que exigen mayor calidad y en consonancia con el medio ambiente y para dar respuesta internacional al cambio climático, se firma el Protocolo de Kioto, que es ratificado por los Estados Miembros de la Unión Europea.

### **1.8.7. Auditoría de calidad**

Las auditorías de calidad tienen un gran protagonismo motivado por el impulso que la certificación ha adquirido en los últimos años. Ello ha conducido a que desde la Organización Internacional de Normalización (ISO) se desarrollen normas sobre la metodología de las auditorías de la calidad.

La evaluación de la calidad consiste en un examen minucioso del producto o servicio que ofrece la organización (privada o pública), así como de los procesos que la integran. Dicha evaluación requiere certificación de los resultados. Las políticas de calidad que se tengan establecidas son un punto clave.

El concepto de calidad engloba dos enfoques, uno referente a la calidad en sí y otro al control. Éste se realiza por dos conductos: el interno y el externo (Amador Sotomayor, 2008, pág. 20).

### **1.8.8. Auditoría social**

Considera la forma en que afectan las acciones de una empresa a la comunidad. La auditoría social representa un examen del comportamiento social del negocio, lo cual incluye las acciones emprendidas y la manera en que han repercutido en la sociedad de su localidad, de su país e internacionalmente. Algunos de los aspectos que se consideran son: salud, vivienda, obras viales, escolares, seguridad y programas de tipo social en las comunidades (Amador Sotomayor, 2008, pág. 21).

### **1.8.9. Auditoría gubernamental**

La auditoría gubernamental representa una evaluación del sector que comprende la fiscalización de ingresos, gastos, inversiones, programas, organización y sistemas, principalmente. Recibe su nombre por el sujeto pasivo que recibe la auditoría y no por el que la realiza, ya que este último puede ser un auditor del gobierno o una firma externa contratada con este fin (Amador Sotomayor, 2008, pág. 21).

### **1.8.10 Auditoría administrativa**

El surgimiento de la auditoría administrativa nace como una necesidad no satisfecha por la auditoría tradicional, la cual se enfocaba en registros contables o financieros. “Representa una faceta muy particular de la auditoría en el campo de la administración, cuyo proceso, funciones, teorías y aplicaciones norman en cierta medida la directriz a observar dentro de la organización” (Amador Sotomayor, 2008, pág. 10).

## Capítulo II: Importancia del control interno organizacional

Desde tiempos antiguos el hombre ha tenido la necesidad de administrar sus pertenencias, y como resultado surge la evolución de los números, que comenzaron con cuentas simples en los dedos de manos y pies, piedras y palos, para el conteo, hasta llegar al desarrollo de efectivos sistemas de control en otro tipo de procedimientos. La aplicación del control interno podía identificarse en los antiguos imperios romanos en los que ya existía un modo de control y cobro de impuestos (Aguilar Rivas, Barahona Guerra, & Trejo Romero, 2010, pág. 14).

Con la creación de sistemas y procedimientos que previeran o disminuyeran fraudes o errores, comenzó a surgir la necesidad de llevar a cabo un control sobre la gestión de los negocios, pues se había prestado más atención a la fase de producción y comercialización que a la fase administrativa u organizativa, reconociéndose la necesidad de crear e implementar sistemas de control como consecuencia del importante crecimiento operativo dentro de las entidades (Aguilar Rivas, Barahona Guerra, & Trejo Romero, 2010, pág. 16).

### 2.1. Antecedentes del control

El control interno nace en los pueblos de Egipto, Fenicia, Siria y otros países del medio oriente, donde se desarrollaba la contabilidad por medio de la partida simple. Durante esta época los sistemas de anotaciones habían sido de una forma sencilla, por la reducida cantidad de operaciones que se manejaba en ese entonces. Cada individuo podía ejercer su propio control; con la llegada de los antiguos estados e imperios se hallan vestigios de sistemas de controles en las cuentas públicas.



Si bien en un principio el control interno comienza en las funciones de la administración pública, hay indicios de que desde una época lejana se empleaba en las rendiciones de cuenta de los factores de los estados feudales y haciendas privadas. Dichos controles los efectuaba el auditor, persona competente que escuchaba las rendiciones de cuenta de los funcionarios y agentes, quienes por falta de instrucción no podían presentarlo por escrito.

Posteriormente, con el incremento del comercio en las ciudades italianas durante los años 1400, se produjo una evolución de la contabilidad como registro de las transacciones, apareciendo los libros de contabilidad para controlar las operaciones de los negocios.

Con el auge del comercio, el monje veneciano Fray Lucas Paccioli, matemático, implementó en 1494 la partida doble, examinando el hecho económico desde dos puntos de vista: partida y contrapartida.

Desde mediados del siglo XVIII, con la revolución industrial, la cual tuvo su origen en Inglaterra, se fueron introduciendo de modo creciente las máquinas que eran operadas por varias personas, para la producción de artículos industriales, haciéndose cada vez más complejos los procesos en los cuales intervenían más personas y como consecuencia de esto, surge la necesidad de controlar dichas operaciones.

A finales del siglo XVIII, como consecuencia del importante aumento de la producción, los propietarios de los negocios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y administrativos, viéndose forzados a delegar funciones y responsabilidades dentro de la organización (Aguilar Rivas, Barahona Guerra, & Trejo Romero, 2010, pág. 14).

El término de control interno reemplazó al de comprobación interna, debido a un cambio conceptual, ya que el contenido del mismo ha sufrido una considerable evolución.

Con el pasar del tiempo los problemas de control interno, han centrado la preocupación de la gerencia moderna, así como de los profesionales responsables de implementar nuevas formas de mejorar y perfeccionar dichos controles, esto es muy importante, por cuanto el control interno es fundamental para que una entidad logre alcanzar, a través de una evaluación de su misión y visión, el logro de sus objetivos y metas trazadas, pues de lo contrario sería imposible que se puedan definir las medidas que se deben adoptar para alcanzarlos.

El desarrollo industrial y económico de los negocios, propició una mayor complejidad en las entidades y en su administración, surgiendo la necesidad de establecer mecanismos, normas y procedimientos de control que dieran respuesta a las nuevas exigencias; así surge el enfoque tradicional de control interno en 1983, creado por el Committee of Sponsoring Organizations (COSO). Formuló nuevo concepto de control interno y determinó una guía práctica que las empresas y el auditor podían usar para evaluar y mejorar el sistema de control.

Fue diseñado para implementarse en todo tipo de empresas, incluyendo las pequeñas organizaciones; se caracterizaba porque su aplicación era factible en términos económicos y operativos.

En 1992 surge un nuevo enfoque de control interno denominado Informe COSO, elaborado en los Estados Unidos, por el Comité de Organizaciones patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).

Este presenta un marco integrado de control interno e incorporó en una sola estructura conceptual los distintos enfoques existentes a nivel mundial y generó un consenso para solucionar las múltiples dificultades que originaban confusión entre empresarios, legisladores y otros. Dando como resultado malas comunicaciones y distintas expectativas, lo cual ocasionaba problemas en las empresas. Con el informe COSO, esto se solucionó actualizando la práctica, diseño, implementación y evaluación del control interno (Aguilar Rivas, Barahona Guerra, & Trejo Romero, 2010, pág. 16).

## **2.2. Concepto de control**

Para el cumplimiento de los objetivos de las empresas, la alta gerencia utiliza mecanismos de control a fin de observar las acciones realizadas, detectar fallas en los procedimientos utilizados e implementar medidas correctivas a fin de mejorar. “El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas (F. Stoner, Freeman, & Gilbert Jr., 1996, pág. 610). El control surgió como una función gerencial, para asegurar y constatar que los planes y políticas preestablecidas se cumplan tal como fueron fijadas.

Es el proceso de monitoreo, comparación y corrección del desempeño laboral. Todos los gerentes deberían controlar, aun cuando piensen que sus unidades están trabajando según lo planeado; no pueden saber realmente cómo se están desempeñando las unidades a menos que hayan evaluado cuáles actividades se han realizado y hayan comparado el desempeño real contra el estándar deseado (Robbins & Coulter, 2007, pág. 308).

Las decisiones que toma la administración se convierte en políticas de la empresa, para ser efectiva esta política debe ser transmitida a toda la organización y ser respetada en forma consistente. Los controles internos ayudan a salvaguardar los cumplimientos de las políticas de la entidad.

### **2.2.1. Concepto de control interno**

Aguilar Rivas, Barahona Guerra, & Trejo Romero (2010) afirma “El control interno juega un papel elemental en la vida empresarial; constituye una de las herramientas más utilizadas, para el logro de las metas y objetivos propuestos por entidades públicas o privadas” (pág. 18).

El control interno comprende el plan de la organización, el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observación de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados (Estupiña Gaitán & Estupiña Gaitán, 1996, pág. 9).

Se entiende como el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptado por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.

Todas las empresas públicas, privadas y mixtas, ya sean comerciales, industriales o de finanzas, deben contar con instrumentos de control administrativos, tales como un buen sistema de contabilidad, apoyado por un catálogo de cuentas eficiente y práctico; además de un sistema de control interno, para confiar en los conceptos, cifras, informes y reportes de los estados financieros (Perdomo Moreno, 2005, pág. 4).

El control interno no es un proceso secuencial, en donde algunos componentes solo afecta al siguiente, si no es un proceso multidireccional en el cual cada componente influye sobre los demás y todos conforman un sistema integral que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes del entorno de la empresa.

### **2.3. Características del control interno**

Entre las características que debe contener el control interno se encuentran:

1. Realizar un plan de acción que facilite la organización adecuada de las responsabilidades y funciones, aunque la estructura de una organización variará dependiendo de la naturaleza.

La preparación de un plan de acción se enfoca principalmente en la creación de normas, objetivos y procedimientos generales de la empresa, el cual debe de ser realizado con mucho cuidado para que resulte aplicable.

Asimismo se debe elaborar un organigrama que detalle las distintas líneas de responsabilidad.

Esta característica cuenta con dos objetivos importantes: independencia de la organización y líneas de responsabilidad, la primera consiste en crear un plan que permita una separación adecuada de las funciones operacionales, custodia y contabilidad, de manera que todos los registros que están separados de los demás departamentos sirvan de control sobre actividades de los mismos.

El segundo objetivo consiste en definir todas las responsabilidades dentro de la empresa, y que estén conforme a las normas y procedimientos establecidos por la gerencia.

Igualmente debe existir una buena delegación de cargos de autoridad, a personas ya definidas, con el propósito que estos cumplan con sus responsabilidades de una forma eficiente y eficaz.

2. Crear un sistema de procedimientos de autorización y de registro que sea suficiente para proporcionar un control contable razonable sobre los activos, pasivos, ingresos y egresos.

Es importante que al diseñar un sistema de control interno, los formatos y procedimientos determinados permitan la revisión y autorización de toda la documentación y transacciones, antes de su registro correspondiente.

Estos formatos, también deberían permitir identificar a los responsables de autorizar las transacciones por medio de nombre y firma en cada documento. Los formatos utilizados por la empresa deben estar enumerados para garantizar que todas las transacciones ejecutadas sean contabilizadas en su oportunidad y por los montos documentados.

El catálogo de cuentas y el manual de aplicación, constituyen también componentes importantes del sistema de contabilidad dentro del control interno; y las cuentas incluidas en el, constituyen el marco básico de todo el sistema contable, que facilita la clasificación de las distintas transacciones.

El sistema contable, proporciona el medio para preparar los estados financieros y operacionales periódicos para fines del control interno.

3. El personal de la empresa debe ser de calidad proporcional a las responsabilidades que les corresponde.

Sin duda que las características anteriores son indispensables, pero estas no pueden resultar eficaces, si las personas que ocupan altos cargos y puestos claves de la empresa no son competentes, para cumplir con las obligaciones de forma eficaz. Por tanto debe incluirse esta característica; el cual establece que el personal debe estar apto para el puesto asignado, y su perfil debe incluir la ética, dedicación, responsabilidad y honestidad.

Aunque en muchas ocasiones hay que tener cuidado, porque se puede contar con un empleado inteligente, pero negligente dificultando el trabajo en la empresa (Aguilar Rivas, Barahona Guerra, & Trejo Romero, 2010, pág. 19).

## **2.4. Principios del control interno**

Los principios del control interno son:

1. Segregación de funciones: es decir, no permitir que ninguna persona maneje una operación desde su inicio hasta su conclusión; así por ejemplo la persona que registra debe ser diferente a la que custodia los documentos.
2. Asignación de responsabilidades: Debe establecerse claramente las actividades que deben realizar las personas en la entidad.
3. Costo/beneficio: El costo del control debe relacionarse con el beneficio esperado; en todo caso el beneficio debe ser mayor.

4. Independencia de funciones: Los controles no deben depender entre sí, permitiendo efectuarse simultáneamente.
5. Integridad: El control Interno es parte integral de todos los sistemas, no es área individualizada y especializada.
6. Documentación probatoria: Representa el respaldo de toda operación, constituyendo su evidencia (Aguilar Rivas, Barahona Guerra, & Trejo Romero, 2010, pág. 21).

## **2.5. Tipos de control interno**

Aguilar Rivas, Barahona Guerra, & Trejo Romero (2010) plantea “Existe diversidad de controles internos; pero estos se agrupan en dos grandes categorías que son, controles internos administrativos y contables” (pág. 22).

### **2.5.1. Control interno administrativo**

La importancia de un adecuado control interno dentro de una entidad dependerá básicamente de la complejidad de su estructura organizativa; es decir, cuanto mayor sea su organización, mayor será la importancia de contar con controles adecuados para lograr optimizar el rendimiento de las operaciones a través de efectuar eficientemente todas las actividades.

El control interno administrativo incluye, pero no está limitado al plan de organización, los procedimientos y registros que se relacionan con los procesos, donde es necesario tomar decisiones en relación a la autorización de los intercambios.

Dichas autorizaciones son de suma importancia por ser responsabilidad directa de la gerencia, en donde se busca principalmente alcanzar los objetivos de la organización y de estas autorizaciones se derivan los controles contables que se deberán establecer para un mejor funcionamiento en las operaciones de la entidad.

En la entidad los controles internos se basan en la implementación de guías, las cuales deben cumplir todos los que laboran dentro de ella, desde la gerencia hasta el último subalterno dentro de la organización; a estas guías se les conoce como políticas y son las que sirven para alcanzar objetivos de tipo operativo, los cuales son realizados por personas que no tienen relación directa con el departamento de contabilidad (Aguilar Rivas, Barahona Guerra, & Trejo Romero, 2010, pág. 22).

### **2.5.2. Control interno contable**

El control interno contable tiene como objetivo, verificar que todos los resultados y datos registrados están presentados de forma fiable, es decir que sean reales. Estos controles comprenden todos los planes de la organización, procedimientos y registros que estén relacionados con la salvaguarda de los activos, confiabilidad y corrección de los registros contables.

Es decir, que dichos controles son diseñados para otorgar seguridad razonable para que los intercambios se hayan ejecutado de acuerdo con autorizaciones efectuadas por la gerencia, para que se registren y se incluyan oportunamente en la preparación de estados financieros; cumpliendo con toda la normativa contable aplicable a la entidad.

De igual forma los activos deben ser utilizados solo por miembros de la entidad, debidamente autorizados por la gerencia, realizando comparaciones entre lo registrado con lo que realmente existe físicamente dentro de la entidad, tomando medidas si resultaren diferencias (Aguilar Rivas, Barahona Guerra, & Trejo Romero, 2010, pág. 23).



## **2.6. Enfoque contemporáneo del control interno informe COSO**

La comprensión del control interno puede ayudar a cualquier entidad pública o privada a obtener logros significativos en su desempeño, con eficiencia, eficacia y economía, indicadores indispensables para el análisis, toma de decisiones y cumplimiento de objetivos y metas.

En septiembre de 1992 el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway en los Estados Unidos de Norteamérica, publicó el documento denominado Informe COSO. A partir de tal publicación, diversos países, reconociendo la importancia y utilidad del documento, se dieron a la tarea de buscar su aplicación tanto en empresas privadas como en organizaciones gubernamentales.

Dicho informe COSO surge con el propósito de integrar metodologías y controles en todos los niveles de las áreas administrativas y operativas, con el fin de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias empresariales; así nace un nuevo concepto de control interno donde se brinda una estructura de aplicación en todo lugar, el cual es documentado en el denominado informe COSO (Aguilar Rivas, Barahona Guerra, & Trejo Romero, 2010, pág. 24).

### **2.6.1. Antecedentes del control interno bajo el informe COSO**

El enfoque contemporáneo de control interno “Informe COSO”, se crea en Estados Unidos de Norte América, en el año 1992; pero su aplicación en diversas partes del mundo comienza a partir de 1993. El informe COSO es producto de un estudio enfático, al control interno que duró alrededor de cinco años, con la idea visionaria de incluir una serie de elementos del control interno tradicional, para su aplicación en instituciones públicas y privadas.

Surge como producto de la tarea realizada durante más de cinco años por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras; el cual fue creado por la Comisión Nacional de Reportajes de Fraudes Financieros creada en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (Committee of Sponsoring Organizations).

El comité estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones: Instituto Americano de Contadores Públicos, la Asociación Americana de Contabilidad, Instituto de Auditores Internos, que agrupa alrededor de cincuenta mil miembros y opera en aproximadamente en cincuenta países, el Instituto de Administración y Contabilidad, y el Instituto de Ejecutivos Financieros.

De esta forma se logra que las organizaciones públicas o privadas, las auditorías internas o externas y los niveles académicos o legislativos, cuenten con un marco conceptual común, completo y de aplicación en todas partes del mundo, con una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados (Aguilar Rivas, Barahona Guerra, & Trejo Romero, 2010, pág. 25).

### **2.6.2. Definición del Control Interno bajo el informe COSO**

Existen diversos conceptos del “Informe COSO”, producto de la variedad de ideologías de los autores; aunque esto sea así, todos hacen énfasis a que el control interno debe ser ejecutado por la alta gerencia, con el objeto de evaluar la realización de sus operaciones, confiabilidad de su información financiera y el debido cumplimiento de las leyes.

Aunque se aborden perspectivas distintas, todos los autores que definen el “Informe COSO”, convergen en que es el medio para el logro de los objetivos y metas planteados por la institución (Aguilar Rivas, Barahona Guerra, & Trejo Romero, 2010, pág. 26).

El Control Interno es un proceso efectuado por la Junta Directiva de la entidad, por la administración y por otro personal; diseñado para proporcionar a la administración un aseguramiento razonable con respecto al logro de los objetivos, en la efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y ordenamientos (Perdomo Moreno, 2005, pág. 238).

El Control Interno se puede definir como un proceso, por lo tanto, todos los controles administrativos, operativos y contables no deben efectuarse de forma aislada; sino más bien como un sistema integrado que busca un mismo fin.

Otro factor elemental de la definición es que lo efectúa la junta directiva, la administración y otro personal de la entidad; es decir el Control Interno se efectúa sobre personas, por lo tanto deben estar conscientes de la evaluación de riesgos y de los controles establecidos para contrarrestarlos oportunamente.

Es necesario comprender que el control interno es responsabilidad de todos, y que la efectividad del mismo, no solo depende de su estructura, sino también en la forma como se involucra todo el personal de la organización desde los niveles gerenciales hasta llegar a los operarios.

El control interno no garantiza de forma absoluta el logro de los objetivos de la entidad, únicamente proporciona a la administración, seguridad razonable del cumplimiento de los mismos; porque se ve afectado por limitaciones que son inherentes a todos los controles establecidos (Aguilar Rivas, Barahona Guerra, & Trejo Romero, 2010, pág. 27).

### **2.6.3. Objetivos del Control Interno bajo el informe COSO**

El Informe COSO, pretende lograr los siguientes objetivos, basándose en una debida aplicación:

1. Eficacia y eficiencia de las operaciones: se orienta a los objetivos básicos de una entidad, incluyendo los objetivos de desempeño, rentabilidad y salvaguarda de los recursos.

2. Confiabilidad de la información financiera: se relaciona con la preparación de reportes y estados financieros publicados; estos deben cumplir con la característica de contener información confiable.
3. Cumplimiento de leyes, normas y políticas aplicables a la entidad: se refiere al cumplimiento de aquellas leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad.

Un sistema de control interno es efectivo, cuando la administración y la gerencia tiene una razonable seguridad de que se conoce el grado en que los objetivos y metas de la entidad, están siendo alcanzados, los informes financieros están siendo preparados con información confiable y se están cumpliendo las leyes y los reglamentos aplicables (Aguilar Rivas, Barahona Guerra, & Trejo Romero, 2010, pág. 27).

#### **2.6.4. Componentes del Control Interno bajo el informe COSO**

El informe COSO consta de cinco componentes interrelacionados, los cuales son:

1. Ambiente de control
2. Evaluación de riesgos
3. Actividades de control
4. Información y comunicación
5. Supervisión y seguimiento.

Cada componente es un derivado de la forma como se administra la institución. Todos los componentes son integrados a los procedimientos administrativos, de ahí surge que el logro de los objetivos del Informe COSO, son los mismos que persigue la administración.

Estos componentes operan en todos los aspectos de una organización, debido a que estos forman un sistema integrado en el cual más de un componente influye en los otros, por lo que todos deben funcionar correctamente, para proporcionar un nivel apropiado de control para los riesgos a que se enfrente la organización (Aguilar Rivas, Barahona Guerra, & Trejo Romero, 2010, pág. 28).

#### **2.6.4.1. Ambiente de Control**

Mantilla Blanco (2005) afirma “Establece el tono de una organización, para influenciar la conciencia de control de su gente. Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura” (pág. 25).

Define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad, los principios organizacionales y el personal de la misma; sus atributos individuales, integridad, valores éticos y profesionalismo.

Constituye la base del control interno, ya que determina las pautas de comportamiento y tiene una influencia fundamental, en el nivel de conciencia del personal respecto al control. Se encuentra en función de la integridad y competencia del personal de una organización.

Por lo anterior la mayoría de instituciones lo consideran como el medio que constituye la base para el desarrollo de las acciones y de ahí su trascendencia, como enlace de medios, operadores y reglas previamente definidas, traduce la influencia colectiva de varios factores en el establecimiento, fortalecimiento o debilitamiento de políticas y procedimientos efectivos en una organización (Aguilar Rivas, Barahona Guerra, & Trejo Romero, 2010, pág. 29).

#### **2.6.4.2. Evaluación de Riesgos**

El control interno ha sido diseñado para disminuir los riesgos que afectan las actividades de las instituciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes, se evalúa la vulnerabilidad del sistema.

Es común que todas las entidades, independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o tipo de actividad que realicen, enfrenten una serie de riesgos en todos los niveles de su organización, provenientes tanto de fuentes externas como internas, las cuales corresponde a la gerencia su evaluación. La administración de la entidad debe establecer los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes.

Para la evaluación de riesgos debe adquirirse un amplio conocimiento práctico de la entidad, y la función de sus componentes, con el fin de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto al nivel de la institución (interno y externo) como de la actividad que desarrollan (Aguilar Rivas, Barahona Guerra, & Trejo Romero, 2010, pág. 32).

#### ***2.6.4.3. Actividades de Control***

Las actividades de control, son las políticas y los procedimientos que establece la administración y que proporcionan seguridad razonable de que se van a lograr en forma eficaz y eficiente los objetivos específicos de la entidad.

Las actividades de control son realizadas por la alta gerencia en concordancia con las actividades que desarrolla el personal de la institución. Dichas actividades se encuentran contempladas en el manual de políticas, sistemas y procedimientos.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la institución y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, dichos controles incluyen; aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de desempeño operacional, seguridad de activos y segregación de funciones (Aguilar Rivas, Barahona Guerra, & Trejo Romero, 2010, pág. 36).

#### **2.6.4.4. Información y Comunicación**

Todo el personal de una institución debe conocer su responsabilidad asignada, de igual forma, es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en concordancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.

La información relevante debe ser recopilada, procesada y transferida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores, permitiendo asumir las responsabilidades individuales. La información operacional, financiera y de cumplimiento conforma un sistema para posibilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones internas y externas.

El sistema de información Interviene sobre la capacidad de la dirección en la toma de decisiones de gestión y control, la calidad de aquél resulta de gran trascendencia y se refiere entre otros a los aspectos de contenido, oportunidad, actualidad, exactitud y accesibilidad.

También es necesario que el personal conozca cómo están relacionadas sus actividades con el trabajo de los demás.

Aparte de existir una buena comunicación interna, es de vital importancia mantener una eficaz comunicación externa, donde la información fluya con agilidad, para ello es necesario usar medios eficientes. La información que debe estar en constante movimiento es: los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, resultado de la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados (Aguilar Rivas, Barahona Guerra, & Trejo Romero, 2010, pág. 39).

#### **2.6.4.5. Supervisión y Seguimiento**

Corresponde a la dirección, el diseño e implementación de una estructura de control interno idónea y eficiente, por tal motivo es responsabilidad de ellos su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado.

La supervisión y seguimiento de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, necesitan ser reforzados o reemplazados debido a que pierden su eficacia o resultan inaplicables, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo. Las causas pueden encontrarse en los cambios internos y externos a la gestión que, al variar las circunstancias, generan nuevos riesgos a afrontar.

Son actividades que se realizan para valorar la calidad del funcionamiento del sistema de control interno en el tiempo, y asegurar razonablemente que los resultados de las auditorías y de otras revisiones, se atiendan con prontitud.

Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias acontecidas.

Es necesario detectar a través de los procedimientos de supervisión, toda debilidad o deficiencia del sistema de control interno, y posteriormente se deben comunicar mediante un Informe de deficiencias, para adoptar las medidas de ajuste correspondientes (Aguilar Rivas, Barahona Guerra, & Trejo Romero, 2010, pág. 40).

#### **2.6.5. Ventajas del Informe COSO**

Entre las principales ventajas proporcionadas por este sistema de control interno se encuentran las siguientes:

1. Proporciona ayuda para que las instituciones puedan lograr su desempeño y metas de rentabilidad.
2. Ayuda a prevenir la pérdida de sus recursos.



3. Colabora para que los estados financieros sean confiables y razonables.
4. Puede ayudar a garantizar que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones aplicables.
5. Ayuda al cumplimiento de los objetivos planes y metas, establecidas por la institución.
6. Su correcta aplicación, ayuda a realizar las operaciones de la entidad de forma eficaz y eficiente (Aguilar Rivas, Barahona Guerra, & Trejo Romero, 2010, pág. 42).

### **2.6.6. Desventajas del Informe COSO**

Lamentablemente muchas personas tienen una expectativa amplia y poco realista sobre el control interno. Ellos esperan lo absoluto creyendo que el control interno es la solución para todos los males de la empresa; a continuación se presentan algunas desventajas del mismo:

1. No puede proporcionar seguridad absoluta con respecto al logro de los objetivos establecidos por la institución.
2. Un efectivo control interno solamente puede ayudar a la realización de los objetivos de una entidad.
3. No garantiza de forma absoluta que la información financiera, que presenta la institución sea confiable y razonable.
4. Solo puede proveer a la gerencia información, para la dirección y progreso en la ejecución de los objetivos.
5. Jamás podrá convertir un mal administrador en un buen administrador.
6. Su implementación está sujeta fundamentalmente a las políticas y programas, establecidos por la administración, y se sujeta a las acciones y condiciones de los competidores.
7. No puede garantizar de forma absoluta, buenos resultados.
8. Provee solamente una razonable, no absoluta seguridad, a la administración y a la junta directiva, en la realización de los objetivos de la entidad.

9. Puede ser evadido o manipulado por dos o más personas de la entidad (Aguilar Rivas, Barahona Guerra, & Trejo Romero, 2010, pág. 43).

## **2.7. Campo de aplicación de la auditoría administrativa**

En cuanto a su campo, la auditoría administrativa puede instrumentarse en todo tipo de organización, sea ésta pública o privada. Por su extensión y su complejidad las empresas están ordenadas para responder las demandas de servicios y productos y, sobre todo, de qué manera se articulan, lo cual nos obliga a precisar su fisonomía, área de influencia y dimensión; sin importar el estilo de administración, los procesos o lineamientos que se sigan están sujetos a revisión. A continuación se presenta la información por sector específico.

### **2.7.1. Sector público**

En el sector público se emplea en función de la figura jurídica, atribuciones, ámbito de operación, nivel de autoridad, relación de coordinación, sistema de trabajo y líneas generales de estrategia.

Como autoridad, el gobierno tiene la responsabilidad de demostrar con su ejemplo el control y orden que debe prevalecer en una sociedad, ya que el ciudadano común espera la actuación honesta, transparente, ética y de vocación de servicio de las personas que han llegado a la administración pública (Amador Sotomayor, 2008, pág. 171).

El resultado de aplicar la auditoría administrativa en el sector público es mejorar la actuación de los órganos y mecanismos que lo integran considerando sus acciones particulares y la interacción proveniente de la naturaleza de sus funciones.

La auditoría pública es una herramienta fundamental del sistema integral de control y evaluación de la administración pública, ya que permite conocer la forma en que funcionan las instituciones de este sector. A través de las auditorías que efectúan las diversas instancias de fiscalización se obtienen los hechos que permiten medir el grado de eficiencia, eficacia y economía con que se han administrado los recursos humanos, materiales y presupuestarios, así como el cumplimiento de sus metas, objetivos y de su marco legal aplicable, emitiendo las recomendaciones correctivas y preventivas pertinentes a cada desviación encontrada, lo que incluye atribuir las responsabilidades que procedan (Franklin, 2007, pág. 611).

#### ***2.7.1.1. Normativa del sector público***

Las normas de auditoría aplicadas al sector público están reguladas por un marco legal o jurídico, de fiel cumplimiento, estas normas son consideradas requisitos de calidad, relativos a la personalidad del auditor y al trabajo que desempeña. Las normas se derivan de la naturaleza profesional de la actividad de auditoría y de sus características específicas.

La auditoría en el sector público está respaldada por toda una infraestructura normativa, elaborada con el fin de hacerla viable, accesible y funcional, independientemente de la naturaleza y complejidad de las organizaciones para las que fue concebida. En realidad, existen normas y lineamientos para cada aspecto prioritario, para cada instancia de decisión y para cada área de influencia (Franklin, 2007, pág. 601).

La base normativa para alcanzar este propósito es la siguiente:

1. Programa anual de control y auditoría: Con el propósito de otorgar a los órganos internos de control de las instituciones públicas el apoyo técnico y normativo para el desarrollo eficaz y eficiente de sus intervenciones, así como la flexibilidad y autonomía que la función requiere, se ha elaborado el Programa Anual de Control y Auditoría, cuyo enfoque y contenido son de carácter normativo y de aplicación general en la Administración Pública Federal (Franklin, 2007, pág. 603).
2. Normas generales de auditoría pública: Estas normas establecen los requisitos mínimos que deberá observar el auditor público para llevar a cabo los programas de auditoría, con el propósito de contribuir al proceso de cambios estructurales que demanda el país, así como de vigilar el uso eficiente de los recursos públicos y el cumplimiento oportuno, transparente y veraz del rendimiento de cuentas a la ciudadanía (Franklin, 2007, pág. 611).
3. Marco de actuación de los órganos internos de control en las dependencias del sector central: Los órganos internos de control, conjuntamente con los delegados de contraloría, son una instancia de la globalizadora en el sector central, que se constituyen en un órgano de apoyo a efectos de prevenir, verificar, vigilar y evaluar el grado de honestidad, economía y transparencia con que se manejan los recursos públicos, e impulsar el desarrollo administrativo así como la eficiencia, eficacia y calidad con que se logran las metas y objetivos institucionales (Franklin, 2007, pág. 626).

### **2.7.2. Sector privado**

En el sector privado se utiliza tomando en cuenta la figura jurídica, objeto, tipo de estructura, elementos de coordinación y relación comercial de las empresas, sobre las bases de las siguientes características: tamaño de la empresa, sector de la actividad y la naturaleza de sus operaciones.

El proceso de ejecución de una auditoría administrativa en el sector privado puede asumir numerosas facetas y adoptar diferentes diseños organizacionales, toda vez que incluye una gran variedad de líneas de acción y supuestos con un alto contenido de conocimiento tácito y explícito que adquiere sentido en la medida que se convierte en un marco de actuación definido (Franklin, 2007, pág. 555).

### ***2.7.2.1. Variables de aplicación***

Para estar en posibilidad de apreciar cómo interactúan sus componentes en distintos entornos y en diferentes líneas de negocio, es necesario presentar todas aquellas vertientes de estructura organizacional que influyen de manera directa e indirecta en el proceso, especialmente las que permiten generar valor.

1. Óptica fundamental: que considera su objeto, capital, número de empleados, naturaleza, sector de actividad, giro industrial, tipo de productos y servicios, gestión del conocimiento, nivel de desarrollo tecnológico, relación con proveedores, clientes y competidores y con el grado y forma de delegación de autoridad.
2. Capacidades distintivas: que toma en cuenta la forma de generar habilidades distintivas, el uso de recursos tangibles e intangibles, la creación de valor y la rentabilidad. Asimismo, en atención al manejo de la cadena de valor, en particular, a su infraestructura como contexto de la estructura organizacional y sistemas de control estratégico.
3. Orientación a funciones, procesos o su combinación: que valora las condiciones que más favorecen el funcionamiento de la empresa en lo relativo a una visión netamente funcional, sobre la base de la estructura, distribución de las unidades administrativas, formas de coordinarse y de generar bienes y servicios. En materia de procesos, a la manera de ordenar el ingreso y flujo de insumos para producir resultados, la vía para precisar la jerarquía de la información y traducirla en procesos estratégicos.

4. Enfoque estratégico: que precisa los diferentes elementos de estrategia de conformidad con su nivel de aplicación, selección estratégica, modo de ingreso y alternativa estratégica.
5. Cultura organizacional: que considera las culturas que coexisten en la empresa de acuerdo con su fortaleza y debilidad.
6. Liderazgo: que visualiza los modelos de liderazgo que la empresa puede adoptar en función del contexto, estrategia, orientación, tipo de estructura, cultura prevaleciente, manejo de la información y recursos de soporte.
7. Composición: que proyectan las distintas alternativas de estructura que la empresa puede asumir para capitalizar sus capacidades distintivas, ventaja competitiva, orientación y enfoque estratégico.
8. Gestión de la información: que evalúa los factores que influyen en la captación y transmisión de datos, lo cual incluye toda clase de plataformas y transacciones, y formas de uso.
9. Outsourcing estratégico: que pondera las ventajas de desincorporar áreas y subcontratar servicios para racionalizar recursos, mejorar el desempeño, acceder a una tecnología más avanzada e incrementar la calidad de los productos y servicios (Franklin, 2007, pág. 555).

### **Capítulo III: Control interno en el proceso administrativo y áreas administrativas de una organización**

La importancia del control interno se manifestó inicialmente en el sector privado, donde se reconoció como fundamental e indispensable, en virtud del crecimiento de las organizaciones, el volumen de las operaciones, los niveles de riesgo, la complejidad de los sistemas de información y el aumento en los niveles de riesgos reales y potenciales. El funcionamiento del control interno se constituyó en factor prioritario dentro de las normas de auditoría; con tal fin se han desarrollado diferentes enfoque orientados a lograr mecanismos ágiles de evaluación del control interno.

El control interno en cualquier organización, es importante porque apoya la conducción de los objetivos de la organización, como en el control e información de la operaciones, puesto que permite el manejo adecuado de bienes, funciones e información de una empresa determinada, con el fin de generar una indicación confiable de su situación y sus operaciones en el mercado; ayuda a que los recursos disponibles, sean utilizados en forma eficiente, basado en criterios técnicos que permitan asegurar su integridad, custodia y registro oportuno, en los sistemas respectivos.

#### **3.1. Tipos de control interno**

Las empresas ejercen diversas actividades para alcanzar sus objetivos y metas, con el fin de garantizar el cumplimiento de todo lo establecido se implementa diferentes tipos de controles, desde su inicio hasta su finalización. “Los gerentes pueden implementar controles antes de que comience una actividad, durante el tiempo en que se desarrolla una actividad, y después de que se ha completado una actividad” (Robbins & Coulter, 2007, pág. 406).

Estos tipos de controles son tres, a como se mencionan a continuación:

1. Control preventivo
2. Control concurrente
3. Control de retroalimentación

### **3.1.1. Control preventivo**

El control preventivo se implementa desde el momento es que se planifica una actividad, su objetivo ayuda a prever inconvenientes, problemas u otra situación ajena a lo planificado desde antes de su ejecución. “El control preventivo previene problemas porque se da antes de la actividad real... La clave para el control preventivo es tomar acción administrativa antes de que el problema ocurra” (Robbins & Coulter, 2007, pág. 406). Aunque muchas veces no siempre funciona como tal se termina implementando los siguientes dos controles.

### **3.1.2. Control concurrente**

Una vez iniciada una actividad planificada se supervisa directa por el jefe inmediato, si se realiza algo fuera de lo planeado se toma las medidas inmediatas a fin de evitar un problema mayor.

El control concurrente se da mientras una actividad está en progreso. Si detectan algo que no está funcionando bien, lo arreglan... La forma de control concurrente mejor conocida es la supervisión directo... Todos los gerentes pueden obtener beneficios del control concurrente porque ayuda a corregir problemas antes de que se vuelvan demasiado costosos” (Robbins & Coulter, 2007, pág. 406).



### **3.1.3. Control de retroalimentación**

Al finalizar una actividad, pudieron suceder problemas o inconvenientes, los gerentes toman la información y le ayuda en la planificación de actividades futuras y evitar los mismos problemas. “El control se da después de que la actividad se ha realizado... Para cuando un gerente tiene la información, los problemas ya han ocurrido, lo que da como resultado desperdicios o daños” (Robbins & Coulter, 2007, pág. 406).

La retroalimentación sirve para medir lo que uno está haciendo, si funciona de manera correcta o hay que plantear una nueva manera de realizarlas. Por otro lado, se puede usar para motivar al personal para mejorar o alcanzar las metas propuestas.

El control de retroalimentación tiene dos ventajas. Primero, la retroalimentación proporciona a los gerentes información acerca de qué tan efectivos han sido sus esfuerzos de planeación. La retroalimentación que muestra poca variación entre el estándar y el desempeño real indica que la planeación es adecuada en general. Si la desviación es considerable, un gerente puede utilizar esa información para formular nuevos planes. Segundo, la retroalimentación puede aumentar la motivación. Las personas desean saber qué tan bien están trabajando, y la retroalimentación proporciona esa información (Robbins & Coulter, 2007, pág. 407).

### **3.2. Etapas del control interno en el proceso administrativo**

El proceso administrativo está integrado por cuatro etapas: planificación, organización, dirección y control; cada una de ellas interrelacionada con las demás. Se considera un proceso cíclico, sistemático y permanente al implementarse de manera continua en todas las áreas administrativas y niveles organizacionales con el propósito de alcanzar las metas establecidas en la empresa.

Por tanto, la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización (F. Stoner, Freeman, & Gilbert Jr., 1996, pág. 11).

El control interno es un instrumento de corrección, supervisión y evaluación en las actividades planteadas. Se considera un proceso que constituye un medio para un fin, que es el de salvaguardar los bienes de la entidad. Es y debe ser ejecutado por todas las personas que conforman una organización, no se trata únicamente de un conjunto de manuales de políticas y formas, sino de personas que ejecutan actividades en cada nivel de una organización.

Para el funcionamiento del control es imprescindible el apoyo y compromiso de la alta gerencia, así como la disposición de directivos y personal de la organización; de ahí la relevancia de su difusión y la apertura a la adecuación, mejora e innovación (Amador Sotomayor, 2008, pág. 26).

El control interno debe estar presente en todas las etapas del proceso administrativo de una entidad, para lograr el cumplimiento del plan organizacional.

### **3.2.1. Planificación**

La planificación es la primer etapa del proceso administrativo, en el se establecen los objetivos, políticas y programas institucionales más óptimos y los procedimientos adecuados en el cumplimiento de los mismos. “La planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes, los gerentes, no pueden saber cómo organizar a su personal ni sus recursos debidamente” (F. Stoner, Freeman, & Gilbert Jr., 1996, pág. 290). Se plantean los fines que la empresa desea alcanzar y los medios para alcanzarlos.

Implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo. Tiene que ver tanto con los fines (qué) como con los medios (cómo). En la planeación formal se definen los objetivos específicos durante un periodo específico (Robbins & Coulter, 2007, pág. 144).

### **3.2.1.1. Control interno en la planificación**

En la etapa de la planificación, los planes ayudan a plantear el sendero que la empresa quiere recorrer y el destino al que quiere llegar, los recursos con los cuales alcanzará las metas propuestas, compromete a los miembros de una organización a realizar de manera congruente y ordenado diversas acciones; se implementa controles por los cuales medir la eficiencia de los recursos, si no es lo deseado, se implementa medidas correctivas a fin de enrumbar a la organización hacia lo planeado.

Los planes son las guías para que la organización obtenga y comprometa recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos; los miembros de la organización desempeñan actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos, y el avance hacia los objetivos pueda ser controlado y medido de tal manera que, cuando no sea satisfactorio, se pueda tomar medidas correctivas (F. Stoner, Freeman, & Gilbert Jr., 1996, pág. 11).

En el establecimiento del control interno, en la etapa de la planificación, la alta gerencia definen los siguientes aspectos organizacionales, a los cuales se debe prestar atención en su cumplimiento.

1. Objetivos: Fijar las fines y metas del control.
2. Políticas: Normas genéricas que orientan la acción del control.
3. Procedimientos: Secuencia cronológica del control.
4. Programas: Secuencia y tiempo de las actividades.
5. Pronósticos: Criterios sobre la operación futura del control.
6. Presupuestos: Medición numérica del control o estándares.

7. Investigaciones: Analizar las causas de la deficiencia de lo que se va a controlar.
8. Alternativas: Opciones de control (García Ortiz & Ramírez, 2005, pág. 7).

### **3.2.2. Organización**

La segunda etapa es la organización, se refiere a la delegación de funciones, mediante una estructura en la cual quede definido la autoridad y responsabilidad de todos los puestos en la realización de sus labores. “Este es un proceso importante durante el cual los gerentes diseñan la estructura de una organización. La estructura organizacional es la distribución formal de los puestos de una organización” (Robbins & Coulter, 2007, pág. 185). Al implementar en la empresa una estructura organizacional facilita las tareas de cada miembro, cumpliendo de manera eficiente con sus labores.

En esta etapa se hace la división del trabajo a cada miembro para realizarse en tareas específicas, agrupan puestos en unidades de trabajos o departamentos, se coordina diversas tareas organizacionales. “Es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización” (F. Stoner, Freeman, & Gilbert Jr., 1996, pág. 12). El objetivo de dicha etapa es mantener relaciones entre individuos, grupos y departamentos dentro de la empresa estableciendo líneas formales de autoridad.

#### ***3.2.2.1. Control interno en la organización***

En el establecimiento del control interno, en la etapa de la organización, se define los niveles de autoridad, la delegación de funciones y la selección del personal humano con el que se va a contar para cumplir con las metas de la organización, asignándole a cada uno funciones específicas para evitar la multiplicidad de funciones, a los cuales se debe prestar atención en su cumplimiento.

1. Funciones: División de las actividades de control.
2. Jerarquías: Grado de autoridad, estrategia o preferencia del control.
3. Obligaciones: Deberes asignados a los responsables de control.
4. Selección: Búsqueda y selección del personal mediante las políticas de la empresa.
5. Capacitación: Capacitar de manera correcta a fin de que cada miembro comprenda la aportación que le brinda a la empresa en el cumplimiento de sus funciones (García Ortíz & Ramírez, 2005, pág. 8).

### **3.2.3. Dirección**

La tercera etapa del proceso administrativo es la dirección, en un contexto general este se refiere a ejercer la autoridad por quien corresponda, a fin de lograr en su totalidad los objetivos propuestos, controlando todas las actividades con información adecuada. “Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección” (F. Stoner, Freeman, & Gilbert Jr., 1996, pág. 13).

#### ***3.2.3.1. Control interno en la dirección***

En el establecimiento del control interno, en la etapa de la dirección, se plantea los tipos de comunicación que los miembros de la organización deben de tener, así como la subordinación de las orientaciones que los jefes superiores indiquen, a los cuales se debe prestar atención en su cumplimiento los siguientes aspectos:

1. Autoridad: Facultad de decidir y mandar sobre la función del control.
2. Comunicación: Proceso de información sobre la función de control.
3. Supervisión: Vigilar lo ordenado respecto del control (García Ortíz & Ramírez, 2005, pág. 8).

### **3.2.4. Control**

El control es la última etapa del proceso administrativo, busca medir los resultados que se han obtenido en un período determinado, comparando con los esperados y además se debe analizar las desviaciones encontradas. “La función de control entraña los siguientes elementos básicos: establecer estándares de desempeño; medir los resultados presentes; comparar estos resultados con las normas establecidas, y tomar medidas correctivas cuando se detectan desviaciones” (F. Stoner, Freeman, & Gilbert Jr., 1996, pág. 13). El control en la organización sistematiza la verificación de las operaciones con el objetivo principal de lograr su eficiencia, eficacia, economía y transparencia.

El proceso de control es un proceso de tres pasos en el que se mide el desempeño real se compara éste contra un estándar y se toman acciones administrativas para corregir cualquier desviación o para hacerse cargo de los estándares inadecuados. El proceso de control da por hecho que ya existen estándares de desempeño, y así es. Son los objetivos específicos creados durante el proceso de planeación (Robbins & Coulter, 2007, pág. 400).

#### ***3.2.4.1. Control interno en el control***

En el establecimiento del control interno, en la etapa del control, se plantea estudiar las actividades realizadas, las medidas de control implementados, si los resultados no son satisfactorios, se toman medidas correctivas. Aunque es la última etapa del proceso administrativo, el control siempre está presente desde el inicio. La alta gerencia evalúa lo siguiente:

1. Control preventivo: Con el fin de prever o evitar problemas en las actividades planeadas.
2. Control concurrente o simultáneo: Al presentarse una situación imprevista, se implementa este tipo de control a fin de evitar pérdidas.

3. Control de retroalimentación: Al finalizar una actividad, se evalúa los resultados a fin de aprender de la experiencia adquirida.

Los estándares son metas que se desarrollaron durante el proceso de planeación. Estas metas sientan las bases para el proceso de control, que involucra la medición del desempeño real y la comparación del mismo contra el estándar. Dependiendo de los resultados, la decisión de un gerente es no hacer nada, corregir el desempeño, o revisar el estándar (Robbins & Coulter, 2007, pág. 402).

### **3.3. Control interno en las áreas administrativas**

En el actual mundo empresarial cada una de las organizaciones diseña, determina, aprueba e implementa en forma estratégica sus áreas funcionales, con el fin que al operar de manera conjunta le permitirán alcanzar sus objetivos. “La división funcional constituye el punto de partida para lograr la eficiencia, eficacia económica y transparencia en las operaciones realizadas en las organizaciones” (Amador Sotomayor, 2008, pág. 108). Se ha demostrado que al definir las funciones de cada área facilita el control interno de cada operación.

#### **3.3.1. Gestión gerencial**

La gestión gerencial es el proceso que consiste en guiar a las divisiones de una empresa hacia los objetivos fijados para cada una de ellas, mediante planes y programas concretos para asegurar el correcto desarrollo de las operaciones y de las actividades, posibilitando que sus miembros contribuyan al logro de tales objetivos y controlando que las acciones se correspondan con los planes diseñados para alcanzarlos.

El objetivo general de la auditoría de administración y finanzas es examinar ambas funciones en la operación general de la organización, para corroborar la efectividad de la sistematización administrativa y el grado de control con el que opera.

A continuación se mencionan los siguientes puntos mínimos a considerar en una evaluación en esta área.

1. Existencia de un manual de organización que norme la actuación en la empresa, el cual debe estar aprobado, en uso y ampliamente difundido.
2. Clarificación de los niveles de autoridad.
3. La existencia de los formatos de descripción de puestos y el conocimiento de éstos por parte de los interesados.
4. Operación de los comités internos constituidos para el apoyo administrativo general.
5. Definición y conocimiento de los objetivos de la organización, así como de los planes generales y particulares a corto, mediano y largo plazo enfocados en ese sentido.
6. Efectividad y observancia de las políticas, reglamentos y prácticas de trabajo, así como la realización de adecuaciones periódicas a éstas en caso de ameritarse.
7. Establecimiento y funcionamiento de canales de comunicación que faciliten la transmisión y recepción de mensajes de manera clara, directa y rápida.
8. Funcionamiento de los sistemas administrativos, respecto a los cuales se debe tomar en cuenta la opinión del usuario y considerar la contribución final hacia la alta gerencia.
9. Sistema de información gerencial y su aportación a la actividad de los ejecutivos de la organización y la toma de decisiones.
10. Aplicación de acuerdos surgidos de las juntas operativas, así como de las del Consejo de Administración y la Asamblea General de Accionistas o Consejo Directivo.
11. Seguimiento periódico de las medidas de seguridad para salvaguardar las instalaciones y el equipo de la organización.
12. Efectividad del sistema de control interno establecido.



13. Elaboración y seguimiento del programa de trabajo general del área y de los específicos, gerenciales o departamentales, a efecto de verificar su avance y cumplimiento (Amador Sotomayor, 2008, pág. 111).

### **3.3.2. Mercadeo**

Toda organización le da importancia a la elaboración de su producto o prestación del servicio, tomando en cuenta que los ingresos que se perciben dependen en gran medida de esto. Para obtener buenos resultados en este sentido, prestan atención a las exigencias del consumidor. Las preferencias del consumidor potencial representan un indicador que dispara la agresividad de la organización, para conquistarlo y convencerlo de la benevolencia de su producto o servicio.

El área de mercadeo comprende la identificación de necesidades y deseos del mercado objetivo, la formulación de objetivos orientados al consumidor, la construcción de estrategias que creen valor superior, la implantación de relaciones con el consumidor y la retención del valor del consumidor para alcanzar beneficios.

Los elementos fundamentales de esta área son: el mercado, el consumidor, la relación de actividades del área y la contribución para alcanzar las metas. “El objetivo general... es examinar esta área en general para corroborar la efectividad de la sistematización administrativa y control que opera en ella, así como la realización de sus actividades inherentes” (Amador Sotomayor, 2008, pág. 113). Dentro de las actividades a observar se encuentran las siguientes: planeación de ventas, volumen de ventas, promoción, publicidad, investigación de mercados, fuerza de ventas, políticas, procedimientos, estrategias, distribución y presupuesto.

A continuación se mencionan los siguientes puntos mínimos a considerar en una evaluación en esta área.

1. Existencia y operatividad del manual de organización que norme la actuación de esta área.
2. Observancia de las políticas establecidas, así como su difusión, comprensión y aportaciones del personal involucrado.
3. Existencia del plan general de ventas y el seguimiento formal respectivo de éste.
4. Desarrollo de programas convencionales de promoción y publicidad de productos y servicios con la instrumentación de los conductos autorizados.
5. Actuación formal de los comités internos integrados para el apoyo del área.
6. Funcionamiento de los canales de distribución, de acuerdo con las características propias del mercado y del producto o servicio.
7. Observancia de las políticas de precios de venta con respecto a su vigencia.
8. Actuación del personal que integra la fuerza de ventas y eficiencia de la organización interna para coordinarlos.
9. Factores considerados para la delimitación de zonas y rutas en el mercado.
10. Determinación de estrategias para atacar el mercado.
11. Seguimiento a resultados de investigaciones de mercado y acuerdos considerados.
12. Selección y contratación del personal de la fuerza de ventas.
13. Metodología utilizada para la determinación del mercado general o del segmento seleccionado.
14. Determinación del ciclo de vida del producto o servicio y las áreas de oportunidad para su mejora y adecuación.
15. Identificación plena del bien o servicio y su nombre comercial por parte del personal de la organización.
16. Existencia de un flujo de operaciones para el levantamiento de un pedido o solicitud del servicio y, naturalmente, para su entrega o prestación.
17. Control del archivo general de los clientes y sus estadísticas de pedidos y ventas.

18. Observancia en la aplicación de las políticas de bonificaciones y descuentos aprobadas en el área.
19. Instrumentación para la introducción de nuevos productos, las plazas seleccionadas y seguimiento de sus resultados.
20. Existencia de estudios comparativos de ventas en diferentes periodos y su utilización en la toma de decisiones.
21. Estudio de la información proporcionada en esquemas ilustrativos, que reflejen la posición en el mercado y la influencia y participación de la competencia.
22. Proyectos realizados o en estudio para el ofrecimiento de servicios complementarios para el producto o servicio principal.
23. Observancia de las políticas establecidas para la distribución del producto.
24. Controles establecidos para el seguimiento del cumplimiento de los pedidos recibidos por los clientes.
25. Situación de las investigaciones para la penetración en el mercado internacional (Amador Sotomayor, 2008, pág. 113).

### **3.3.3. Operaciones**

En el ambiente fabril y de servicio, la operación tiene un lugar primordial, ya que la actividad de transformación de insumos para obtener un producto o servicio se basa en lineamientos normativos que deben observarse para cuidar las especificaciones y la calidad integral. El término operaciones, hoy en día, es la acepción técnica generalmente aceptada en el medio organizacional para describir lo que anteriormente se conocía como producción.

La finalidad del área de operaciones es la de encontrar una o varias ventajas competitivas para la compañía, cuanto más diferenciadas de la competencia y más sostenibles en el tiempo, mejor. Esta área se encarga de transformar una entrada de materia prima en un producto elaborado, con un valor agregado que en el inicio del proceso no tenía y que es algo apreciado por el cliente.

El objetivo general... es examinar el funcionamiento general de las operaciones para corroborar su efectividad en cuanto a sistematización y control, así como en lo correspondiente a las actividades analíticas inherentes, entre las cuales se encuentran las relativas al diseño y funcionamiento del sistema de operación, localización, organización y distribución de la planta; manejo y control de materiales; factor humano supervisor y operativo, y automatización y administración de los procesos (Amador Sotomayor, 2008, pág. 115).

A continuación se mencionan los siguientes puntos mínimos a considerar en una evaluación en esta área para obtener un juicio del sistema de operación de la empresa.

1. Identificación de la organización estructural y funcionalidad de la misma documentada en el Manual de organización.
2. Operación de las áreas de servicio que coadyuvan con la actividad principal.
3. Distribución general de la maquinaria y equipo en las instalaciones, a efecto de apoyar el desarrollo armónico de los diferentes procesos.
4. Existencia y observancia de políticas y disposiciones del área.
5. Estudio de diagramas de proceso correspondientes a la operación general y, en caso de requerirse, específica.
6. Referencia de los análisis y estudios de tiempos y movimientos.
7. Documentación del sistema de operación que prevalece en el área.
8. Control existente para los elementos del costo o servicio.
9. Administración de insumos para abastecer los procesos operativos.
10. Normatividad para la adecuada utilización de los insumos directos e indirectos.
11. Acciones previstas para evitar la contaminación ambiental.
12. Objetivos predeterminados para el nivel de inventarios y su normatividad.
13. Programas de capacitación técnica, calidad y relaciones humanas para el personal supervisor y operario.
14. Programación, seguimiento y control de los productos elaborados.
15. Índices de utilización de la capacidad instalada.
16. Registros establecidos de la producción efectuada, y la utilización de los mismos.

17. Medidas de seguridad para el traslado del producto dentro de las instalaciones internas.
18. Delimitación del proceso de entrega-recepción del producto o servicio.
19. Desempeño del personal supervisor y relación con el personal.
20. Efectividad de la maquinaria y equipo utilizados en los procesos, y sus alternativas de adecuación.
21. Evaluación de las condiciones de trabajo relativas a aspectos de iluminación, limpieza, extintores, temperatura, áreas de aseo personal y ruido.
22. Contribución del equipo de cómputo en las actividades del área.
23. Existencia de un control de calidad que comience desde la recepción de los insumos y continúe en todo el proceso.
24. Se documentan las operaciones que han sido simplificadas y se identifica plenamente el proceso adecuado.
25. Utilización de la robótica en el área y evaluación permanente de los resultados (Amador Sotomayor, 2008, pág. 116).

#### **3.3.4. Recursos humanos**

La función de recursos humanos implica un proceso de abastecimiento, formalización, desarrollo, evaluación, administración y retención del personal en sus diferentes niveles, así como consolidar la aportación que realiza éste a la organización a la que pertenece. Si no existe fuerza laboral eficiente, eficaz y de calidad, a la compañía le resultará imposible lograr sus objetivos de tipo institucional, funcional, social y personal.

El perfil que debe cubrir el titular de esta área es el siguiente: disposición al trabajo en equipo, facilidad de relacionarse, conocimiento del giro de la organización, conocimientos teóricos y prácticos de la disciplina, disposición para trabajar con base en resultados y bajo presión, identificación plena con la misión y visión de la empresa, y enfatizar en el papel de comunicólogo y conciliador.

El objetivo general... es examinar el área en forma general o específica a efecto de corroborar el cumplimiento de los lineamientos normativos establecidos, tales como: objetivos; políticas; procedimientos; sistemas; reglamentos; contratos; circulares; aspectos legales relativos a la seguridad social, vivienda y ahorro, así como el clima laboral relacionado a la administración del ingreso, desarrollo y separación del personal (Amador Sotomayor, 2008, pág. 117).

A continuación se mencionan los siguientes puntos mínimos a considerar en una evaluación en esta área.

1. Existencia del manual de organización del área, en donde se contemple el organigrama general y los específicos, niveles, funciones, políticas y, en su caso, los procedimientos.
2. Documento que incluya el análisis, descripción y exposición de puestos.
3. Existencia de un programa del trabajo propio, que esté debidamente calendarizado, así como reportes de su seguimiento.
4. Identificación de las funciones propias del área, así como su normatividad.
5. Estadística general de la fuerza laboral, que indique áreas, secciones y departamentos, así como categorías.
6. Archivo general de expedientes individuales del personal y la actualización de éstos.
7. Diagrama de flujo u otro documento que delimite la normatividad a observar en el abastecimiento, selección y contratación de personal.
8. Existencia de un programa formal de inducción debidamente documentado.
9. Administración del programa de prestaciones sociales para el personal ejecutivo, administrativo, técnico y de servicio.
10. Cumplimiento de los programas de capacitación y adiestramiento en lo concerniente a los aspectos administrativo y legal.
11. Existencia de un contrato colectivo de trabajo, su reglamento, tabulador salarial, administración, interpretación y cumplimiento.
12. Cumplimiento de las disposiciones legales en el reparto de utilidades a los trabajadores.

13. Manual operativo interno que regule las diferentes actividades, entre ellas las de promociones y ascensos.
14. Instrumentación y cumplimiento de los ordenamientos de la seguridad social.
15. Observancia de los lineamientos legales para la vivienda de los trabajadores y el seguro para el retiro.
16. Instructivo de operación para el manejo y administración de compensaciones.
17. Reglamentación y difusión de los requisitos para obtener incentivos y mejorar la productividad.
18. Existencia de una estructura salarial y su aplicación conducente.
19. Instrumentación implementada para evaluar el desempeño.
20. Programas de reconocimiento a las innovaciones presentadas por el personal para la mejora, simplificación o creación de productos, servicios, procedimientos o prácticas de trabajo.
21. Establecimiento de mecanismos para el cómputo adecuado y confiable de la asistencia del personal.
22. Estudios de mercado de mano de obra calificada a efecto de valorar la potencialidad de su requerimiento.
23. Programa preventivo de seguridad en las instalaciones de la organización.
24. Existencia de un área jurídica de apoyo interna o externa.
25. Existencia de un canal para presentar y escuchar mejoras relativas a las condiciones de trabajo (Amador Sotomayor, 2008, pág. 118).

### **3.3.5. Finanzas**

La área financiera o departamento de finanzas ejerce funciones administrativas, cuyas actividades se realizan de manera integrada, es decir, buscan la optimización de las diferentes decisiones de inversión y las relativas al financiamiento, con la finalidad de maximizar la riqueza de los accionistas, en el caso del sector privado, y de lograr el equilibrio, cuando se trata del sector público. Las finanzas tienen relación con la contabilidad y la economía.

La actividad en el área de finanzas es crucial en el funcionamiento de la empresa, puesto que en él se toman decisiones de gran importancia, en función de los análisis de datos complejos y diversos: situación macroeconómica, evolución de los mercados, apuntes contables, entre otras. “El objetivo general... es examinar el adecuado manejo de los recursos financieros. Se tienen presentes los objetivos básicos de la organización, tales como permanencia, rentabilidad, riesgo, crecimiento y contribución social” (Amador Sotomayor, 2008, pág. 110). Todas las funciones de las finanzas en una empresa, se basan en dos funciones principales: la función de inversión y la función de financiamiento.

A continuación se listan los puntos mínimos de evaluación que sirven de guía para obtener un juicio de la operación financiera de la empresa.

1. Control del plan presupuestal por medio de informes de actuación y la existencia de una retroalimentación.
2. Selección de las fuentes de financiamiento y negociaciones con la banca del país o internacional.
3. Definición de la administración fiscal en las obligaciones federales, estatales o municipales a las que está sujeta la organización.
4. Políticas y programas establecidos para la administración del egreso.
5. Señalamiento específico de las políticas crediticias que se aplican al cliente.
6. Presentación de estados financieros principales y complementarios, y la observación tanto de políticas y criterios de registro, como de los estados externos o especiales requeridos.
7. Funcionamiento del sistema contable en general y de los elementos que lo integran.
8. Existencia de un programa de calidad total, su avance y funcionamiento.
9. Contribución de las áreas de control interno como apoyo al área.
10. Funcionamiento y calidad de los servicios proporcionados a las demás áreas de la organización.
11. Seguimiento de la planeación financiera-fiscal efectuada por la organización.
12. Funcionamiento del sistema de archivo administrativo de las operaciones celebradas en la organización (Amador Sotomayor, 2008, pág. 111).



### 3.3.6. Adquisiciones

La función de adquisiciones se identifica con el proceso de adquirir bienes y servicios para la organización en estado óptimo de calidad, cantidad, precio, condiciones de entrega, financiamiento, cumplimiento en general y otorgamiento de fianzas de acuerdo al caso, aspectos clave para lograr las metas trazadas. La relevancia de esta función estriba en que es la primera actividad en donde la organización ahorra. Para ello es preciso que su titular y equipo de trabajo se desenvuelvan en un marco de ética y honestidad.

Algunas de las actividades propias de la función del área de adquisiciones son las siguientes: presentación de requisición de material, confirmación de existencias, búsqueda de posibles fuentes de abastecimiento, análisis de las propuestas económicas y técnicas recibidas, selección del proveedor y formalización del pedido, seguimiento formal del pedido, recepción de los artículos o servicio, verificación de la calidad de los artículos recibidos, aceptación y ubicación en el almacén, registro de la operación como pasivo y utilización del artículo o servicio.

El objetivo general... es examinar el área en forma general o específica, a efecto de corroborar el cumplimiento de los lineamientos normativos establecidos para su óptima administración y obtener los productos, mercancías o servicios en las mejores condiciones para la organización (Amador Sotomayor, 2008, pág. 120).

Corroborar el cumplimiento de lo establecido implica observar aspectos referentes a la necesidad de los pedidos, calendarización de los mismos, selección del proveedor nacional o extranjero, cumplimiento de especificaciones y calidad, honradez del proveedor y transparencia en todo el proceso.

A continuación se listan los puntos mínimos posibles de evaluación en esta área.

1. Existencia del Manual de organización del área, en donde se incluya el organigrama general y el específico, así como niveles, funciones, políticas y, en su caso, los procedimientos.

2. Lineamientos del Manual operativo, donde se contemple la normatividad de esta función.
3. Programa de trabajo específico de la función, así como reportes de su seguimiento.
4. División funcional para las compras nacionales y de importación.
5. Actuación formal del comité interno integrado para el apoyo del área.
6. Existencia de un proceso aprobado para la adquisición de productos y bienes, así como su diagramación.
7. Catálogo general de proveedores o padrón, así como la relación del cumplimiento en sus pedidos y su periodicidad.
8. Procedimiento general observado en la selección de proveedores de acuerdo con el monto del pedido.
9. Existencia de documentación relativa a cotizaciones y pedidos autorizados.
10. Estadísticas de compras realizadas de acuerdo con los programas.
11. Verificación de existencia física del proveedor o prestador del servicio, así como de sus instalaciones u oficinas.
12. Existencia del control interno que confirme la operación realizada y la entrada física del artículo a los almacenes de la organización.
13. Relación de requisiciones presentadas, surtidas y tramitadas para compras, y exigencia por parte del solicitante.
14. Periodicidad de la utilización de artículos sustitutos, explicaciones de la necesidad y repercusiones en su proceso específico.
15. Existencia del presupuesto de compras o abastecimientos, el apego a éste y a sus variaciones, y su explicación.
16. Custodia, utilización y archivo de la documentación que ampara el pedido.
17. Relación de las estadísticas que indiquen las devoluciones imputables al proveedor y el seguimiento de las reincidencias y la toma de decisiones.
18. Operación de los sistemas administrativos y sus mejoras en el proceso general de las compras o abastecimientos.
19. Existencia de expedientes administrativos de los proveedores o prestadores de servicio, así como la periodicidad de actualización.

20. Operación o procedimiento para la realización de compras de importación.
21. Procedimiento aprobado para la selección de agencias aduanales.
22. Estadística de inconformidades presentadas por el proveedor por la atención otorgada en el proceso, y la solución aplicada.
23. Relación de solicitud de insumos o servicios en el área de compras o abastecimientos.
24. Existencia de un sistema electrónico de compras o abastecimientos y evidencia de sus resultados a la organización.
25. Estadísticas de la incorporación de nuevos proveedores nacionales o internacionales y el comportamiento comercial de ellos (Amador Sotomayor, 2008, pág. 121).

## Conclusiones

En esta investigación se ha recopilado los conceptos fundamentales de la auditoría administrativa, sus antecedentes, enfoques, clasificación y tipos de auditorías que se pueden realizar en una empresa. La auditoría requiere una decisión del más alto nivel que permita que una organización tenga la capacidad de transformarse y crecer de manera efectiva. Para ello es necesario desarrollar una infraestructura administrativa que haga posible el flujo de información suficiente, relevante, oportuna y veraz, disponible en todo momento para tomar las decisiones más idóneas y oportunas en beneficio de la organización.

El control interno es un elemento muy importante en el funcionamiento y operación de las empresas y tiene un gran efecto en la calidad, oportunidad y veracidad de la información que genera la empresa. La estructura de control interno bajo el informe COSO de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad y alcanzar los objetivos generales mencionados.

El proceso administrativo es un conjunto de pasos, etapas o fases mediante las cuales se aprovechan los recursos con los que cuenta una empresa. Estas etapas se dividen en planeación, dirección, organización y control. Como observamos el control es la última etapa del proceso administrativo. Esta etapa consiste en medir y corregir el desempeño de los subordinados para asegurar que los objetivos de la empresa sean alcanzados.

## Bibliografía

Aguilar Rivas, D. I., Barahona Guerra, K. G., & Trejo Romero, J. A. (2010). *Manuel de control interno y actualización del sistema contable de la asociación de desarrollo integral de El Salvador, de acuerdo a las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC'S), para implementarse en el año 2010 (Tesis de pregrado)*. San Vicente: Universidad de El Salvador.

Amador Sotomayor, A. (2008). *Auditoría administrativa. Proceso y aplicación*. (Primera ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Estupiña Gaitán, R., & Estupiña Gaitán, O. (1996). *Análisis financiero y de gestión* (Primera ed.). México: McGraw Hill.

F. Stoner, J. A., Freeman, R. E., & Gilbert Jr., D. R. (1996). *Administración* (Sexta ed.). México: Pearson Educación.

Federación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración. (2000). *Boletín técnico 006. Código de ética del licenciado en administración*. México: Internacional Thompson.

Franklin, E. B. (2007). *Auditoría administrativa. Gestión estratégica del cambio*. (Segunda ed.). México: Pearson Educación.

García Ortiz, M. E., & Ramírez, E. C. (2005). *Administración VI (Contenido de asignatura)*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.

gestión, A. d. (s.f.). *Auditoría de gestión*.

Hernández Palacios, L. (2008). *La auditoría administrativa como herramienta de control en las empresas (Tesis de pregrado)*. Veracruz: Universidad Veracruzana.

Leonard P., W. (1990). *Auditoría administrativa. Evaluación y eficiencia administrativa*. (Primera ed.). México: Diana.

Macillas Pérez, E. J. (2001). *La auditoría administrativa. Enfoque científico*. (Primera ed.). México: Trillas.

Maestría en PYMES. (s.f). *Diferentes modelos de auditoría administrativa*.

Mantilla Blanco, S. A. (2005). *Control interno. Informe COSO* (Cuarta ed.). Bogotá: ECOE Ediciones.

Mendivil Valenzuela, M. d. (2005). *Auditoría administrativa aplicada a una empresa de giro ferretero (Tesis de pregrado)*. Sonora: Instituto Tecnológico de Sonora.

Perdomo Moreno, A. (2005). *Fundamentos del control interno* (Novena ed.). México: Thomson Learning.

Revelo Rosero, J. (2012). *Auditoría administrativa*. Quito: Universidad Tecnológica Equinoccial.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2007). *Administración* (Décima ed.). México: Prentice - Hall.

Rodríguez Valencia, J. (2003). *Sinopsis de auditoría administrativa* (Octava ed.). México: Trillas.

Sandoval Morales, H. (2012). *Introducción a la auditoría* (Primera ed.). México: Red Tercer Milenio.

Santillana González, J. R. (2004). *Fundamentos de la auditoría* (Primera ed.). México: Thompson.