



LA AUDITORÍA

La Auditoría es una función de dirección cuya finalidad es analizar y apreciar, con vistas a las eventuales acciones correctivas, el control interno de las organizaciones para garantizar la integridad de su patrimonio, la veracidad de su información y el mantenimiento de la eficacia de sus sistemas de gestión.

Otras posibles definiciones pueden ser:

Es un examen comprensivo de la estructura de una empresa, en cuanto a los planes y objetivos, métodos y controles, su forma de operación y sus equipos humanos y físicos.

"Una visión formal y sistemática para determinar hasta qué punto una organización está cumpliendo los objetivos establecidos por la gerencia, así como para identificar los que requieren mejorarse".

CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA.

La tipología que puede dividir la auditoría depende, esencialmente, de la necesidad empresarial de establecer controles o pautas en el cumplimiento de las actividades que se desenvuelven en el ámbito de la organización.

LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA U OPERATIVA

Se encarga de analizar los sistemas, los procedimientos, las estructuras, los recursos humanos, los materiales y los programas de los diferentes complejos de organización. Es decir, todas las funciones que integran la gestión a excepción de la financiera, para verificar su buen funcionamiento, proponer mejoras y mejorar sus comportamientos disfuncionales.

Lo expuesto anteriormente nos muestra que la auditoría se puede clasificar según sea el enfoque de su aplicación, de la misma manera podemos decir que ésta se divide según sus objetivos en: Financiera u operacional; o según algunos autores en: externa, interna o gubernamental.

BASES TEÓRICAS DE LA AUDITOR.

El fundamento de la auditoría moderna está argumentado en una serie de ideas que determinan la base fundamental de su aplicación. Dichos argumentos son:

- La función de auditoría se basa en el supuesto de que la información pueda ser verificada.
- No existe necesariamente un conflicto de larga duración entre los auditores y los administradores de las organizaciones que auditan, pero si existe un posible conflicto a corto plazo. o Los administradores pueden requerir utilidades elevadas y otras mediciones favorables, para satisfacer el sistema de retribución en el cual operan. o La auditoría examina y evalúa las afirmaciones hechas por los administradores. Puede haber un intento de "ocultar" afirmaciones que pudieran resultar embarazosas para los administradores.



- Unos controles internos eficaces disminuyen la probabilidad de que se cometan fraudes irregularidades en una organización.
- Salvo pruebas en contrario, lo que fue cierto en el pasado seguirá ocurriendo en el futuro.

NORMAS DE AUDITORÍA.

Normas Generales.

- La auditoría debe ser realizada por una persona o personas que cuentan con la capacitación técnica adecuada y la competencia de un auditor.
- En todos los asuntos relativos a un contrario, el o los auditores han de conservar una actitud mental de independencia.
- Debe tenerse cuidado en el desempeño de la auditoría y en la preparación del informe.

Normas para el Trabajo.

- El trabajo ha de ser planteado adecuadamente y los asistentes deben ser supervisados de forma adecuada.
- Ha de conseguirse suficiente y competente evidencia mediante inspección, observación, consultas y confirmaciones para tener así una base razonable para una opinión con respecto a la información o área que se está auditando.

Normas de la información.

- El informe debe manifestar si la información o área auditada se presenta de conformidad con los principios o bases establecidos como guía de auditoría.
- Las elevaciones informativas han de considerarse razonablemente adecuadas a no ser que se indique lo contrario en el informe.
- El informe debe contener una opinión general presentada y de los puntos que involucren relevancia en el contexto auditado. Cuando no se pueda expresar una opinión global, deben manifestarse las razones de ello.

¿CUÁNDO REALIZAR UNA AUDITORÍA Y POR QUÉ?

Algunas de las razones más importantes para realizar una auditoría pueden ser las siguientes,

Razones Externas.

- a) Cambios en el marco legislativo.
 - La liberación o la legislación cambian el entorno, convirtiéndolo en menos previsible, ya que se sustituye una situación perfectamente definida por unas leyes reguladoras por otra regida por las fuerzas de la competencia.
 - La privatización de organizaciones cambia la orientación de las mismas, obligándolas a evolucionar desde un modelo burocrático a un modelo orientado al servicio al cliente y a la eficiencia de las actuaciones.



- La supresión de barras comerciales obliga a la apertura de horizontes hacia unos mercados de competencia internacional en lugar de unos mercados cerrados internos.
- b) Fluctuaciones del mercado.
- Los ciclos económicos obligan a las organizaciones a adoptar estrategias diferenciadas y, por consiguiente, a cambiar su orientación.
 - La innovación tecnológica puede convertir de forma repentina en obsoletas a empresas y sectores industriales enteros. La empresa debe adaptarse a esos cambios.

Razones Internas.

- La planificación de la sucesión en puestos directivos hace posible la identificación de nuevos valores internos o fichaje de personal externo.
- La búsqueda de nuevos talentos con la finalidad de ubicarlos en posiciones directivas clave.
- La resolución de problemas de comunicación motiva la auditoría, tanto para diagnosticar los problemas como para corregir las disfunciones.

También podemos encontrar:

Razones internas - externas,

- a) Es conveniente realizar una auditoría entre la firma de los acuerdos iniciales y el final de la misma, con la finalidad de valorar la capacidad de gestión del equipo directivo coparticipe y analizar la posición competitiva de la empresa.
- b) La reorganizar de la empresa.

Puede venir motivada por diversas causas: tan debilitamiento en el equipo directivo, un cambio en la propiedad de la empresa, un cambio de estrategia o la creación de un nuevo producto.

- c) La emisión de ofertas públicas en mercados financieros.

El éxito de una oferta pública radica en la capacidad de convicción de la empresa cara al mercado de su potencial de crecimiento. La publicidad de los resultados de la auditoría puede servir para anunciar las ventajas competitivas de la empresa y el talento de sus gestores actuales.

LA AUDITORÍA EN EL SECTOR PRIVADO Y EN EL SECTOR PÚBLICO.

La mayoría de los profesionales vinculados con la auditoría consideran que los avances teóricos e institucionales de su disciplina son válidos para cualquier tipo de complejo organizativo siendo indiferente que sea éste privado o público. En cambio los especialistas en el análisis de la Administración Pública consideran que nos encontramos ante una organización



especial y diferenciada que requiere un tratamiento científico y técnico propio. Pero como las organizaciones públicas tienen las mismas necesidades que las organizaciones del sector privado por lo que respecta a alcanzar sus objetivos de una forma eficaz y eficiente, se acepta que sus zonas más operativas puedan y deban nutrirse de los conocimientos, herramientas y avances de la auditoría Y, mis en general, de la teoría organizativa

Estos dos principios, necesidad de una disciplina propia y la permeabilidad hacia las proyecciones organizativas en los sectores más operativos, son reconocidos por la mayoría de los analistas de las Administraciones Públicas. Es decir, el sector público necesita nutrirse de las posibilidades y avances que ofrece la auditoría pero requiere una conceptualización y unas técnicas distintas y más elaboradas de las que se puedan implementar en las organizaciones de naturaleza privada.

Por lo tanto, parece bastante claro, que la traslación directa de herramientas organizativas propias del sector privado sobre el sector público no es posible debido a las especificidades de este último. Pero, en cambio, si es posible la traslación inversa, es decir, ideas y técnicas pensadas específicamente para la intervención sobre organizaciones de naturaleza pública transferirlas a las organizaciones propias del ámbito privado. No sólo es posible si no también recomendable, ya que estamos hablando de un tipo de herramientas más sofisticadas debido a que están orientadas a organizaciones extremadamente diversa, extensas y complejas. Pero la complejidad y la diversidad son también características típicas de las empresas prestadoras de servicios las cuales, en cierta forma, no han acabado de haber visto satisfechas sus demandas de cambio organizativo debido a que las técnicas organizativas y operativas tradicionales están todavía demasiado apegadas a planteamientos pensados para las empresas de producción industrial, principios que no son válidos para las modernas empresas prestadoras de servicios.

Por lo tanto, se llega a la siguiente conclusión: si es posible que un mismo marco conceptual y unas idénticas técnicas de intervención puedan ser utilizadas tanto en el sector público como en el sector privado, siempre y cuando estemos hablando de conceptos y herramientas pensadas, o en su caso, orientadas específicamente para las empresas prestadoras de servicios.

LA CONTRAPOSICIÓN ENTRE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y LAS ORGANIZACIONES PRIVADAS.

Las organizaciones públicas tienen unas características específicas que las diferencian de las organizaciones privadas:

El ámbito de actuación del organismo público viene definido estatutariamente. No puede ser escogido en función de los potenciales beneficios que se espere obtener como sucede en las organizaciones privadas. Una organización privada estudia los mercados y se inserta en aquellos donde espera obtener un beneficio, preferiblemente creciente. La organización pública se crea donde hay una necesidad social y su creación es fruto de una decisión pública considerando la historia y el futuro de la unidad que analiza, debe relacionarla con el medio



que la rodea, etc. Por último las organizaciones, consideradas como creación humana, están influenciadas de valores culturales.

Elaboración de un diagnóstico con una proyección psicosocial.

Muchos problemas que se consideran técnicos tienen un carácter y unos orígenes humanos. En muchas ocasiones las variables críticas no son la estructura, o los procedimientos o la tecnología sino que son los recursos humanos. Estos no son más que síntomas de un problema en algunas de las variables psicosociales.

El conocimiento de las variables psicosociales puede ser la base de una estrategia paralela de mejora en las condiciones de los empleados, que permite sortear la resistencia o el bloque a las propuestas de mejora organizativa.

Elaboración de un diagnóstico con una proyección política.

Es fundamental que el auditor desarrolle sus habilidades de diagnóstico para identificar al poder, así como sus manifestaciones y comportamiento dentro de las organizaciones. El auditor debe trazar un mapa de fuentes de poder, de relaciones de poder y de grupos o personas clave enfrentadas, así como las razones de estas conflictivas relaciones. Para ello hay que partir de la base de que hay muchos actores con capacidad de influencia en un proceso administrativo de los que al principio están legitimados. Hay técnicas para recopilar información en la vertiente de poder. Las fuentes de información básicas son la entrevista, las observaciones y los datos de rutina de los archivos. También la realización de un mapa de actores posicionándolos en función de sus objetivos y privilegio pueden ser unas técnicas que permitan elaborar con éxito este diagnóstico.

Realización de un diagnóstico participativo.

Se trata de que el auditor realice su actividad de forma transparente e invite a los miembros de la unidad auditada a participar en el proceso de definición de problema y de definición de soluciones. Con este método se pretende alcanzar dos objetivos:

Reducir al máximo la resistencia al cambio.

Conseguir elaborar un diagnóstico más preciso mediante el aprovechamiento y la optimización de las distintas capacidades humanas.

Fase de la elaboración de la propuesta de organización

Conocida la naturaleza y las causas de las disfunciones, el auditor aporta soluciones a los problemas planteados mediante la modificación de determinados elementos estructurales, procedimentales, personales y materiales.

Dada la complejidad social y política de la organización es mucho más práctico presentar las propuestas de manera flexible, de tal forma que se pueda presentar un conjunto de propuestas alternativas con sus respectivas ventajas y desventajas y un posicionamiento por parte del auditor de sus preferencias personales en virtud de sus criterios técnicos.

Fase de negociación de la propuesta de la organización.



Las necesidades de esta fase son las siguientes:

La unidad auditada es la que aplica la propuesta del auditor operativo y, con o sin control de los auditores, siempre puede modificarse o bloquear esta propuesta.

La unidad auditada tiene una visión y expectativas propias respecto a como debe ser el nuevo modelo de organización y la manera de aplicarlo.

Un sistema organizativo esta constituido por una compleja red de actores: sub unidades, grupos y personas. Cada actor tiene su propia expectativa y cierta capacidad de influencia respecto al nuevo modelo de organización.

La negociación es una fase tensa y dinámica, tiene como objetivo eliminar los problemas de incomprensión, desviación o bloqueo durante le fase de la implementación de la propuesta. Por lo que la técnica de negociación debe centrarse en los puntos de desacuerdo principales; éstos pueden ser los hechos, las causas, las vías y los medios, las metas, las opiniones, los intereses y el lenguaje.

Respecto a las metas y a los objetivos, hay un punto de coincidencia entre ambas partes: la búsqueda de mi eficacia y mi eficiencia en el sistema organizativo analizado.

La técnica de la negociación se basa en las actitudes:

- La negociación no significa imposición.
- No hay ganador ni perdedor.
- Ceder no es perder.

La actitud del negociador debe ser flexible, paciente, ha de mostrar interés por todas las opiniones y para escuchar.

Llegar a un compromiso como resultado positivo, fórmula aceptada por todas las partes. La negociación es un proceso presente en todas las relaciones sociales.

La fase de control de implementación.

Es el proceso en que la unidad de auditoría esta en capacidad para iniciar y regular la conducta de las actividades para que sus resultados se ajusten a las expectativas y a los objetivos diseñados.

Una vez aceptada la propuesta de organización En la administración pública se hace de la siguiente manera:

Normativización: si la propuesta de organización varia o crea una situación regulada normativamente, se debe elaborar o modificar un decreto reestructurador y la orden que lo desarrolle.

Implementación: significa poner en práctica el programa, la norma de organización; transformar materialmente la organización de acuerdo con el programa de acción.



El auditor debe controlar el proceso de implementación para:

- Evitar desviaciones intencionadas que varían los objetivos del programa reestructurador.
- Solucionar los problemas que se presenten durante el proceso de implementación.

Es preciso seguir el procedimiento siguiente:

Determinar los elementos previos:

- Fijación de objetivos.
- Fijación del tiempo.
- Determinación del plan de implementación (objetivos por fases).

Buscar los indicadores que permitan ejercer el control:

Previsiones para medir, apreciar y comparar ya sea cuantitativamente (volumen de producción, volumen presupuestario, número de personas) o cualitativamente (índice de satisfacción-motivación, cambio de estilo de dirección).

La técnica de la negociación se basa en las actitudes:

- La negociación no significa imposición.
- No hay ganador ni perdedor.
- Ceder no es perder.

La actitud del negociador debe ser flexible, paciente, ha de mostrar interés por todas las opiniones y capacidad para escuchar.

Llegar a un compromiso como resultado positivo, fórmula aceptada por todas las partes. La negociación es un proceso presente en todas las relaciones sociales.

Las fases de control de implementación.

Es el proceso en que la unidad de auditoría esta en capacidad para iniciar y regular la conducta de las actividades para que sus resultados se ajusten a las expectativas y a los objetivos diseñados.

Una vez aceptada la propuesta de organización. En la administración pública se hace de la siguiente manera;

Normalización: si la propuesta de organización varia o crea una situación regulada normativamente, se debe elaborar o modificar un decreto reestructurador y la orden que lo desarrolle.



Implementación: significa poner en práctica el programa, la norma de organización; transformar materialmente la organización de acuerdo con el programa de acción.

El auditor debe controlar el proceso de implementación para:

- a) Evitar desviaciones intencionadas que varíen los objetivos del programa reestructurador.
- b) Solucionar los problemas que se presenten durante el proceso de implementación.

Es preciso seguir el procedimiento siguiente:

1. Determinar los elementos previos:
 - Fijación de objetivos.
 - Fijación del tiempo.
 - Determinación del plan de implementación (objetivos por fases).
2. Buscar los indicadores que permitan ejercer el control:
 - Previsiones para medir, apreciar y comparar ya sea cuantitativamente (volumen de producción, volumen presupuestario, número de personas) o cualitativamente (índice de satisfacción-motivación, cambio de estilo de dirección).
 - Delimitación de los mecanismos de retroalimentación: mecanismo para obtener en cualquier momento la información necesaria.
 - Ejercer un control.
 - Observación continuada del proceso de implementación.
 - Comunicación constante con los actores participantes.

El objetivo es detectar las desviaciones en cuanto al plan establecido y detectar los problemas concretos con la finalidad de encontrar la manera de rectificar las actuaciones y solucionar las contingencias.

Fase de evaluación del proceso de cambio de organización.

Esta fase estudia los efectos reales producidos por la reorganización. Estos conocimientos se utilizan para efectuar, con más solidez y experiencia técnica, nuevas auditorías y propuestas organizativas. De esta manera, se configura una unidad de auditoría operativa y unos auditores cada vez más capaces técnicamente.

Se evalúa todo el proceso. Es decir: la fijación de objetivos, el diseño del plan de trabajo, la recopilación de datos, la presentación del diagnóstico y la propuesta, de la organización, la negociación de la propuesta y el proceso de implementación y control.



Es preciso seguir el procedimiento siguiente:

Buscar los indicadores que muestren el grado de eficacia (en relación con el proceso auditor), de eficiencia (relación costo-beneficio), de satisfacción de los actores e impacto sobre otro subsistema.

El grado de eficacia se puede determinar si se compara el modelo diseñado con el modelo resultante. La eficiencia de la actividad de la auditoría se evalúa cuando se consideran las ventajas del programa de mejora de la organización (si esta son cuantificables) y el costo global del programa de auditoría. El grado de satisfacción de los actores se comprueba mediante la entrevista.

Identificar los puntos débiles (aquellos que no han resultado como se esperaba) los puntos fuertes (los que han funcionado tal y como se esperaba) del proceso de auditoría.

Se debe tener en cuenta que todas las investigaciones de auditoría no son idénticas, como tampoco las unidades que se analizan. Así, las técnicas poco funcionales en algunas investigaciones pueden ser muy útiles en otros estudios. Ahora bien, en condiciones parecidas, el conocimiento de los puntos fuertes y puntos débiles mejora sucesivamente la calidad de la actividad de los auditores.