



Licenciatura en:
Gestión y Administración de Pequeñas y Medianas Empresas

Programa de la asignatura
Auditoría administrativa

Clave
07143525

Universidad Abierta y a Distancia de México
UnADM



Unidad I. La auditoría administrativa y su proceso de ejecución.

Presentación de la unidad.

Como se conoce, la auditoría administrativa se realiza para verificar si el proceso administrativo de una empresa funciona como debe de ser, además, da información precisa sobre la eficacia que debe tener el proceso administrativo en una estructura organizacional como la PyME.

Debido a que la auditoría administrativa es una herramienta de apoyo para la gerencia de una PyME, así como también para la toma de decisiones para los empresarios, la cual permitirá en este capítulo al estudiante de la carrera de Gestión y administración contará con los conocimientos necesarios sobre el marco conceptual de la auditoría administrativa; por lo tanto, esta unidad servirá de base para que el estudiante analice temas relacionados con la auditoría administrativa y su proceso de ejecución, tema central de esta unidad.

Como primer punto se presenta los fundamentos de la auditoría administrativa, documento contextual de la asignatura, en la que se plasman la definición, objetivo, campo de aplicación y el perfil del auditor, necesario para que el estudiante desarrolle los fundamentos necesarios de la auditoría administrativa; así como el identificar esos fundamentos que te permitirá alcanzar su comprensión.

En el segundo tema, se aborda lo que se refiere a las etapas del proceso de ejecución de la auditoría administrativa, como también la manera de establecer la identificación del proceso de ejecución de dicha auditoría, esto necesario para lograr una planeación y desarrollo de la información necesaria para la obtención del informe y seguimiento, con este proceso de ejecución poder terminar con la integración de personal necesario en la auditoría y la calidad de la auditoría esperada.

Por último, se explica el proceso de auditoría en donde se refleja el programa de la auditoría administrativa desarrollando la planeación y programa del trabajo de la auditoría para asegurar la adecuación y el cumplimiento de la ejecución de la auditoría administrativa, Informe y seguimiento del proceso de auditoría administrativa.



Propósitos de la unidad

Al finalizar la unidad, el estudiante logrará:

- Identificar alcance y campo de acción de la auditoría administrativa
- Distinguir las etapas de ejecución de una auditoría
- Determinar el proceso de auditoría administrativa

Competencia específica.

Analizar los fundamentos teóricos de la auditoría administrativa para identificar su alcance y campo de acción mediante la interpretación del proceso administrativo en las PyME.



Temario de la unidad

Unidad I. La auditoría administrativa y su proceso de ejecución	2
Presentación de la unidad.	2
Propósitos de la unidad	3
Competencia específica.	3
1.1. Fundamentos de auditoría administrativa	5
1.2. Etapas de Ejecución de Auditoría.....	8
1.3. Proceso de auditoría	11
Para saber más.....	16
Fuentes de consulta	17



1.1. Fundamentos de auditoría administrativa

Es importante señalar que actualmente la administración requiere ser más eficiente y efectiva en su proceso administrativo, logrando con esto ser más congruente con la adecuada toma de decisiones de una empresa. Por tanto, es elemental que comprendas el contexto de la auditoría administrativa para que entiendas su significado y su campo de aplicación en el contexto de las exigencias de un ambiente competitivo dentro del mundo de las PyME.

De esta manera, en la auditoría administrativa es necesario aplicar el enfoque del proceso administrativo, basado en las funciones administrativas de una empresa, tales como son la planeación, organización, integración, dirección y control. Para los grandes expertos en el estudio de la auditoría utilizan diversas terminologías para referirse a ella, por lo que en este tema identificarás esas definiciones, su proceso y etapas contribuyendo a establecer al logro del análisis de los fundamentos de la auditoría administrativa actual en las PyME.

Una auditoría se dice que es un proceso independiente, sistemático y documentado para obtener un tipo de evidencia y evaluarlas de manera objetiva, a fin de determinar el alcance con el que se satisface el criterio de la auditoría. Estas auditorías se realizan con la finalidad que den información sobre la aplicación de su proceso que se implanta en una organización que maneja un proceso administrativo. Al paso del tiempo grandes autores han intervenido en el análisis de esta actividad administrativa, tal es el caso de Enrique Benjamín Franklin y Alfonso Amador Sotomayor que realizan importante aportación, en donde Franklin hace mención que la auditoría administrativa abarca una revisión de los objetivos, planes y programas de la empresa; su estructura orgánica, nivel jerárquico y calidad de los recursos humanos y materiales; programas de capacitación y adiestramiento; división de actividades y supervisión; existencia y aplicación de manuales de organización; desconcentración y simplificación administrativa; mecanismos de autoevaluación; y a su vez Sotomayor establece que son Funciones, sistemas, procedimientos y controles; las instalaciones y el medio en que se desarrolla, en función de la eficiencia de operación y el ahorro en los costos.

El resultado de la auditoría administrativa es una opinión sobre la eficiencia administrativa que se desarrolla en una organización, asimismo, es una acción utilizada para verificar, evaluar y promover el cumplimiento y a apego a los factores o elementos del proceso administrativo, evaluando la calidad de la administración es su conjunto. Paralelamente Sotomayor (2008) menciona que la 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).



Para la comprensión y análisis **Lee el “Capítulo1: Marco conceptual”, del libro auditoría administrativa. Gestión estratégica del cambio de Enrique Benjamín Franklin**, para revisar los argumentos del autor respecto a las consideraciones que hace sobre las conceptualizaciones de la auditoría, su objetivo y campo de acción.

Una vez contextualizada la auditoría administrativa, al haber analizado y estudiado la lectura anterior, ahora es necesario estudiar el perfil de quien aplica la auditoría, el auditor posee una formación académica especializada en donde participan profesionistas tales como contadores, administradores, economistas u otros profesionales afines. Pero cabe señalar que son los administradores los que generan cualidades tales como: personales, de experiencia (competencia profesional) en las empresas sobre la responsabilidad profesional (objetividad, integridad, confidencialidad, diligencia, compromiso honestidad, imparcialidad) independencia de criterio, conocimiento, multidisciplinario y el termino de todo profesionista la ética. Basados en estas cualidades y el perfil de quien debe auditar, es el licenciado en Gestión y administración de pequeñas y medianas empresas quien planeará, aplicará, ejecutará la auditoria administrativa en una PyME.

De acuerdo con el análisis anterior, Sotomayor (2008) establece que el objetivo general al aplicar una auditoría administrativa es el de evaluar la efectividad de las operaciones desarrolladas en la organización a efecto de contrarrestar las diferencias e irregularidades existentes o, en su caso, apoyar las prácticas de trabajo que son llevadas a cabo en forma apropiada y diligente. Así, el **auditor** realiza labores de prevención, supervisión, adecuación y corrección, según sea el caso, para impulsar la adhesión a los lineamientos normativos establecidos por la administración.



Para la comprensión y análisis. **Lee el “Capítulo 2 El auditor”, del libro auditoría administrativa. Gestión estratégica del cambio de Enrique Benjamín Franklin**, para revisar los argumentos del autor respecto al perfil del auditor sus habilidades y destrezas, experiencia, responsabilidad profesional y su ética laboral. Consideraciones que hacen sobre las características necesarias del auditor con el manejo de la auditoría administrativa.

Tomando en cuenta lo antes expuesto sobre las características de un **auditor**, en las que se determina la importancia en el proceso de decisión al aplicar la auditoría administrativa, en virtud de que es en el que recae la responsabilidad de la conceptualización y ejecución de la auditoría administrativa logrando con ello mejores resultados necesarios para generar un desempeño eficiente y efectivo de las estructuras en las pequeñas y medianas empresas.



Para ilustrar mejor la aplicación de la auditoría administrativa, se presenta un caso real, denominado: **Farmacia San Carlos: Un caso de auditoría administrativa.**

El análisis de esta lectura te permitirá entender mejor la importancia de aplicar una auditoría administrativa en la empresa, en especial las pequeñas y medianas para un buen funcionamiento y logro de resultados positivos para lograr una exitosa incursión en el mercado.

En conclusión la auditoría administrativa se determina como una disciplina porque es una actividad funcional y técnica porque representa un proceso sistematizado que examina, revisa, analiza e informa respecto a la operación del proceso administrativo de cualquier tipo de empresa. Es por eso, que en la actualidad es necesario realizar este tipo de análisis para examinar y apegarse a lineamientos y controles establecidos o por establecer en una estructura que busca mejora continua.

Por lo que la auditoría administrativa señala que está compuesta por dos componentes, como es la auditoría y la administración, esto hace que en una empresa genere una acción propositiva logrando con ella eficiencia, eficacia, productividad y calidad. Por lo que en el siguiente tema se integra la ejecución de la auditoría administrativa que hará que esta acción propositiva se desarrolle.



Para concluir este tema realizarás las siguientes actividades:

- **Actividad 1.** Importancia de la auditoría administrativa
- **Actividad 2.** Perfil del auditor

Entra al aula y da clic en *Actividades*.



1.2. Etapas de Ejecución de Auditoría

Una vez que has revisado el alcance de la auditoría administrativa y las características del auditor es necesario identificar las áreas de ejecución de la auditoría y esto se logra previo a la elaboración del plan de auditoría, se debe investigar todo lo relacionado con la entidad a auditar, para poder elaborar el plan en forma objetiva. Este análisis debe contemplar: su naturaleza operativa, su estructura organizacional, giro del negocio, capital, estatutos de constitución, disposiciones legales que la rigen, sistema contable que utiliza, volumen de sus ventas, y todo aquello que sirva para comprender exactamente cómo funciona la empresa PyME. Para el logro del conocimiento y comprensión de su ejecución se deben establecer diferentes mecanismos o técnicas que el auditor deberá dominar y estas son: visitas al lugar, entrevistas y en cuestras, análisis comparativos de Estados financieros, análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), análisis Causa-Efecto o Espina de Pescado, el objetivo y alcance de la auditoría, con la intención de informar a la gerencia sobre el estado real de la empresa, o si es por cumplimiento de los estatutos que mandan efectuar auditorías anualmente a estructuras, en todo caso, siempre se cumple con el objetivo de informar a los socios, a la gerencia y resto de interesados sobre la situación encontrada, esto es para que sirvan de base para la toma de decisiones.

Para el autor Alfonso A. Sotomayor (2008) comenta que en la auditoría administrativa existen etapas bien definidas, que permiten llevar acabo esta actividad de manera estructurada y sistematizada. Dentro de las etapas se encuentra la planeación, el desarrollo, la elaboración del informe y seguimiento, desempeñando en ellas tareas específicas, las cuales son necesarias para para efectuar con eficiencia y eficacia las actividades de evaluación.

El alcance de dicha auditoría tiene que ver por un lado, con la extensión del examen, es decir, si se van a examinar todo el proceso administrativo, en su totalidad, o solo uno de ellos, o una parte de uno de ellos, o más específicamente el proceso en sí, el análisis preliminar reviste de vital importancia porque de su resultado se comprenderá la naturaleza y extensión del plan de auditoría y la valoración y oportunidad de los procedimientos a utilizarse durante su evaluación. Otro aspecto es la correcta planeación específica de la auditoría. Para la auditoría que se va a practicar, se debe elaborar un plan. Este plan debe ser técnico y administrativo.

El plan administrativo debe contemplar todo lo referente al personal que conformarán los equipos de auditoría, horas hombres, honorarios y cronograma de actividades, en la elaboración de programa de auditoría cada miembro del equipo debe tener en sus manos el programa detallado de los objetivos y procedimientos de auditoría que corresponden al logro de esos objetivos planteados. Es decir, debe contener dos aspectos fundamentales: objetivos de la auditoría y procedimientos a aplicar durante el examen de auditoría. En la



etapa de desarrollo es donde se realiza formalmente la ejecución de la auditoría, donde se lleva el trabajo de campo, aplicando las técnicas, efectuando estudios y análisis de la información, así como la detección de los hallazgos.

La fase de ejecución viene a ser el centro de lo que es el trabajo de auditoría, donde se realizan todas las pruebas y se utilizan todas las técnicas o procedimientos para encontrar las evidencias de auditoría que sustentarán el informe de auditoría.

De acuerdo con Juan Ma. Madariaga Gorocica (2004) menciona que los elementos de la fase de ejecución Son:

- Evidencias de Auditoría.
- Hallazgos de Auditoría.
- Las Pruebas de Auditoría.
- Papeles de Trabajo.
- Técnicas de Muestreo.

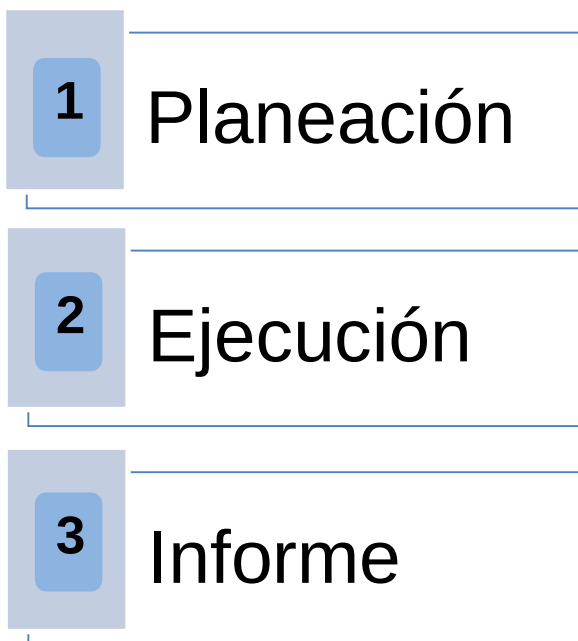
Con estos elementos se determina la obtención de la información necesaria para el informe la cual se caracteriza por su calidad, claridad, oportunidad y eficiencia, quedando establecidas de manera concreta la situación evaluada y las recomendaciones de solución. Es cuando, en esta parte se efectúa la labor de verificar que se cumplan con las recomendaciones presentadas en el informe derivadas de la auditoría administrativa, dicho seguimiento debe de ser programado estipulando al personal idóneo con base en su conocimiento técnico, la forma de su desempeño, su discreción y ética. Dicha actividad es necesaria realizarse con calidad en su preparación, por lo que es útil para localizar las mejoras en las áreas administrativas, operativas y lograr con ella la eliminación de las deficiencias y desviaciones encontradas en la auditoría.



Para la comprensión y análisis. **Lee el “Capítulo 4: Proceso en la ejecución de la auditoría administrativa”, del libro Auditoría administrativa de Alfonso Amador Sotomayor**, para revisar los argumentos del autor respecto a los puntos vistos anteriormente y las consideraciones que hace sobre la identificación de las fases de su proceso de ejecución de la auditoría administrativa, planeación y desarrollo, obtención del informe y seguimiento.



De acuerdo con Juan Ma. Madariaga Gorocica (2004) el desarrollo de La práctica de la Auditoría se divide en tres fases:



En estas fases se establecen las relaciones entre auditores y la PyME, para determinar alcance y objetivos. Se hace un bosquejo de la situación de la entidad, acerca de su organización, sistema administrativo, controles internos en el proceso administrativo, estrategias y elementos que le permitan al auditor elaborar las fases de ejecución en el programa de auditoría que se llevará a efecto en la auditoría administrativa.

En síntesis la práctica de una auditoría administrativa hace que su realización sea constructiva y que su finalidad permita tomar decisiones que sirvan para tomar mejoras evaluando la efectividad de las operaciones desarrolladas en la organización a efecto de contrarrestar las deficiencias e irregularidades existentes. Apoyado por la primera etapa del proceso de auditoría, la planeación; la cual hace posible encausar la evolución de la auditoría con orden, rapidez y seriedad para asegurar el éxito del plan de auditoría.

Por lo que la planeación siendo la etapa inicial de la auditoría administrativa traza una directriz que determina el curso de acción para que se desarrollen y culminen las actividades con eficiencia. Esto le da una visión al auditor de la forma en la que se llevara acaba la auditoría administrativa. Por lo que en el siguiente tema se integra el proceso de la auditoría administrativa.



1.3. Proceso de auditoría

En la auditoría administrativa, se debe de tomar en consideración las etapas que hacen posible la generación de esta auditoría, desde su planeación, metodología, su ejecución, informe y seguimiento. Con estas actividades, el proceso de la auditoría se desarrollará de manera clara y cronológica en su aplicación.

Este proceso inicia al considerar a la planeación en la auditoría, como la función donde se define el desarrollo cronológico de las actividades encaminadas dentro de los programas, así como la determinación del tiempo requerido para el desarrollo de cada una de sus etapas. La finalidad de la planeación consiste en poder prever, anticipadamente a la acción, todos aquellos factores que se requieran y que por ausencia de éstos no limiten el curso de acción a seguir en pro de los objetivos esperados.

En la planeación, el auditor debe considerar entre otros, los siguientes puntos de acuerdo con Juan Ma. Madariaga Gorocica (2004):

- Características particulares de la empresa.
- Finalidad de los trabajos
- Secuencia de su desarrollo
- Estimación de tiempos, para estimación de cada trabajo
- Determinación del personal que intervenga
- Determinación de las técnicas que se utilizarán
- Determinación de medios materiales
- Determinación del apoyo que el organismo social proporcionará.

En donde dicha información se captará por medio de los manuales de organización y operación, catálogo de formas, proyectos, fundamento legal que norme y regule el desarrollo del trabajo, planes y programas, informes emitidos, todo esto con el objeto de contar con elementos que, además de dar un conocimiento general de la PyME a auditar, y a su vez sirvan de base para la elaboración del programa específico de revisión por parte del auditor.

Es importante que se considere que el personal cuente con capacidad, criterio y madurez para observar y analizar los problemas que se piensan encontrar al auditar, llegando con ello a establecer exámenes que prácticamente es donde da comienzo la auditoría, puesto que se inicia con la ejecución de los programas para obtener la información necesaria de las áreas sujetas al estudio.

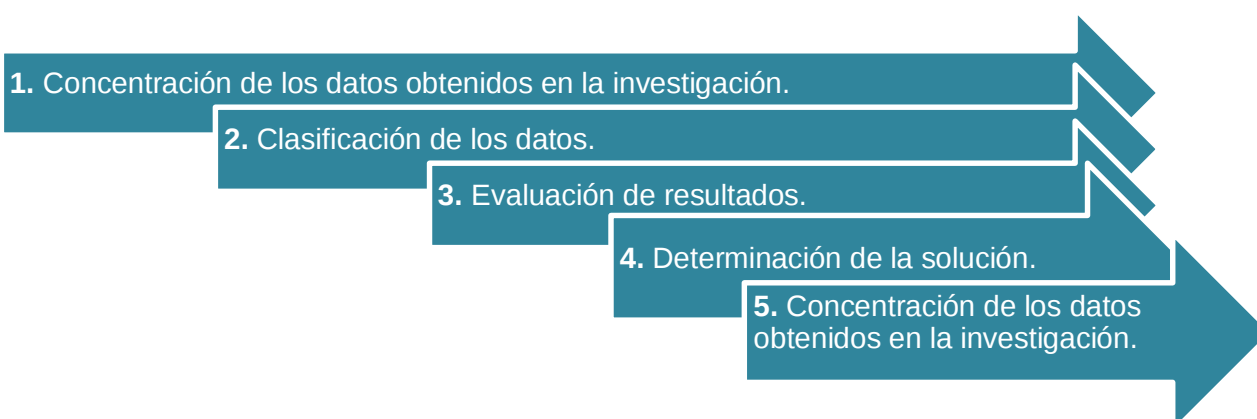
El examen se inicia con la presentación que debe hacer el responsable de la auditoría, del personal que participará en la auditoría, planteando el objetivo y alcance. En la presentación debe hacerse especial énfasis en los fines y aspectos constructivos de la



auditoría, con ello indicando que el resultado que arroje la revisión y observación, será en beneficio del área auditada o como se le conoce área de oportunidad.

En esta etapa (examen) es en donde se aplican las técnicas de investigación (encuesta de opinión, cuestionarios y observación directa), para la captación y análisis de la información, documentación, formas y aspectos operativos, a saber. Basados en la verificación y en la observación de los datos encontrados.

Terminada la investigación de acuerdo con Juan Ma. Madariaga Gorocica (2004), el auditor procederá a formular sus conclusiones, atendiendo el siguiente orden en forma de evaluación:



Además, el auditor procederá a hacer una recopilación de todos aquellos datos contenidos en las informaciones escritas o verbales que le fueron proporcionadas, así como los papeles de trabajo elaborados en las investigaciones efectuadas, a fin de proceder en su clasificación. La clasificación de los datos, tiene por objeto facilitar el mecanismo para proceder a la evaluación de resultados, por lo que el auditor procederá a agruparlos de tal manera, que le sirvan de guía para formular sus conclusiones y valoración de los resultados, así como sus apreciaciones personales, serán los determinantes para que el auditor haga una justa evaluación de las situaciones y problemas investigados, logrando identificar los problemas importantes y que, mediáticamente, merecen mayor atención para una correcta solución.

Las observaciones y recomendaciones son la parte esencial del trabajo del auditor, por lo que debe tener presente que al emitir sus apreciaciones y comentarios, contrae una responsabilidad, ya que éste puede repercutir positiva o negativamente en el resultado de la información presentada, dicha información es presentada en un Informe; que es la narración escrita o verbal sobre los resultados que se obtienen de un encargo.

Por otra parte, el informe escrito es prácticamente una prueba de sus sugerencias, acuerdos tomados o resultado de su trabajo, la presentación y contenido del informe debe



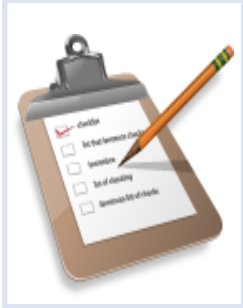
reunir, entre otros los siguientes requisitos de acuerdo con Juan Ma. Madariaga Gorocica (2004), señala que debe contener lo siguiente:

- 1 Debe estar redactado en forma sencilla, clara y precisa.
- 2 Las conclusiones deben estar apoyadas con argumentos razonados y convincentes, motivando la acción correspondiente.
- 3 Debe estar escrito con limpieza y en papel adecuado.
- 4 El informe, según el caso, deberá acompañarse de todos aquellos documentos formulados como resultado de los trabajos.



Para una mayor comprensión del tema, **lee el “Capítulo 5: Planeación de la auditoría administrativa”, del libro Auditoría administrativa de Alfonso Amador Sotomayor**, para revisar los argumentos del autor y las consideraciones que hace sobre la planeación, ya que es en donde debe establecerse y documentar un plan de auditoría, con el objeto de identificar las áreas, operaciones y procesos; logrando que el punto de partida de la planeación de la auditoría administrativa es determinar los requisitos básicos contra los cuales deben ser realizados.

De acuerdo con lo anterior Sotomayor (2008) establece que el plan de auditoría debe ser revisado por el responsable asignado para la ejecución de la auditoría administrativa y a su vez aprobado. El contenido de la información requerida de la empresa es:



- Datos de la empresa o área a ser auditada.
- Los objetivos y alcance de la auditoría
- Identificación de las personas involucradas con responsabilidad directa del personal a contactar.
- La identificación de los documentos de referencia del proceso administrativo.
- Identificación de los miembros del grupo auditor.
- La fecha y el lugar de realización de la auditoría.
- La fecha estimada y la duración para cada actividad
- Programación de las reuniones a realizarse con la administración del auditado.
- Requisitos de confiabilidad.
- Fecha d emisión y distribución del informe.

Al determinar la información requerida, el alcance de la auditoría tiene que estar bien definido durante la fase de planeación, con la finalidad de precisar las áreas que serán auditadas, sus documentos y requisitos, esto para determinar la planeación de la auditoría administrativa.

La auditoría debe comenzar con una reunión inicial de trabajo del equipo auditor, especificando a metodología de la auditoría, así como cualquier arreglo administrativo necesario para su ejecución. De acuerdo con lo anterior Sotomayor (2008) señala el programa de trabajo para la práctica de una auditoría administrativa, debe contener lo siguiente:

- a. Definición del estudio a desarrollar.
- b. Diagnóstico administrativo.
 - Elaboración del programa de diagnóstico.
 - Aprobación del programa.
 - Desarrollo del diagnóstico.
- c. Definición del objetivo.
- d. Alcance específico de la auditoría.
- e. Determinación del personal necesario.
- f. Programación del tiempo estimado.



- g.** Definición de las técnicas y herramientas a utilizar.
- h.** Aprobación del programa de auditoría.

En su planeación y ejecución la auditoría administrativa proporciona a los directivos de una organización un panorama sobre la forma como se hará la auditoría y cómo está siendo administrada por los diferentes niveles jerárquicos y operativos, señalando aciertos y desviaciones de aquellas áreas cuyos problemas administrativos revelados exigen una mayor o pronta atención.

En resumen, el programa de trabajo constituye un documento formal que utiliza el auditor como una guía metodológica en la realización de sus actividades por lo que se requiere de un seguimiento que permite corroborar que las actividades se apeguen a la auditoría administrativa y verifiquen su avance. Por tanto, es importante que el auditor conozca el programa de trabajo de la auditoría en su contenido, aplicación y presentación.

El programa de auditoría administrativa establecerá una relación con cada uno de las áreas de las PyME con la finalidad de llevar a cabo una secuencia lógica y una buena presentación de las etapas y del proceso de auditoría administrativa.



Para la comprensión, análisis y su revisión. **Lee el “Capítulo 6: Programa de trabajo”, del libro Auditoría administrativa de Alfonso Amador Sotomayor**, para revisar los argumentos del autor respecto a las consideraciones que hace sobre el programa de trabajo de auditoría, considerando que una programación de auditoría adecuada, es el aspecto más importante para la realización de una auditoría.

Para finalizar, la auditoría es un proceso independiente, sistemático y documentado para obtener un tipo de evidencia y evaluarlas de manera objetiva, a fin de determinar el alcance con el que se satisface el criterio de una auditoría, y en este caso la auditoría administrativa.



Recuerda:



→ Una vez finalizada tu evidencia de aprendizaje, debes elaborar tu reflexión a partir de los cuestionamientos presentados por tu docente. Esta actividad es considerada en el esquema de evaluación.



Para aplicar todos los conocimientos adquiridos de esta unidad será necesario que realices tu **evidencia de aprendizaje**.

Entra al aula y da clic en *Actividades*.

Para saber más

Para complementar tu aprendizaje, revisa las siguientes lecturas:

Ejecución de auditoría, en esta lectura sirve de ejemplo para entender los métodos y procedimientos para desarrollar un proceso de auditoría. Asimismo puedes revisar el **documento auditoría administrativa en una consultoría**, donde se presenta una guía para llevar a cabo una auditoría.



Fuentes de consulta

- Franklin B, (2007). Auditoría administrativa: Gestión estratégica del cambio. Nueva York: The American Institute of CPAs.
- Madariaga J. (2004). Manual práctico de auditoría. España: Ediciones Deusto.
- Sotomayor A (2008). Auditoría administrativa, proceso y aplicación. México: Mc Graw Hill.
- Universidad Autónoma de Aguascalientes (2006). Auditoría administrativa. México: UAA. Recuperado de <http://www.pearsoneducacion.net/franklin/SitioAudAdmin/archivos/ConsultaIntegralNegocios.pdf>.