

II UNIDAD: EL AUDITOR ADMINISTRATIVO.

1. Perfil del auditor.

Definición

Es aquella persona profesional, que se dedica a trabajos de auditoría habitualmente con libre ejercicio de una ocupación técnica.

El auditor debe reunir, para el buen desempeño de su profesión característica como: sólida cultura general, conocimiento técnico, actualización permanente, capacidad para trabajar en equipo multidisciplinario, creatividad, independencia, mentalidad y visión integradora, objetividad, responsabilidad, entre otras. Además de esto, este profesional debe tener una formación integral y progresiva.

Funciones generales

Para ordenar e imprimir cohesión a su labor, el auditor cuenta con una serie de funciones tendientes a estudiar, analizar y diagnosticar la estructura y funcionamiento general de una organización.

Las funciones tipo del auditor son:

- Estudiar la normatividad, misión, objetivos, políticas, estrategias, planes y programas de trabajo.
- Desarrollar el programa de trabajo de una auditoría.
- Definir los objetivos, alcance y metodología para instrumentar una auditoría.
- Captar la información necesaria para evaluar la funcionalidad y efectividad de los procesos, funciones y sistemas utilizados.
- Recabar y revisar estadísticas sobre volúmenes y cargas de trabajo.
- Diagnosticar sobre los métodos de operación y los sistemas de información.
- Detectar los hallazgos y evidencias e incorporarlos a los papeles de trabajo.
- Respetar las normas de actuación dictadas por los grupos de filiación, corporativos, sectoriales e instancias normativas y, en su caso, globalizadoras.
- Proponer los sistemas administrativos y/o las modificaciones que permitan elevar la efectividad de la organización
- Analizar la estructura y funcionamiento de la organización en todos sus ámbitos y niveles
- Revisar el flujo de datos y formas.
- Considerar las variables ambientales y económicas que inciden en el funcionamiento de la organización.
- Analizar la distribución del espacio y el empleo de equipos de oficina.
- Evaluar los registros contables e información financiera.
- Mantener el nivel de actuación a través de una interacción y revisión continua de avances.
- Proponer los elementos de tecnología de punta requeridos para impulsar el cambio organizacional.
- Diseñar y preparar los reportes de avance e informes de una auditoría.



Conocimientos que debe poseer

Es conveniente que el equipo auditor tenga una preparación acorde con los requerimientos de una auditoría administrativa, ya que eso le permitirá interactuar de manera natural y congruente con los mecanismos de estudio que de una u otra manera se emplearán durante su desarrollo.

Atendiendo a éstas necesidades es recomendable apreciar los siguientes niveles de formación:

Académica

Estudios a nivel técnico, licenciatura o postgrado en administración, informática, comunicación, ciencias políticas, administración pública, relaciones industriales, ingeniería industrial, psicología, pedagogía, ingeniería en sistemas, contabilidad, derecho, relaciones internacionales y diseño gráfico. Otras especialidades como actuaría, matemáticas, ingeniería y arquitectura, pueden contemplarse siempre y cuando hayan recibido una capacitación que les permita intervenir en el estudio.

Complementaria

Instrucción en la materia, obtenida a lo largo de la vida profesional por medio de diplomados, seminarios, foros y cursos, entre otros.

Empírica

Conocimiento resultante de la implementación de auditorías en diferentes instituciones sin contar con un grado académico.

Adicionalmente, deberá saber operar equipos de cómputo y de oficina, y dominar él ó los idiomas que sean parte de la dinámica de trabajo de la organización bajo examen. También tendrán que tener en cuenta y comprender el comportamiento organizacional cifrado en su cultura.

Una actualización continua de los conocimientos permitirá al auditor adquirir la madurez de juicio necesaria para el ejercicio de su función en forma prudente y justa.

Habilidades y destrezas

En forma complementaria a la formación profesional, teórica y/o práctica, el equipo auditor demanda de otro tipo de cualidades que son determinantes en su trabajo, referidas a recursos personales producto de su desenvolvimiento y dones intrínsecos a su carácter.

La expresión de éstos atributos puede variar de acuerdo con el modo de ser y el deber ser de cada caso en particular, sin embargo es conveniente que, quien se dé a la tarea de cumplir con el papel de auditor, sea poseedor de las siguientes características:

- Actitud positiva.
- Estabilidad emocional.
- Objetividad.
- Sentido institucional.
- Saber escuchar.
- Creatividad.
- Respeto a las ideas de los demás.
- Mente analítica.



- Conciencia de los valores propios y de su entorno.
- Capacidad de negociación.
- Imaginación.
- Claridad de expresión verbal y escrita.
- Capacidad de observación.
- Iniciativa.
- Discreción.
- Facilidad para trabajar en grupo.
- Comportamiento ético.

Experiencia

Uno de los elementos fundamentales que se tiene que considerar en las características del equipo, es el relativo a su experiencia personal de sus integrantes, ya que de ello depende en gran medida el cuidado y diligencia profesionales que se emplean para determinar la profundidad de las observaciones.

Por la naturaleza de la función a desempeñar existen varios campos que se tienen que dominar:

- Conocimiento de las áreas sustantivas de la organización.
- Conocimiento de las áreas adjetivas de la organización.
- Conocimiento de esfuerzos anteriores
- Conocimiento de casos prácticos.
- Conocimiento derivado de la implementación de estudios organizacionales de otra naturaleza.
- Conocimiento personal basado en elementos diversos.

Responsabilidad profesional

El equipo auditor debe realizar su trabajo utilizando toda su capacidad, inteligencia y criterio para determinar el alcance, estrategia y técnicas que habrá de aplicar en una auditoría, así como evaluar los resultados y presentar los informes correspondientes.

Para éste efecto, debe de poner especial cuidado en :

- Preservar la independencia mental
- Realizar su trabajo sobre la base de conocimiento y capacidad profesional adquiridas
- Cumplir con las normas o criterios que se le señalen
- Capacitarse en forma continua

También es necesario que se mantenga libre de impedimentos que resten credibilidad a sus juicios, por que debe preservar su autonomía e imparcialidad al participar en una auditoría.

Es conveniente señalar, que los impedimentos a los que normalmente se puede enfrentar son: personales y externos.

Los primeros, corresponden a circunstancias que recaen específicamente en el auditor y que por su naturaleza pueden afectar su desempeño, destacando las siguientes:



- Vínculos personales, profesionales, financieros u oficiales con la organización que se va a auditar
- -Interés económico personal en la auditoría
- -Corresponsabilidad en condiciones de funcionamiento incorrectas
- -Relación con instituciones que interactúan con la organización
- -Ventajas previas obtenidas en forma ilícita o antiética

Los segundos están relacionados con factores que limitan al auditor a llevar a cabo su función de manera puntual y objetiva como son:

- Inherencia externa en la selección o aplicación de técnicas o metodología para la ejecución de la auditoría.
- Interferencia con los órganos internos de control
- Recursos limitados para desvirtuar el alcance de la auditoría
- Presión injustificada para propiciar errores inducidos

En éstos casos, tiene el deber de informar a la organización para que se tomen las providencias necesarias.

La formación del equipo tiene que llevarse a cabo de acuerdo con la naturaleza, alcance, objetivos y estrategia de la auditoría.

A partir de esto, es necesario que las personas, técnicos y profesionales que se incorporen, tengan una clara definición del papel que se les ha encomendado, por ello es imprescindible determinar la función que desempeñarán en el estudio.

Organización del equipo de auditores.

La división del trabajo en relación con las funciones que tienen que cumplir, se lleva a cabo considerando los siguientes puestos:

Coordinador General.

Líder de proyecto.

Asistente o analista de proyecto.

Características del Coordinador General

Como responsable de la auditoría es necesario que sea poseedor de una gran experiencia en la materia, la cual puede derivarse de su formación académica y/o profesional, así como de su trayectoria y orientación personal.

El potencial de su participación puede ser más significativo si su experiencia laboral proviene del conocimiento de ésta clase de esfuerzos en instituciones públicas y privadas, aunque no es un requisito indispensable.

El asumir la dirección de una auditoría administrativa conlleva no sólo la responsabilidad de tener la capacidad de respuesta en cuanto a los resultados que se esperan, sino al de mantener un nivel de comportamiento acorde con las necesidades de todos y cada uno de los participantes.

Su presencia debe constituir una base de confianza y tranquilidad cifrada en su capacidad para comunicar su visión, el dominio de la técnica, respaldo moral y liderazgo, traducida en el logro de avances, coordinación de esfuerzos, espíritu de lucha, creatividad y actitud constructiva.

Características del Líder de Proyecto

En su carácter de enlace entre el coordinador general, el personal destacado en la auditoría, la organización y entorno, el líder representa el eslabón clave para que los objetivos, programa y estrategias propuestas sean susceptibles de alcanzarse.

Su personalidad tiene que conjuntar una personalidad tranquila, mesurada, negociadora, analítica y motivadora, capaz de hacer que las cosas sucedan y sucedan bien.

Por su función su trabajo es un tanto cuanto más operativo, ya que, aunque tiene la percepción de conjunto del proyecto, tiene la obligación de cumplir con:

- Las líneas de acción de la coordinación general.
- Acatar las directrices de los niveles de decisión de la organización.
- Conciliar enfoques, puntos de vista y observaciones.
- Imprimir consistencia a las acciones acordadas en el programa de auditoría.
- Vigilar que las fases y tiempos programados se cumplan.
- Aclarar dudas.
- Recabar y resolver observaciones.
- Mantener el nivel de desempeño convenido.
- Adicionalmente, está obligado a motivar a los auditores, para que se reafirme en todo momento el espíritu de equipo y se puedan obtener los resultados esperados en condiciones óptimas.

Características del Asistente o Analista de Proyecto

Como personal de primera línea, es el responsable de atender directamente a todo el personal que, de una u otra manera, interviene en la auditoría, además de ser quien va a manejar directamente los papeles de trabajo que contienen los hallazgos, evidencias y observaciones necesarios para derivar los criterios y propuestas que consoliden la aplicación de la auditoría.

Por ésta razón, debe de ser capaz de:

- Acatar instrucciones con precisión.
- Actuar en forma prudente y tranquila.
- Ser cordial pero firme en sus decisiones.

Disciplinado para cumplir con sus obligaciones a tiempo.

Solidario con sus compañeros de equipo.

Ordenado con sus papeles de trabajo.

Objetivo en la detección de hallazgos para soportar las evidencias.

Ser preciso en sus observaciones.

Debido a su posición, de él depende en gran medida el evitar crear falsas expectativas o información que propicie corrientes de opinión controvertidas, que puedan constituirse en factores de dilación u obstáculos para el logro de resultados.

Ética Profesional

La ética profesional del auditor, se refiere a la responsabilidad del mismo para con el público, hacia los clientes y colegas y los niveles de conducta máximos y mínimos que debe poseer.

A tal fin, existen cinco (5) conceptos generales, llamados también “Principios de Ética” las cuales son:

- **Independencia, integridad y objetividad.**
- **Normas generales y técnicas.**
- **Responsabilidades con los clientes.**
- **Responsabilidades con los colegas.**

- **Independencia, integridad y objetividad:**

El auditor debe conservar la integridad y la objetividad y, cuando ejerce la contaduría pública, ser independiente de aquellos a quienes sirve.

Los conceptos de la ética profesional, define la independencia como: “La capacidad para actuar con integridad y objetividad”. Objetividad es la posibilidad de mantener una actitud en todas las cuestiones sometidas a la revisión del auditor.

El auditor debe expresar su opinión imparcialmente, en atención a hechos reales comprobables, según su propio criterio y con perfecta autonomía y, para tal fin, estar desligado a todo vínculo con los dueños, administradores e intereses de la empresa u organización que audite. Su independencia mental y su imparcialidad de criterio y de opinión deben serlo, no solamente de hecho, sino en cuanto a las apariencias también, por lo cual el auditor debe evitar cualquier entredicho que lo pueda vincular a situaciones que permitan dudar de tales cualidades.

- **Normas Generales y Técnicas:**

El auditor debe observar las normas generales y técnicas de la profesión y luchar constantemente por mejorar su competencia y la calidad de sus servicios.

Las normas generales y técnicas son reglas de conducta que exigen la observancia de las normas relacionadas con la realización del trabajo. Así, las primeras indican que un miembro a quien mediante otro contador solicite consejo profesional sobre una cuestión técnica contable o de auditoría, debe consultar con el otro contador antes de proporcionar ese consejo a fin de asegurarse de que el miembro conoce todos los datos y hechos disponibles.

○ **Responsabilidades con los clientes:**

El contador público debe ser imparcial y franco con sus clientes y servirles lo mejor que pueda, con interés profesional por los intereses de ellos, consecuente con sus responsabilidades para con el público y todo esto lo pondrá de manifiesto a través de independencia, integridad y objetividad.

Una responsabilidad fundamental del contador público es la que se refiere a la confidencialidad y al conflicto de intereses. La regla 301 (sección ET 301.01) dice que un miembro "...no revelará información confidencial alguna obtenida en el curso de un trabajo profesional, a menos que el cliente dé su consentimiento".

○ **Necesidad de confidencialidad:**

Tanto el sentido común como el concepto de independencia requieren que sea el auditor, no el cliente, quien decida qué información necesita el auditor para practicar una auditoría efectiva. En esa decisión no debe influir la creencia, de parte del cliente, de que cierta información es confidencial. Una auditoría eficiente y efectiva requiere que el cliente ponga en el auditor la confianza necesaria para ser sumamente franco al proporcionar información.

○ **Confidencialidad y privilegio:**

Con las excepciones indicadas, las comunicaciones entre el cliente y el auditor son confidenciales; es decir, el auditor no debe revelar la información contenida en la comunicación sin el permiso del cliente. Normalmente, sin embargo, esa información no es "privilegiada". La información es privilegiada si el cliente puede impedir que un tribunal o dependencia del gobierno tenga acceso a ella mediante un citatorio u orden de comparecencia.

○ **Información Confidencial:**

Los auditores y su personal tienen iguales responsabilidades que la administración en cuanto al manejo de la información confidencial: no utilizarla para provecho personal, ni revelarla a quienes pudieran hacerlo. Esas responsabilidades están claramente comprendidas en las estipulaciones generales del código de ética profesional.

○ **Conflicto de intereses:**

El temor de algunos clientes de que sus secretos les sean comunicados a los competidores es tan grande que se niegan a contratar a auditores entre cuyos clientes figure un competidor. Otros quedan satisfechos con la seguridad de que el personal encargado de su trabajo no tenga contacto con el personal del competidor. El precio de obtener tan alto grado de confidencialidad es la pérdida de los beneficios de una experiencia en el ramo que pueden aportar los auditores familiarizados con más de una empresa dentro del mismo giro. La experiencia indica que el riesgo de que se filtre información que tenga valor competitivo es sumamente bajo.

○ **Responsabilidades con los colegas:**

Aunque no hay actualmente reglas de conducta específicas que gobiernan la responsabilidad de un contador público con sus colegas, los conceptos de ética profesional establecen el principio fundamental de cooperación y buenas relaciones entre los miembros de la profesión. La sección ET

55.01 expresa que un contador debe “tratar con sus colegas en forma de que no disminuya su reputación y bienestar”. Además, al ofrecer sus servicios, no tratará de desplazar a otro contador en forma que lo desacredite. De manera que, si bien la competencia entre auditores es fuerte, sus acciones deben estar gobernadas por la cortesía profesional debida a los colegas.

Herramientas de trabajo utilizadas por el auditor:

Para efectuar la auditoría, es necesario crear los procedimientos asociados a tal trabajo y la documentación necesaria para respaldar la opinión del auditor administrativo. Respecto a la revisión del control interno, la auditoría tradicional (financiera) centra su atención en el control financiero, sin embargo, para la auditoría administrativa asume mayor importancia el control administrativo.

En una auditoría administrativa, el auditor verificará si la dirección está obteniendo información pertinente a las decisiones y acciones que debe emprender. Esto requerirá un análisis extenso de las necesidades de información con el fin de evaluar la eficacia del sistema existente para satisfacerlas. Por tanto, los procedimientos asociados con la auditoría administrativa implicarán un aumento considerable en el tiempo dedicado a la evaluación del control interno, incluirán el uso de cuestionarios bien estructurados, una mayor confianza en las entrevistas con gerentes, y requerirán un estudio a fondo del sistema de información.

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

Los procedimientos de auditoría se definen como: “Las técnicas de análisis aplicables a una variable o grupo de hechos, relativos a la administración, sujetos a examen y evaluación, mediante los cuales el auditor logra fundamentar su apreciación”. Naturaleza de los procedimientos de auditoría. Los diversos tipos de organismos sociales, y concretamente su manera de operar, hacen imposible establecer procedimientos rígidos para llevar a cabo un examen y una evaluación de tipo administrativo. Así pues, el auditor deberá aplicar su criterio profesional y tomar la decisión, de cuál procedimiento de auditoría será el más indicado y eficiente.

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

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

TECNICAS DE INVESTIGACION

1. Investigación documental (de hechos y registros)
2. Observación directa



CUESTIONARIOS

1. Cuestionario general
2. Cuestionario por áreas funcionales
3. Cuestionario de análisis de funciones del trabajo
4. Cuestionario de análisis de procedimientos
5. Cuestionario de análisis del sistema de información
6. Cuestionario de análisis de formas
7. Hoja de análisis
8. Carpeta de papeles de trabajo (copias de manuales administrativos, copias de informes, diagramas de flujo del sistema de información, descripción del proceso de planeación, etc.)

ENTREVISTAS

1. Entrevistas a funcionarios y gerentes
2. Entrevistas a jefes de departamento
3. Entrevistas a personal operativo