

UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES



Revisión bibliográfica sobre auditoría administrativa en el área de
tesorería de una empresa

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO DE
BACHILLER EN CONTABILIDAD

AUTOR

Gillyn Roxana Carrión Campos

Asesor

Ana Lucia Cueva Paredes

Lima, Perú

2020



TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	vi
ABSTRACT	vii
1. INTRODUCCIÓN	8
1.1 Importancia de la auditoria en el área de tesorería	8
1.2 El ciclo de la tesorería	9
1.3 Estructura de la auditoria de la gestión	12
2. METODOLOGÍA	
¡Error! Marcador no definido.	
2.1 Estrategia de búsqueda	13
2.2 Criterios de selección	14
2.3 Validez y confiabilidad.....	16
3. RESULTADOS	16
4. DISCUSIÓN	23
5. REFERENCIAS	BIBLIOGRÁFICAS
¡Error! Marcador no definido.	

ÍNDICE DE TABLAS

*Tabla 1. Lista de artículos seleccionados según país, año y método.;***Error! Marcador no definido.**

Tabla 2. Componente 1- Ambiente de control 176

Tabla 3. Componente 2 – Evaluación de riesgos 187

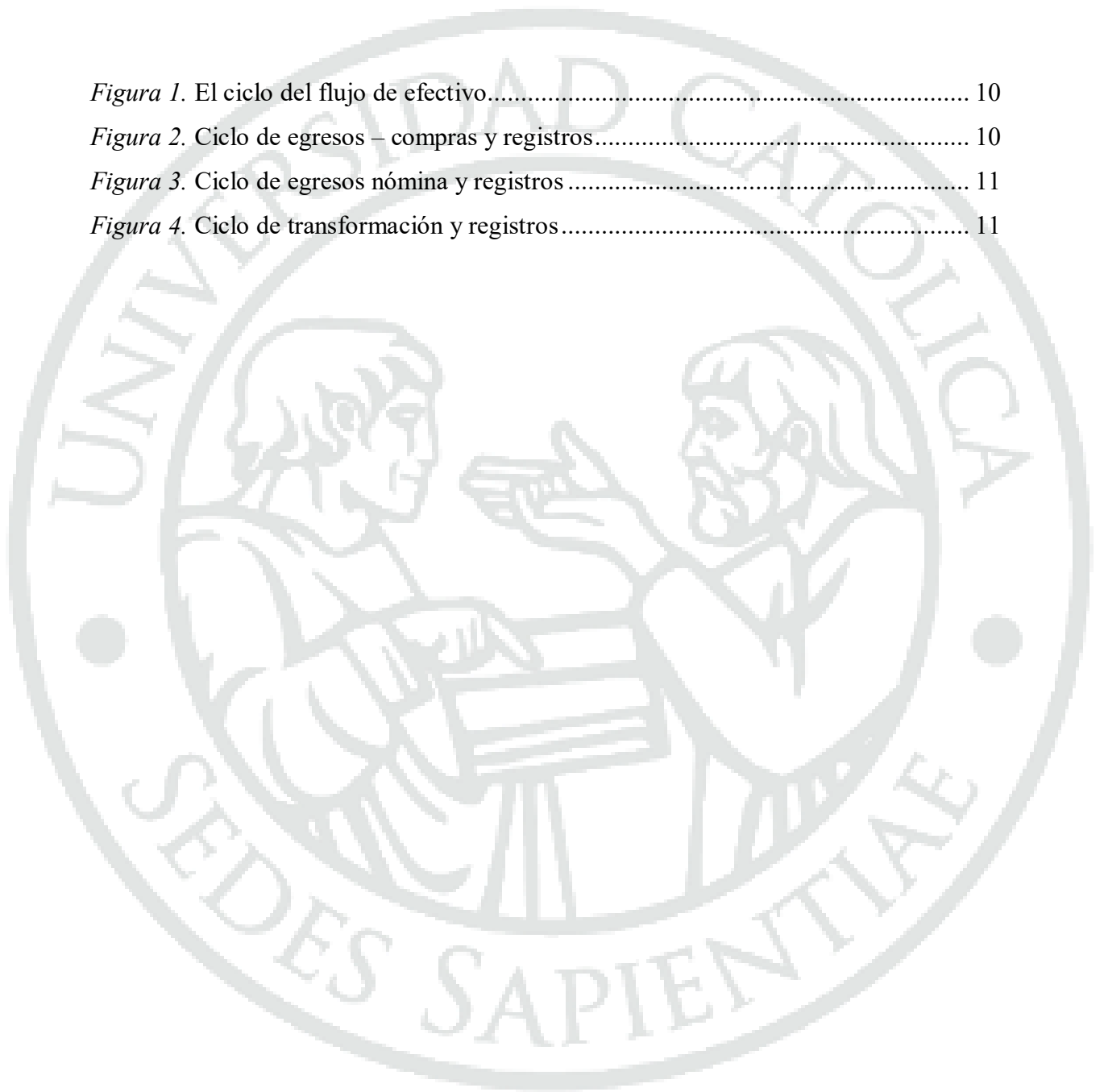
Tabla 4. Componente 3 – Actividades de control 187

Tabla 5. Componente 4 – Información y comunicación 188

Tabla 6. Componente 5 – Monitoreo 198

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> El ciclo del flujo de efectivo.....	10
<i>Figura 2.</i> Ciclo de egresos – compras y registros.....	10
<i>Figura 3.</i> Ciclo de egresos nómina y registros	11
<i>Figura 4.</i> Ciclo de transformación y registros.....	11



RESUMEN EJECUTIVO

Cuando se realiza una auditoría administrativa a una organización, se pueden identificar procedimientos, funciones y procesos que, posiblemente, no se están ejecutando correctamente o, también, se pueden hallar aquellos que ponen trabas al desarrollo eficiente y eficaz de la empresa, lo que no permite el logro de sus objetivos y, por ende, retrasa su crecimiento.

En este mundo globalizado y que sufre constantes cambios, no es prudente esperar a finalizar un año o un ejercicio fiscal para recién realizar una evaluación, lo recomendable es realizarla durante el periodo. Por ello, el presente trabajo de investigación pretende dar a conocer las herramientas y controles, de la auditoría administrativa, que han de permitir la verificación de procedimientos en el área de tesorería de una empresa, ya que es una de las áreas más importantes de las empresas y es necesario detectar los errores a tiempo y poder corregirlos.

Para obtener la información que sirviera para este artículo, se realizaron indagaciones en distintos buscadores académicos de internet, asimismo, se revisaron normas y leyes vigentes en el país. Posteriormente, se procedió con la validación de las fuentes, donde se encontraron diversos métodos, procedimientos y técnicas como las entrevistas, encuestas y recolección de datos para ejecutar una adecuada auditoría, hasta llegar al informe donde el auditor da a conocer todo lo encontrado en su revisión, así como posibles mejoras.

Palabras Clave: Auditoría, auditoría administrativa, auditoría de tesorería, control de tesorería, procesos de tesorería, gestión de tesorería.

ABSTRACT

When an administrative audit is carried-out on an organization, it is possible to identify procedures, functions and processes, which could not being executed correctly or, also, those that put obstacles to the efficient and effective development of the company can be found, which do not allow the achievement of its objectives and, therefore, delays its growth.

In this globalized and constantly changing world, it is unwise to wait until the end of a year or a fiscal year in order to carry out an evaluation. Therefore, this research paper aims to provide the tools and controls for an administrative audit, which must allow the verification of procedures in the area of treasury for any company, since it is one of the most important areas within organizations and it is necessary to detect the errors in time and to be able to correct them.

In order to obtain the information that would be useful for this article, different academic internet websites were consulted, as well as a review of the regulations and laws in force in the country. Afterwards, the sources were validated and various methods, procedures and techniques were defined, such as interviews, surveys and data collection to carry out an adequate audit, up to the report where the auditor discloses everything found during the research as well as possible improvements.

Keywords: Audit, Administrative Audit, Treasury Audit, Treasury Control, Treasury Processes, Treasury management

1. Introducción

Las empresas están expuestas a los constantes cambios del entorno empresarial; por ello, deben adoptar políticas y procedimientos adecuados para enfrentar estas eventualidades, sobre todo para la correcta administración de los recursos financieros que gestiona el área de tesorería en las empresas. Como refiere Atencio (2015), los gerentes de las organizaciones, en la actualidad, tienen una ardua tarea al tratar de hacer frente a los constantes cambios sociales y tecnológicos de su entorno; es así que deben buscar las mejores oportunidades del mercado a fin de obtener los recursos necesarios para el funcionamiento de la entidad. Al respecto, un recurso muy importante es el financiero. Una vez que este se obtiene se deben planificar medidas de control, con el objetivo de utilizar el efectivo en lo presupuestado y necesario para la organización.

Según Pajuelo (2015), la tesorería es una actividad muy importante que requiere de mucho criterio para tomar las mejores decisiones. El objetivo es invertir los excedentes en lo que pueda generar la mayor cantidad de ganancias y buscar opciones de financiamiento más accesibles que permitan mantener un equilibrio. Por ese motivo, es necesario planificar, monitorear y verificar que se estén desarrollando correctamente las actividades en el área de tesorería para detectar inconsistencias. Entre las más comunes se pueden mencionar las siguientes: (a) falta de liquidez, (b) pagos atrasados, (c) fondos retenidos y (d) falta de rentabilidad. Asimismo, existen otras más graves, como las que a continuación se mencionan: (a) malversación, (b) mala administración y (c) fraudes.

1.1 Importancia de la auditoría en el área de tesorería

De acuerdo con Miñano (2011), la auditoría consiste en la evaluación de la gestión realizada en cada proceso desarrollado en la empresa para el logro de los objetivos, ya que se encarga de verificar que se esté cumpliendo lo establecido en la planificación. Además, para Quintero (2017), realizar auditorías a las gestiones de las empresas es muy importante, debido a que contribuye a la veracidad y confiabilidad de los estados financieros. Con ello, todos los usuarios interesados podrán determinar las mejores decisiones.

Por su parte, Grajales y Castellano (2018) sostuvieron que el departamento de tesorería se encuentra expuesto a muchos riesgos, entre ellos, el fraude, que se ha vuelto

muy común en la actualidad. En ese sentido, Arroyo (2015) manifestó que el fraude se puede dividir en dos grupos: (a) fraude interno, cometido por miembros que están dentro de la organización y (b) fraude externo, realizado por miembros de entidades con las cuales se relaciona la empresa, como bancos, clientes y proveedores. Con la finalidad de evitar y hacerle frente a estas contingencias, se debe planificar y evaluar un adecuado control interno. Según Miñano (2011), el control interno contribuye con la evaluación y control de las actividades realizadas en la organización, con la finalidad de lograr la eficiencia y eficacia de sus procesos, de acuerdo con los objetivos planteados y necesidades de cada entidad.

De igual modo, Pajuelo (2015) afirmó que el control contable es indispensable en las organizaciones para dar apoyo en la planificación de los objetivos. Este se complementa con el control interno, que tiene por finalidad verificar las operaciones realizadas. Su finalidad es dar veracidad de que los fondos disponibles sean utilizados de manera adecuada y eficiente para el logro de sus objetivos, y no para fines personales que ponen en riesgo el flujo de efectivo. De acuerdo con Lucas, García y Lino (2016), el control interno contribuye a una mejor disciplina dentro de la organización cuando es impartida por la alta dirección para conocer la situación de la empresa y buscar mejoras. Igualmente, como indica Baque, Chiquito, Yoza, Cevallos, Ponce C. y Ponce A. (2019), el objetivo principal de revisar el sistema de control interno es minimizar los riesgos, errores e irregularidades que puedan ocurrir al momento del procesamiento de la información en sus sistemas.

1.2 El Ciclo de la Tesorería

Como manifestaron Grajales y Castellano (2018), el ciclo de tesorería abarca todas las operaciones realizadas por la organización donde intervenga el efectivo. Así, se parte del efectivo puesto por los inversionistas para luego realizar las operaciones de compras y ventas, cobros, pagos y otros necesarios para el funcionamiento y crecimiento de la organización. A continuación, se explican los diferentes ciclos de tesorería.

1.2.1 Ciclo del flujo de efectivo

De acuerdo con Rojas (2017), en el ciclo del flujo de efectivo, intervienen todas aquellas operaciones relacionadas con el capital, manejo y control de efectivo, gestión de obligaciones financieras. En la Figura 1, se describirán las más importantes:

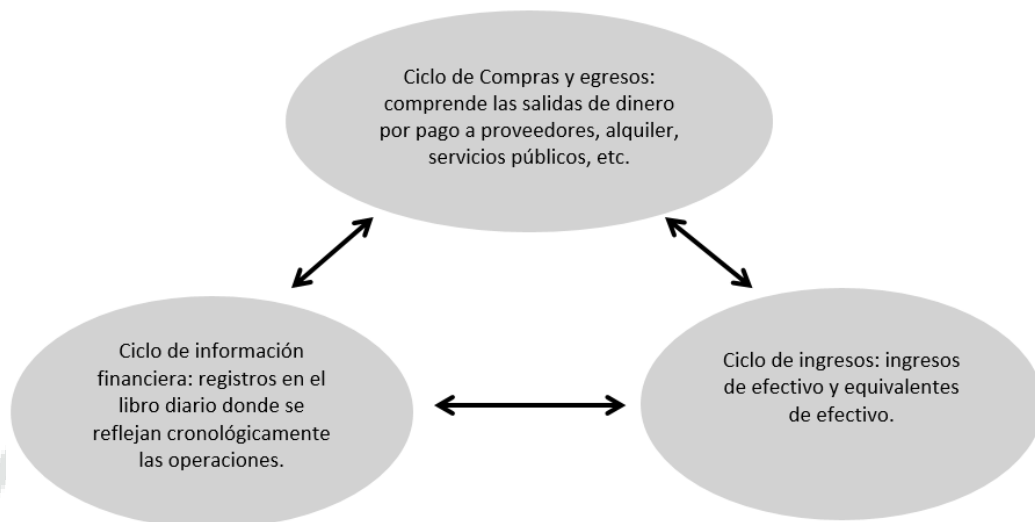


Figura 1. El ciclo del flujo de efectivo. Adaptado de *Referente de pensamiento eje 3: Contabilidad ¿cómo se ponen en práctica los conceptos contables y la normatividad al servicio de las organizaciones para contribuir al control de estas y a la toma de decisiones?*, por S. Rojas, 2017, p. 5. Recuperado de http://digitk.areandina.edu.co:8080/bitstream/handle/areandina/3004/RP_eje3.pdf?sequence=1&isAllowed=y

1.2.2 Ciclo de egresos-compras

Este ciclo comprende todas aquellas operaciones incurridas para la adquisición y clasificación de las cuentas contables para el registro de los recursos. Existen diferencias en el tiempo de adquisición y posterior cancelación de los recursos adquiridos. Asimismo, los pasivos pueden variar. En la Figura 2, se explica este ciclo.

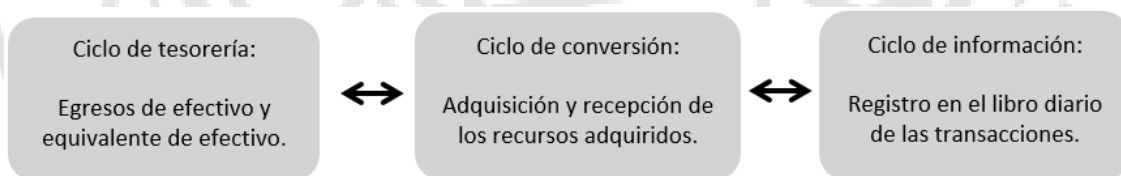


Figura 2. Ciclo de egresos – compras y registros. Adaptado de *Referente de pensamiento eje 3: Contabilidad ¿cómo se ponen en práctica los conceptos contables y la normatividad al servicio de las organizaciones para contribuir al control de estas y a la toma de decisiones?*, por S. Rojas, 2017, p. 7. Recuperado de http://digitk.areandina.edu.co:8080/bitstream/handle/areandina/3004/RP_eje3.pdf?sequence=1&isAllowed=y

1.2.3 Ciclo de egresos nómina y registros

Incluye todas las transacciones relacionadas con las remuneraciones pagadas a empleados y operarios. También, contempla los gastos por mano de obra y los cargos de seguridad social. En la Figura 3, se detalla lo antes mencionado.

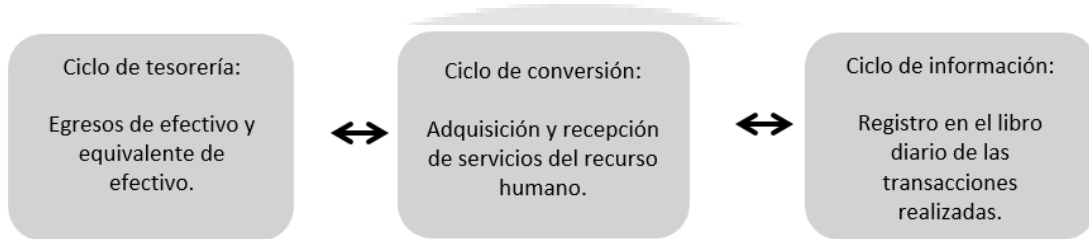


Figura 3. Ciclo de egresos nómina y registros. Adaptado de *Referente de pensamiento eje 3: Contabilidad ¿cómo se ponen en práctica los conceptos contables y la normatividad al servicio de las organizaciones para contribuir al control de estas y a la toma de decisiones?*, por S. Rojas, 2017, p. 6. Recuperado de http://digitk.areandina.edu.co:8080/bitstream/handle/areandina/3004/RP_eje3.pdf?sequence=1&isAllowed=y

1.2.4. Ciclo de transformación

En este ciclo, se realiza el proceso de transformación con todos los recursos adquiridos; entre ellos, la mercancía, el servicio de mano de obra y la depreciación de activos. Por otro lado, se transforma la materia prima en producto o servicio para posteriormente ser puesto a la venta. En la Figura 4, se explica el ciclo de transformación y registros

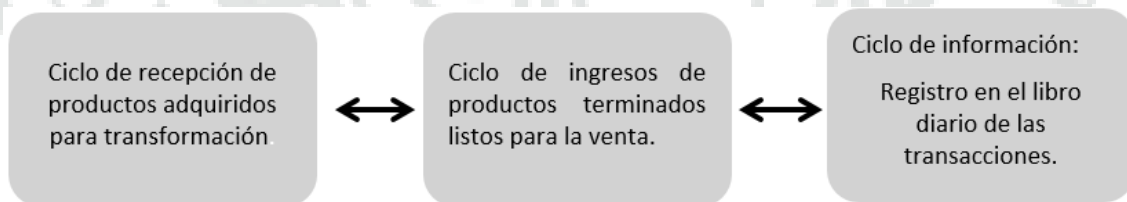


Figura 4. Ciclo de transformación y registros. Adaptado de *Referente de pensamiento eje 3: Contabilidad ¿cómo se ponen en práctica los conceptos contables y la normatividad al servicio de las organizaciones para contribuir al control de estas y a la toma de decisiones?*, por S. Rojas, 2017, p. 7. Recuperado de http://digitk.areandina.edu.co:8080/bitstream/handle/areandina/3004/RP_eje3.pdf?sequence=1&isAllowed=y

1.2.5. Ciclo de ingresos

En este ciclo, se realizan las operaciones de comercialización de los productos o servicios listos para la venta. El proceso inicia con la cotización al cliente; continúa con la aprobación de cotización. Luego, se crea el pedido, despacho y entrega de productos. Después, se emite los comprobantes de pago y posterior cobro a los clientes.

1.2.5 Ciclo de información financiera

En este ciclo, se realizan los registros en los libros contables de todas las operaciones realizadas en los ciclos anteriores. Para ello, se ordenan los comprobantes de manera cronológica y se revisa que cumplan con los requisitos establecidos por Sunat (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria). Continúa el registro y, posteriormente, el análisis de la información para determinar la situación financiera de la empresa.

Es importante señalar que, para identificar inconsistencias en el efectivo, se puede realizar la conciliación bancaria. Como refiere Miranda (2018), esta implica la verificación de las transacciones procesadas por el banco, aquellas que la entidad también debe tener registradas y debidamente sustentadas con la finalidad de comparar los saldos. En caso hubiera diferencia, se debe revisar, con mayor exhaustividad, para realizar los ajustes necesarios. Asimismo, Salas-Molina (2017) indicó que para solucionar inconsistencias en la gestión de tesorería se puede utilizar la metodología empírica, que consiste en revisar la información de la empresa para seleccionar el modelo adecuado de gestión.

1.3 Estructura de la auditoría de la gestión

Siguiendo a Egúsqiza (2014), se puede afirmar que la estructura de la auditoría de gestión comprende tres etapas. Estas son las siguientes: (a) etapa de planeación, (b) etapa de ejecución de la auditoría, y (c) etapa de reporte y seguimiento. A continuación, se explicará cada etapa.

- Etapa de planeación: Comprende todas aquellas actividades realizadas antes de la auditoría; entre ellas, conocer las operaciones y procesos frecuentes, preparar un plan de acción y recolección de información para evaluar.
- Etapa de ejecución de la auditoría: Se llevan a cabo todas las actividades programadas para el desarrollo de la auditoría.
- Etapa de reporte y seguimiento: Se prepara el reporte de las evaluaciones realizadas en la etapa anterior. En caso de identificar algo relevante, se informa a la gerencia para que puedan tomar las medidas correctivas.

Con base en lo anterior, para lograr el crecimiento sostenible de las organizaciones, es fundamental tener un control adecuado de los procesos que se realizan en la empresa para su correcto funcionamiento. Así, este artículo de revisión tiene como objetivo conocer las herramientas y controles de la auditoría administrativa, que han de permitir la verificación de procedimientos en el área de tesorería de una empresa.

Es pertinente realizar este trabajo de revisión, ya que posibilitará conocer las herramientas y controles que hagan posible la comprobación de los procedimientos administrativos en el área de tesorería de las empresas a través de la auditoría administrativa. Al respecto, su utilidad radica en permitir tomar mejores decisiones: por ejemplo, a los gerentes acerca del efectivo; a los accionistas, para tener un mejor control, y a las empresas, para su óptimo desarrollo y eficiencia en sus procesos. Todo ello es importante porque el impacto de las decisiones en el área de tesorería se ve reflejado en los resultados de la empresa, por lo que cobertura riesgos y maximiza beneficios. Asimismo, este trabajo podría resultar conveniente para estudiantes y público en general interesados en el tema, como también para empresarios, consultores y entidades de fomento empresarial.

2. Metodología

2.1 Estrategia de búsqueda

Con la finalidad de realizar el presente trabajo de revisión se efectuaron indagaciones en los principales buscadores académicos: (a) Informe Académico Gale, (b) Google

Académico y (c) Scielo. La metodología consistió en realizar búsquedas utilizando las palabras claves “auditoría”, “tesorería” y “tesorería de empresas”. Cuando ya no se hallaron resultados con esas palabras clave, se utilizaron términos alternativos en inglés, como *treasury* y *audit*.

Las fechas en las que se realizaron las búsquedas fueron entre agosto y septiembre del 2019. En la primera búsqueda, se obtuvieron como resultado cerca de 2,500 artículos, a los cuales se les aplicó filtros de selección. Estos fueron los que siguen: (a) el periodo de publicación, donde se dio preferencia a los artículos más recientes y (b) verificar que los documentos fueron artículos de revistas académicas. Al finalizar, los filtros permitieron reducir ampliamente la cantidad de artículos, y se escogieron 3 nacionales y 12 extranjeros de países como Venezuela, Colombia, Ecuador y España.

2.2 Criterios de selección

Uno de los criterios de selección establecidos fue identificar que los artículos seleccionados respondieran al objetivo de revisión del presente trabajo. Dicho objetivo consistió en conocer las herramientas y controles que hagan posible la verificación de procedimientos administrativos en el área de tesorería de una empresa a través de la auditoría administrativa. Asimismo, se identificaron los métodos utilizados en dichos artículos, algunos de ellos son descriptivos, explicativos, cualitativos y analíticos (ver Tabla 1).

Tabla 1

Lista de artículos seleccionados según país, año y método

Artículo	País	Año	Método	Servirá para
Auditoría de la gestión empresarial	Perú	2011	Descriptivo	Introducción
La administración de efectivo y el concepto de flotación	Perú	2015	Explicativo	Introducción
Evaluación del control interno en el proceso de tesorería de las pequeñas y medianas empresas de Medellín	Colombia	2018	Explicativo	Introducción
Un método empírico para la selección de modelos de gestión de tesorería	España	2014	Descriptivo	Introducción

Referente de Pensamiento eje 3: Contabilidad ¿cómo se ponen en práctica los conceptos contables y la normatividad al servicio de las organizaciones para contribuir al control de estas y a la toma de decisiones?

España 2009 Descriptivo Introducción

Tabla 1 (continuación)

Artículo	País	Año	Método	Servirá para
Cultura económica: importancia de su comprensión para los procesos de auditoría y control	Ecuador	2016	Descriptivo	Introducción
Materialidad en la auditoría financiera: estándares internacionales y juicio profesional	Venezuela	2017	Explicativo	Introducción
Auditorías. Conciliación contable	España	2018	Descriptivo	Introducción
La auditoría de gestión para una gerencia competitiva	Perú	2014	Descriptivo	Introducción
La tesorería como unidad estratégica en la gerencia actual	Venezuela	2015	Descriptivo	Introducción
Técnicas contables de investigación del fraude y bloqueo de capitales	Costa Rica	2015	Descriptivo	Introducción y Resultados
Auditoría administrativa y tesorería en el Sindicato de choferes profesionales del cantón Quininde, Provincia de Esmeraldas	Ecuador	2017	Aplicativo	Resultados
Control interno como proceso fundamental de los sistemas computarizados de auditoría	Ecuador	2019	Descriptivo	Introducción y Resultados
Examen especial aplicado a la cuenta de ingresos como medio de verificación del cumplimiento de la normativa en el gobierno autónomo descentralizado del cantón Valencia del año 2014	España	2014	Explicativo	Resultados
Matriz de riesgos. ¿En qué consiste, cómo se construye, cómo se gestiona?	Ecuador	2019	Explicativo	Resultados

Por último, se consideró como criterio de selección que algunos de los artículos presenten un mayor número de citas y, por tanto, aparezcan en los primeros lugares en las búsquedas. En contraste, se rechazaron otros artículos porque eran de años anteriores al 2009. Además, estaban enfocados en otra área temática o no respondían al objetivo de

esta investigación.

2.3 Validez y confiabilidad

Para corroborar la validez y confiabilidad de los artículos, se consideraron estrategias de búsqueda y criterios de selección que aseguraran que los documentos respondían al objetivo de este trabajo de investigación. Además, con el fin de proporcionar una mejor información a los lectores de este artículo, se procedió a verificar a detalle las revistas científicas de donde procedían los artículos para contar con información confiable, veraz y actualizada que contribuya al desarrollo del artículo de investigación. Por este motivo, se utilizó el sistema en línea Latindex para validar la autenticidad.

3. Resultados

Según Miñano (2011), la auditoría consiste en la evaluación de la gestión realizada en cada proceso desarrollado en la empresa para el logro de los objetivos. Esto se debe a que se encarga de verificar que se esté cumpliendo lo establecido en la planificación. De acuerdo con Ramón y Serrano (2019), el entendimiento profundo de la empresa es indispensable para una auditoría eficiente y eficaz.

Dentro de la organización existen varias áreas, las cuales deben tener un control adecuado, entre ellas, el área de tesorería. Dicha área, como indicaron Grajales y Castellano (2018), es aquella que se encuentra expuesta a muchos riesgos, como el fraude que se ha vuelto muy común en la actualidad. Con la finalidad de evitar y hacerle frente a estas contingencias, se debe planificar y evaluar un adecuado control interno.

De acuerdo con lo mencionado, este artículo tiene como objetivo conocer las herramientas y controles de la auditoría administrativa. Esta información permitirá la verificación de procedimientos administrativos en el área de tesorería de una empresa. En relación con ello, existen distintos métodos para realizar la auditoría administrativa.

Uno de ellos es, como señalaron Grajales y Castellano (2018), la recolección de datos. Para tal fin, una herramienta muy útil es la lista de chequeo de evaluación de componentes de control, que está conformada por los cinco componentes del Committee

of Sponsoring Organizations of the Treadway (COSO). En la Tabla 2, Tabla 3, Tabla 4, Tabla 5 y Tabla 6, se explica lo antes mencionado.

Se debe mencionar que el COSO es una comisión voluntaria que, según la Asociación Española para la Calidad (“Coso,” s. f.) fue constituida por representantes de cinco organizaciones del sector privado en Estados Unidos. La finalidad de su constitución fue proporcionar liderazgo intelectual frente a tres temas interrelacionados: (a) la gestión del riesgo empresarial (ERM), (b) el control interno y (c) la disuasión del fraude. Dichas instituciones se mencionan a continuación.

- La Asociación Americana de Contabilidad (AAA)
- El Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA)
- Ejecutivos de Finanzas Internacional (FEI)
- El Instituto de Auditores Internos (IIA)
- La Asociación Nacional de Contadores (ahora el Instituto de Contadores Administrativos [AMI]).

Tabla 2

Componente 1- Ambiente de control

Aspectos por evaluar	Descripción
1. Integridad y valores éticos	Este aspecto permite la evaluación de los valores éticos dentro de la organización, identificando el valor y riesgo.
2. Habilidades del recurso humano	Esta tabla ayuda a medir periódicamente las habilidades del recurso humano para que el personal este en el puesto adecuado.
3. Estilo de operación y estructura organizacional	Contribuye a mejorar la cultura organizacional, estableciendo las funciones de cada cargo para asegurar el cumplimiento de los objetivos.
4. Valoración de autoridad y responsabilidad	Permite conocer si las operaciones realizadas en la organización respetan las leyes establecidas por el gobierno.
5. Autocontrol	Tiene por finalidad medir el autocontrol de las actividades desarrolladas por el personal.

Nota. Adaptado de “Evaluación del control interno en el proceso de tesorería de las pequeñas y medianas empresas de Medellín,” por D. Grajales & O. Castellano, *Ciencias Económicas y Administrativas*, 4(7), 2018, p. 73. <https://doi.org/10.22430/24223182.760>

Tabla 3

Componente 2 – Evaluación de riesgos

Aspectos por evaluar	Descripción
1. Objetivos globales del área y a nivel de actividad	Contribuye a identificar los objetivos establecidos por cada área de la organización.
2. Administración del riesgo	Identifica los riesgos para la realización de cada actividad, para mantenerlos bajo control.
3. Manejo del riesgo	Ayuda a elaborar un plan de riesgo por cada área.
4. Administración del cambio	Permite tomar medidas y plazos adecuados para la implementación de cada proceso.

Nota. Adaptado de “Evaluación del control interno en el proceso de tesorería de las pequeñas y medianas empresas de Medellín,” por D. Grajales & O. Castellano, *Ciencias Económicas y Administrativas*, 4(7), 2018, p. 73. <https://doi.org/10.22430/24223182.760>

Tabla 4

Componente 3 – Actividades de control

Aspectos por evaluar	Descripción
1. Funciones directas o actividades administrativas	Identifica si están definidos los indicadores de gestión en la organización.
2. Normas y disposiciones internas	Contribuye a verificar si existen normas internas y si son de conocimiento de todo el personal.
3. Procesamiento de la información	Ayuda a identificar si hay procedimientos establecidos para el procesamiento de la información.
4. Políticas y procedimientos	Evalúa si las políticas establecidas por la organización se están cumpliendo.

Nota. Adaptado de “Evaluación del control interno en el proceso de tesorería de las pequeñas y medianas empresas de Medellín,” por D. Grajales & O. Castellano, *Ciencias Económicas y Administrativas*, 4(7), 2018, p. 74. <https://doi.org/10.22430/24223182.760>

Tabla 5

Componente 4 – Información y comunicación

Aspectos por evaluar	Descripción
1. Información	Ayuda a verificar si hay políticas para el uso de la información y si se cuenta con un plan de TI.

2. Documentación	Permite conocer si la documentación de cada área se encuentra debidamente archivada y segura.
3. Manuales	Evalúa si hay manuales para cada función y si se encuentran actualizados respetando las normas vigentes.
4. Comunicación	Evalúa si la comunicación en la organización es eficaz y si contribuye al logro de los objetivos.

Nota. Adaptado de “Evaluación del control interno en el proceso de tesorería de las pequeñas y medianas empresas de Medellín,” por D. Grajales & O. Castellano, *Ciencias Económicas y Administrativas*, 4(7), 2018, p. 75. <https://doi.org/10.22430/24223182.760>

Tabla 6

Componente 5 – Monitoreo

Aspectos por evaluar	Descripción
1. Monitoreo interactivo	Ayuda a verificar si se realiza monitoreo constante del control interno y de detectar fallas son corregidas oportunamente.

Nota. Adaptado de “Evaluación del control interno en el proceso de tesorería de las pequeñas y medianas empresas de Medellín,” por D. Grajales & O. Castellano, *Ciencias Económicas y Administrativas*, 4(7), 2018, p. 80. <https://doi.org/10.22430/24223182.760>

Si bien se han presentado los componentes de control que deben ser evaluados, existen procedimientos para revisar antes de realizar la auditoría. Como indicaron Guillin, Andagoya y Cando (2018), estos son los que siguen:

- Conocer las normativas que regulan a la entidad a revisar.
- Revisar las normas internacionales de auditoría (NIAS) (2004) y leyes vigentes en el país.
- Evaluar el control interno establecido al departamento de tesorería de la organización.
- Realizar un borrador con las funciones a realizar para determinar la veracidad de las operaciones.

A partir de lo anterior, toma relevancia que, para realizar la auditoría administrativa, es necesario tener en cuenta las NIAS. Al respecto, según la NIA 530, denominada “Muestreo de la auditoría y otros medios de pruebas”, el muestreo implica la aplicación de procedimientos de auditoría a menos de 100 % de las partidas que integran el saldo de una cuenta o clase de transacciones, de tal manera que todas las unidades del muestreo tengan una oportunidad de selección. A continuación, se

mencionarán algunos procedimientos importantes para tener en cuenta en la realización de auditoría de acuerdo con las NIAS.

Procedimientos sustantivos. Los procedimientos sustantivos están relacionados con montos. Dicha información puede ser de dos tipos. Estos son los que siguen: (a) pruebas de detalles de clases de transacciones, saldos de cuenta y revelaciones, (b) y procedimientos analíticos sustantivos.

Consideraciones del riesgo al obtener evidencia (párrafo 18 de la NIA 530). Al obtener evidencia, el auditor deberá usar su juicio profesional para evaluar el riesgo de representación errónea de importancia relativa (que incluye el riesgo inherente y el riesgo de control). Además, diseñará procedimientos de auditoría para asegurar que este riesgo se reduzca a un nivel aceptablemente bajo.

Procedimientos para obtener evidencia. Los procedimientos para obtener evidencia incluyen procedimientos de inspección, observación, investigación, confirmación, cálculo y otros analíticos. La selección de procedimientos adecuados es un asunto de juicio profesional en las circunstancias.

Aplicación de procedimientos de auditoría párrafo 44 de la NIA. El auditor deberá aplicar los procedimientos de auditoría apropiados al objetivo de la prueba particular. Estos procedimientos se llevarán a cabo sobre cada partida seleccionada para analizar.

Por otro lado, Alcívar (2017) indicó que existen distintos procedimientos, métodos y técnicas para la revisión de la auditoría administrativa. Estos se explican a continuación.

- **Métodos**

- Inductivo-Deductivo: Permite partir desde los principios contables que son muy útiles para comprobar los registros efectuados en el departamento de tesorería.
- Analítico-Sintético: En este método se identifican y evalúan las etapas dentro del proceso de tesorería. El objetivo es analizar los procesos y brindar alternativas de mejora de encontrar alguna inconsistencia.

- **Técnicas**

Para obtener información por revisar se utilizan algunas técnicas. Estas son la entrevista y las encuestas. En las siguientes líneas, se explica cada una de ellas.

- Entrevista: Consiste en la comunicación entre el entrevistador con el entrevistado para obtener información de las funciones que realiza el encargado de tesorería. La finalidad es identificar la secuencia de cada proceso realizado.
- Encuestas: Es una técnica muy utilizada para la recopilación de información con el objetivo de identificar qué opinión tienen los directivos acerca de las funciones de tesorería y el nivel de importancia que tiene la auditoría administrativa.

Adicionalmente, Alcívar (2017) realizó una serie de procedimientos para auditoría administrativa y tesorería en el Sindicato de Choferes Profesionales del cantón Quinde, provincia de Esmeraldas (Ecuador). Estos se mencionan a continuación.

Procedimiento 1. Se llevó a cabo una investigación preliminar a fin de definir qué factores se deberían auditar y cuáles serían los obstáculos que se podrían presentar durante el proceso. Los factores por revisar, con el objetivo de evaluar los procedimientos de tesorería, son los que siguen:

- Revisar si cuentan con un flujo de efectivo para identificar la liquidez de la empresa, a fin de verificar que puedan cumplir con sus obligaciones financieras.
- Verificar que el personal a cargo cumpla con los procesos establecidos para cada operación en la tesorería.
- Verificar que la documentación por procesar sea fehaciente.
- Analizar los registros de las operaciones, los cuales deben encontrarse en el periodo correspondiente.
- Verificar los saldos de las cuentas.

Procedimiento 2. Una vez definidos los factores por auditar se inicia con el plan de trabajo. Este consiste en lo siguiente:

- Se procede a elaborar el proyecto de auditoría para presentar a los encargados de la entidad, a fin de dar a conocer las funciones que se realizarán y las ventajas que podrían obtener con el informe de auditoría.
- Luego que gerencia acepta la propuesta de revisión, se procede a evaluar el control interno para verificar las fortalezas y debilidades de la entidad. Es muy valioso realizar esta prueba, ya que permite detectar posibles amenazas y riesgos a la entidad.
- Se efectúa un cuestionario con los componentes de COSO I para evaluar el control interno en el área de tesorería.

Procedimiento 3. Luego, se procede con la recopilación de información. Para ello, se efectúa lo siguiente.

- Observación directa: Se realiza conociendo el ambiente de trabajo y a las personas involucradas en los procesos de tesorería. Esto servirá para observar cómo es el ambiente de trabajo y todos los recursos utilizados para el desarrollo de las funciones.
- Revisión documental: Este procedimiento consiste en revisar las políticas administrativas, contables, manuales de funciones y normativas para el área de tesorería.

Procedimiento 4. Para realizar la revisión de la documentación se utiliza la técnica de recolección que consistió en la elaboración de cuestionarios. A continuación, se mencionan los aspectos que comprende.

- Procedimientos de cuentas por cobrar.
- Sondeos de opinión.
- Hoja de hallazgos.
- Revisión de flujo de efectivo.

Procedimiento 5. Luego de la revisión de la documentación se procede con la medición de la información obtenida. En este momento, se realizan las actividades que siguen:

- Revisión de la planificación del departamento de tesorería con exámenes. En este caso presentado por Alcívar (2017), se determinó que tiene una relación directa con las metas y objetivos de la entidad; por ello, es muy importante mantener el control.
- Verificación de las funciones realizadas por el área de tesorería para determinar si se ejecutan correctamente y, de existir errores, se detectan y corrigen oportunamente.
- Se verifica la existencia de un manual de procedimientos para el departamento de tesorería.

Procedimiento 6. Se realiza el examen de diagnóstico preliminar. En este caso, se determina que debe mejorar la administración de la entidad para alcanzar los objetivos con la correcta utilización de los recursos humanos, materiales y financieros.

Procedimiento 7. Por último, se realiza el informe de auditoría final a los procesos del departamento de auditoría. Este informe consiste en las conclusiones del auditor luego de la revisión de procedimientos, leyes y políticas adoptadas por la entidad para el departamento de tesorería. También, se incluyen las limitaciones presentadas, el objetivo es determinar si los procedimientos realizados por el área revisada se efectúan de manera adecuada.

4. Discusión

Luego de la revisión de procedimientos, técnicas y metodologías para la revisión de auditoría, se considera que, para realizar una auditoría eficiente a la organización, es necesario tener en cuenta determinadas acciones. Estas se pasan a detallar a continuación.

En primer lugar, se debe hacer un análisis preliminar de la organización a fin de conocer las transacciones que se realiza, como compras, ventas, ingresos, egresos, provisiones, entre otros. La finalidad es identificar aquellas áreas y factores con deficiencias. Luego, se debe plantear un método de revisión para presentar a los gerentes o personas a cargo de la empresa a fin de solicitar la aprobación y proceder a desarrollar el plan de trabajo.

En segundo lugar, dado que se considera al departamento de tesorería como una de las áreas con alto riesgo dentro de las organizaciones. Se plantean los siguientes métodos de revisión en la finalidad de mitigar estos riesgos:

- Una herramienta muy útil para la recolección de datos es la lista de chequeo de evaluación de componentes de control del COSO. Los componentes son los que siguen: (a) ambiente de control, (b) evaluación de riesgos, (c) actividades de control, (d) información y comunicación, y (e) monitoreo. La evaluación permite conocer las políticas y los procedimientos administrativos de la organización, así como el control y monitoreo que se tiene de estos. Es así que, en caso se encuentre alguna deficiencia, esta se puede detectar a tiempo y puede ser solucionada lo antes posible. Otro punto muy importante está constituido por los valores, compromiso y habilidades del recurso humano, que permiten el logro de los objetivos de la organización. Sin embargo, una limitación que se tendría en esta evaluación es que el personal desconozca el manual de funciones y justifique sus errores en el desconocimiento. Por ello, es indispensable que el empleado reciba y tenga totalmente claro el manual de funciones.
- También, se ha encontrado el método inductivo-deductivo, con su revisión. Este permitirá verificar que se haya cumplido con el registro correcto de las operaciones realizadas en los libros correspondientes.
- Otro método es el analítico-sintético. Este es un análisis minucioso que identifica los procesos realizados en el área revisada y hace posible identificar alguna inconsistencia ocurrida para brindar posibles soluciones que se pongan en práctica. La finalidad es mejorar y contribuir con la gestión y desarrollo de la organización.
- Asimismo, existen las encuestas. Este instrumento permitirá tener más contacto con los gerentes y colaboradores para observar cómo realizan sus funciones y si hay algunos procedimientos innecesarios durante el desarrollo de sus tareas a cargo. Además, con la aplicación de las encuestas, se podrá obtener también opiniones muy importantes que los gerentes o colaboradores puedan brindar para la mejora de los procesos. La razón es que ellos son quienes realizan sus funciones y, por ende, pueden tener una noción más acertada en cuanto a estas.

- Se puede considerar como método la revisión de las leyes vigentes en el país y también aquellas que se apliquen a la entidad por revisar. Es muy importante que el auditor conozca las normas legales que debe tener en cuenta al momento de realizar su revisión. Por ejemplo, para el sector público, se aplican las normas de tesorería que están reguladas por la Ley General del Sistema Nacional de Tesorería (Ley 28693, 2006); para el sector privado, será de acuerdo con las políticas de la empresa y por lo establecido en su flujo de caja.
- Otro punto en común que tienen las fuentes revisadas es que estas indican que se debe tener un adecuado control interno en toda la organización y con mayor importancia en el área de tesorería, donde actualmente es muy común el fraude.

En tercer lugar, luego de aplicar el método más conveniente para la organización que se pretende analizar, se procede a elaborar el informe. En este documento, se indicarán las conclusiones. Adicionalmente, se determinará en el informe si los procedimientos ejecutados son razonables.

Un cuarto aspecto a destacar es la importancia del tratamiento de evidencias de calidad, así de cara al desarrollo de un trabajo de investigación más específico o una tesis, será fundamental disponer de evidencia cuantitativa, diseños de procesos, sistemas de información y funciones claramente definidas.

Finalmente, es muy importante que el gerente y trabajadores comprendan la importancia de la auditoría administrativa, ya que algunos piensan que solo se busca errores cuando, en realidad, el objetivo es evaluar los procesos realizados y proponer mejoras. Por otra parte, con base en lo anteriormente expuesto, queda el siguiente cuestionamiento: ¿se considera importante realizar auditoría en todas las organizaciones sin excluir a las pequeñas empresas?

Referencias

- Alcívar, G. A. (2017). *Auditoría administrativa y tesorería en el Sindicato de choferes profesionales del Cantón Quininde, Provincia de Esmeraldas. Santo Domingo, Ecuador* (proyecto de investigación para titulación, Universidad Nacional Autónoma Los Andes, Santo Domingo, Ecuador). Recuperado de <http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/7089>
- Arroyo, J. I. (2015). Técnicas contables de investigación del fraude y bloqueo de capitales. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*, 13, 72-93. Recuperado de http://www.elcriterio.com/revista/contenidos_13/6_Tecnicas_contables_investigacion_fraude.pdf
- Coso. (s. f.). *Asociación Española para la Calidad*. Recuperado de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso>
- Atencio, A. (2015). La tesorería como unidad estratégica en la gerencia actual. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20(71), 557-560. Recuperado de <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/20203/20123>
- Baque, E. R., Chiquito, G. P., Yoza, N. R., Cevallos, G. K., Ponce Cedeño, O. S., & Ponce Álvarez, C. V. (2019). Control interno como proceso fundamental de los sistemas computarizados de auditoría. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 3(1), 1225-1242. Recuperado de <https://recimundo.com/index.php/es/article/view/414/pdf>
- Egúsqüiza, C. (2014). La auditoría de gestión para una gerencia competitiva. *Quipukamayoc*, 4(27), 49-55. <https://doi.org/10.15381/quipu.v14i27.5381>

- Grajales, D., & Castellanos, O. (2018). Evaluación del control interno en el proceso de tesorería de las pequeñas y medianas empresas de Medellín. *Ciencias Económicas y Administrativas*, 4(7), 67-83. <https://doi.org/10.22430/24223182.760>
- Guillin, X. M., Andagoya, R. F., & Cando, Á. A. (abril, 2018). Examen especial aplicado a la cuenta de ingresos como medio de verificación del cumplimiento de la normativa en el gobierno autónomo descentralizado del cantón Valencia del año 2014. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Recuperado de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/cumplimiento-norma-gobierno.html>
- Ley 28693. (2006). Ley General del Sistema Nacional de Tesorería. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/normatividad-sp-7603/por-instrumento/leyes/5894-ley-n-28693-1/file>
- Lucas, C., García, P., & Lino, L. (2016). Cultura económica: importancia de su comprensión para los procesos de auditoría y control. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 2(4), 472-482. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v2i4.271>
- Miñano, J. G. (2011). Auditoría de la gestión empresarial. *Quipukamayoc*, 9(36), 33-37. <https://doi.org/10.15381/quipu.v19i36.6502>
- Miranda, R. (2018). Auditorías. Conciliación contable [Blog post]. Recuperado de <https://www.sage.com/es-es/blog/auditorias-conciliacion-contable-area-de-contabilidad-o-de-tesoreria/>
- Norma Internacional de Auditoría 530. Muestreo de auditoría. (2004).
- Pajuelo, F. H. (2015). La administración de efectivo y el concepto de flotación. *Quipukamayoc*, 23(44), 119-124. <https://doi.org/10.15381/quipu.v23i44.11635>
- Quintero, M. (2017). Materialidad en la auditoría financiera: estándares internacionales y juicio profesional. *Visión Gerencial*, 2, 324-335. Recuperado de <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/visiongerencial/article/view/9079/9039>
- Ramón, N. & Serrano, J. (2019). Matriz de riesgos. ¿En qué consiste, cómo se gestiona? *Revista de Contabilidad y Dirección*, 28, 57-68. Recuperado de <https://accid.org/wp-content/uploads/2020/03/4-1.pdf>
- Rojas, S. (2017). *Referente de pensamiento eje 3: Contabilidad ¿cómo se ponen en práctica los conceptos contables y la normatividad al servicio de las*

organizaciones para contribuir al control de estas y a la toma de decisiones?

Recuperado

de

<http://digitk.areandina.edu.co:8080/handle/areandina/3004?show=full>

Salas-Molina, F. (2017). Un método empírico para la selección de modelos de gestión de tesorería. *3C Tecnología: glosas de innovación aplicadas a la pyme*, 6(3). 1-13.
<http://dx.doi.org/10.17993/3ctecno.2017.v6n3e23.1-13/>

