



Licenciatura / Ingeniería 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 2. Metodología de la auditoría administrativa

Presentación de la unidad

En esta unidad conocerás los instrumentos y herramientas de auditoría, teniendo en cuenta la importancia de su aplicación en el proceso de ejecución y su metodología para llevar a cabo una auditoría administrativa de calidad en las PyME. De aquí que para llevar a cabo una auditoría administrativa, es necesario contar con un marco metodológico que oriente las acciones en sus diferentes etapas: planeación, instrumentación, examen, informe y seguimiento. Cada una de ellas dispone de una serie de componentes necesarios e indispensables para cumplir con su objetivo. El marco metodológico representa el camino indicado para guiar las acciones de una auditoría administrativa, así como también para brindar a una organización los elementos de juicio idóneo para transformar las experiencias que se identifiquen en conocimientos.

Como primer punto se presenta la metodología de la planeación, en donde se deriva los factores a revisar en la auditoría y fuentes de información necesarias para la investigación preliminar, así como también la preparación del proyecto de la auditoría y del diagnóstico preliminar, necesario para que el estudiante desarrolle la metodología necesaria de la auditoría administrativa.

En el segundo tema, se aborda la recopilación de información y técnicas de recolección de dicha información tales como; la investigación documental, observación directa, acceso a redes de información, entrevistas y cuestionarios. Para lo cual se toma en cuenta los aspectos de medición; como lo son los indicadores y los papeles de trabajo del auditor necesarios para proceso de la auditoría administrativa, las evidencias que sustentan los hallazgos y la supervisión del trabajo de auditoría que llevan a una auditoría de seguimiento.

En el tercer tema, se señala el procedimiento de la aplicación de las técnicas de análisis de interpretación de hechos encontrados en la auditoría administrativa, así mismo el enfoque del análisis administrativo para la preparación del proyecto de la auditoría, en la formulación de un diagnóstico administrativo.

Por último, se establece los lineamientos generales necesarios para la preparación de la auditoría administrativa, como también los tipos de información de avance de la auditoría para evaluar estratégicamente el desempeño de manera objetiva del proceso metodológico de la auditoría administrativa.



Propósito de la unidad

Al finalizar la unidad, lograrás:

- Determinar la metodología de la planeación de la auditoría administrativa.
- Distinguir la instrumentación aplicar.
- Aplicar las técnicas de análisis de interpretación de hechos de auditoría administrativa.
- Determinar la Información periódica de la evaluación de la auditoría administrativa.

Competencia específica

Aplicar instrumentos administrativos mediante la implementación de una metodología de planeación que permita recopilar información del proceso administrativo de las PyME.



Temario de la unidad

Unidad 2. Metodología de la auditoría administrativa.....	2
Presentación de la unidad.	2
Propósito.	3
Competencia específica.	3
2.1. Metodología de la planeación.....	5
2.2. Instrumentación de la Auditoría Administrativa.....	9
2.3. Técnica de análisis e interpretación de hechos	13
2.4. Información periódica de la evaluación.....	17
Para saber más.....	21
Fuentes de consulta	21



2.1. Metodología de la planeación

Como se mencionó en la unidad uno, la auditoría administrativa es importante ya que representa el camino indicado para guiar las acciones de la misma y la alternativa de brindar a una organización los elementos de juicio idóneos para transformar las experiencias en conocimiento, así como, es una oportunidad para evaluar estratégicamente el desempeño de manera crítica y objetiva, fortalecer las capacidades distintivas y crear las condiciones para un crecimiento sostenido, también, es importante reflexionar que la metodología es consistente al considerar las sugerencias, entrevistar antes de la ejecución de la misma, especificando el tiempo que comprenderá la revisión, cuando en la auditoría de seguimiento se detecten nuevas irregularidades, se deberá ampliar el alcance de los procedimientos de dicha auditoría en las pequeñas y medianas empresas.

De esta manera, en la metodología de la planeación es necesaria debido a que proporciona un panorama administrativo general del organismo social que se audita, señalando el grado de efectividad con que opera cada una de las unidades administrativas.

Actualmente, la tarea en la metodología al aplicarla el profesional de la administración consiste en determinar las ineficiencias existentes, elevar soluciones y prestar colaboración a la empresa para ser más efectiva. Por lo que el autor Rodríguez Valencia, (2005: 295-296) propone una serie de actividades en un método tales como:

- Estudio preliminar.
- Planeación de la auditoría administrativa.
- Investigación y examen de los elementos.
- Análisis y evaluación de la información obtenida.
- Informe de auditoría administrativa.
- Implantación de las recomendaciones.

Los autores que han intervenido en el análisis de esta actividad administrativa, tal es el caso de Enrique Benjamín Franklin y Alfonso Amador Sotomayor que realizan una importante aportación a la metodología de la auditoría administrativa, en donde Franklin (2007:74) hace mención que *la metodología de la auditoría administrativa tiene el propósito de servir como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistemática, se unifiquen criterios y se delimite la profundidad con que se revisaran y aplicaran los enfoques de análisis administrativos para garantizar el manejo oportuno y objetivo de los resultados.*

En consecuencia, para llevar a cabo una auditoría administrativa es necesario contar con un marco metodológico que oriente las acciones a aplicar en las etapas que señale el auditor para que se cumpla su finalidad y ejecución de la auditoría.



Y a su vez Sotomayor (2008) establece que en los factores a revisar y fuentes de información una vez obtenida dicha información (recopilación y registro de datos), ésta deberá ser sometida a un procedimiento de análisis para conocer la eficiencia con que la empresa ha logrado o está logrando sus objetivos, y además permita descubrir las “causas” que impiden la operación normal de un sistema, un procedimiento, un método de trabajo, provocando con esto una reducción de su eficiencia. El análisis provee una descripción ordenada de los datos, con el fin de someterlos a un examen crítico que a su vez permita conocer en todos sus aspectos y detalles el objeto al cual se aplica el estudio de auditoría administrativa, y que conduzca este esfuerzo a diagnosticar los problemas administrativos.

Otro autor, también apegado al manejo y diagnóstico de las empresas coinciden con Sotomayor y Franklin, es Rodríguez Valencia (2005:296). Que él menciona que el proceso del estudio de auditoría administrativa conduce a diagnosticar los problemas administrativos, los cuales abarca la siguiente secuencia de pasos.

1. Conocer el hecho o situación que se analiza.
2. Describir ese hecho o situación.
3. Descomponerlo a fin de conocer todos sus detalles y aspectos.
4. Examinarlo críticamente y comprender cada elemento.
5. Ordenar cada elemento de acuerdo con el criterio de clasificación elegido. Hacer comparaciones y buscar analogías o discrepancias con otros hechos.
6. Definir las relaciones que operan entre cada elemento, considerado individualmente y en conjunto; tomando en cuenta que los fenómenos administrativos no se comportan en forma aislada y por sí solos, sino que son también producto de las circunstancias del ambiente que los rodea.
7. Identificar y explicar las diferencias y sus causas con el fin de resolverlas; esto es, formular un diagnóstico de la situación.
8. Uno de los factores más importantes para el trabajo del consultor, y del cual depende su éxito, es que el personal participante esté preparado para prestar el servicio que se compromete a dar, ya que, cuando el servicio es el adecuado para el cliente, este tenderá a utilizar la consultoría en nuevas áreas haciendo una extensión del servicio contratado.
9. Los objetivos de la auditoría administrativa son: proporcionar un panorama administrativo general de la empresa que se audita, señalando el grado de efectividad con que opera cada una de sus funciones (compras, venta, personal, etc.) que la integran. Asegura mejores resultados, ayudando a la dirección a lograr y mejorar la posición de la empresa.



En consecuencia, lo anterior determina que la preparación del proyecto de auditoría administrativa comprende la tarea de integrar un número de elementos que el **auditor administrativo** debe tener presente aun durante el análisis preliminar; de otro modo podrá verse en dificultades, desde los puntos de vista personal y fecha de terminación del trabajo. Por lo tanto, es importante hacer énfasis en el diagnóstico preliminar, sus fuentes de información ya que proporciona una evaluación cuantificada de la eficiencia con la que cada órgano de la institución desarrolla sus funciones administrativas y las diferentes etapas del proceso administrativo, señalando las áreas cuyos problemas exigen una mayor atención de parte de la dirección de la PyME en estudio.



Para la comprensión y análisis, lee el **Capítulo 3: Metodología de la auditoría administrativa del libro auditoría administrativa: Gestión estratégica del cambio** de Enrique Benjamín Franklin, pág. 75-82; para revisar los argumentos del autor respecto a las consideraciones que hace sobre la metodología de la auditoría en los factores y fuentes, investigación preliminar y diagnósticos administrativos.

Tomando en consideración lo expuesto en esta lectura, la planeación de su metodología y las fuentes de información, así como, sus estudios preliminares, estas representan las instancias internas y externas que el auditor recurrirá para captar la información que se registrará en los documentos y papeles de trabajo. Todo esto basado en la magnitud o grado de complejidad de la auditoría.

Por lo que la importancia en el diagnóstico radica en que es un mecanismo de estudio y aprendizaje toda vez que fundamenta y transforma las experiencias y los hechos en conocimiento administrativo, que permite evaluar tendencias y situaciones para formular una propuesta interpretativa, o modelo analítico de la realidad. El diagnóstico administrativo puede convertirse en la ventaja competitiva porque con base a los parámetros se puede definir lo que se puede mejorar en las pequeñas y medianas empresas, brindando en forma más aplicada la confianza de llevar a cabo cada una de las actividades en apoyo a la administración como lo es la auditoría administrativa.

En conclusión la metodología de la planeación consiste en determinar en el proceso de la auditoría las ineficiencias existentes, elevar soluciones y prestar colaboración a la empresa para ser más efectiva, por lo que el marco metodológico representa el camino indicado para guiar las acciones de una auditoría administrativa, presentando alternativas que brinden a una empresa elementos esenciales tales; como la evaluación estratégica del desempeño, el fortalecimiento de capacidades distintivas, la creación de condiciones necesarias para un crecimiento sostenido.



Para ilustrar mejor la etapa de metodología sírvase de ejemplo el siguiente material sobre el Congreso internacional de contaduría, administración e informática. Ponencia: **La auditoría administrativa en las micro y pequeñas empresas** por Corral, Bravo y Valenciana.

Esta lectura te servirá para entender mejor el marco metodológico de una auditoría administrativa.



Para concluir este tema realiza la **Actividad 1. Diagnóstico preliminar**.

Entra al aula y da clic en *Actividades*

En el próximo tema estudiará la instrumentación de la auditoría administrativa.



2.2. Instrumentación de la Auditoría Administrativa

Una vez que has revisado la metodología de la planeación es importante resaltar la necesidad en la instrumentación de la auditoría administrativa, esta a su vez, busca como recopilar información a través de técnicas de recolección como la observación directa, el acceso a redes de información, entrevistas y cuestionarios. Generando estas escalas de mediciones o indicadores que representan aspectos de medición, así también los papeles de trabajo del auditor, las evidencias que sustentan los hallazgos encontrados en la auditoría y la supervisión del trabajo realizado.

Para efectuar una auditoría en una pequeña o mediana empresa, es necesario crear procedimientos asociados a la auditoría y la documentación necesaria para respaldar la opinión del auditor administrativo. Respecto a la revisión del control interno, la auditoría tradicional (financiera) centra su atención en el control financiero, sin embargo, para la auditoría administrativa asume mayor importancia el control administrativo y el auditor verificará mediante instrumentos si la dirección está obteniendo información pertinente a las decisiones y acciones que debe emprender.

Para el autor Sotomayor (2008) comenta que esto requerirá un análisis extenso de las necesidades de información con el fin de evaluar la eficacia del sistema existente para satisfacerlas. Por tanto, todos los procedimientos asociados con la auditoría administrativa implicarán un aumento considerable en el tiempo dedicado a la evaluación de sus procesos, incluirán el uso de cuestionarios bien estructurados y definidos, una mayor confianza en las entrevistas con gerentes, y requerirán un estudio afondo del sistema de información.

En la práctica se pueden combinar dos o más técnicas de auditoría, para generar lo que se denomina procedimientos de auditoría. Franklin (2007:91) hace mención que los procedimientos de auditoría se definen como: *Las técnicas de análisis aplicables a una variable o grupo de hechos, relativos a la administración, sujetos a examen y evaluación, mediante los cuales el auditor logra fundamentar su apreciación.* La naturaleza de los procedimientos de auditoría, los diversos tipos de organismos sociales, y concretamente su manera de operar, hacen imposible establecer procedimientos rígidos para llevar a cabo un examen y una evaluación de tipo administrativo. Por tanto, el auditor deberá aplicar su criterio profesional y tomar la decisión, de cuál procedimiento de auditoría será el más indicado y eficiente.

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



De acuerdo con Juan Ma. Madariaga Gorocica (2004) menciona que la primera etapa de instrumentación consiste en recoger información. Es una etapa clave, ya que las conclusiones deberán basarse en la misma. Los errores de información o información parcial darán como resultado conclusiones erróneas, en este caso, la búsqueda de información es en lo que difieren las formas de analizar una situación. En muchas ocasiones, la experiencia del auditor y su buena apreciación reemplazan integralmente la búsqueda y utilización objetiva. Se debe tener en cuenta que el origen y las características de la información a utilizar en el análisis son variados, por ejemplo:

- La información externa de la empresa dará el marco de referencia, es decir, indicará las características, posibilidades y situación particular del medio en que se mueve la PyME.
- La información interna es fundamentalmente de dos tipos: la que ha sido registrada y las experiencias que han acumulado personas que pertenecen a la empresa. Este último tipo de información deberá recogerse a través de conversaciones o entrevistas, planeadas y ejecutadas ordenadamente. En cuanto a la información que existe en forma de registro, se debe analizar su utilidad y cobertura.



Revisa el **Capítulo7: Obtención, registro y validación de información**, 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 utilización de las técnicas de auditoría, registros de formas de información, diseño y utilización de papeles de trabajo, análisis y selección de información y observación específica.

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

1. Recopilación de información y las fuentes de información.
2. Investigación preliminar.
3. Preparación del proyecto de auditoría.
4. Diagnostico preliminar.
5. Técnicas de recolección.
6. Medición.
7. Papeles de trabajo.
8. Evidencias.
9. Supervisión del trabajo.



En lo que es la recopilación de información y sus fuentes de información el acceso a redes de información permite detectar información operativa o normativa de clientes, socios, proveedores, empleados, organizaciones del sector o ramo, entre otras. Así como la entrevista consiste en reunirse con una o varias personas y cuestionarlas, para obtener información este; es la fuente más empleada, puesto que el entrevistador al tener contacto con el entrevistado, además de obtener respuestas, puede percibir actitudes y recibir comentarios de dicha entrevista. Para ello, es conveniente observar los siguientes aspectos:

- Tener claro el objetivo, para lo cual, se recomienda preparar previamente una guía de entrevista sobre la información que se desea obtener.
- Establecer anticipadamente la distribución del trabajo, esto es, desarrollar un esquema de trabajo, asignando responsabilidades y determinando las áreas o unidades a auditar.
- Concertar previamente la cita, para verificar que el entrevistado esté debidamente listo para preparar la información con el tiempo y la tranquilidad necesaria para disminuir el margen de error y evitar interrupciones.
- Clasificar la información que se obtenga, en cuanto a la situación real, o la relativa sugerencia.
- En los cuestionarios, las preguntas deben ser claras y concisas con un orden lógico, redacción comprensible y facilidad de respuesta evitando recargarlo con demasiadas preguntas, con esto se obtendrá la información deseada en forma homogénea que está constituido por series de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulos.
- Las cédulas, se utilizan para captar la información requerida de acuerdo con el propósito de la auditoría, están conformados por formularios cuyo diseño incorpora casillas, bloques y columnas que facilitan la agrupación y división de su contenido para su revisión y análisis, no obstante si en el curso de la revisión se advierten situaciones de las que se puedan inferir la existencia de irregularidades, las pruebas deberán ampliarse hasta conseguir evidencia suficiente.
- En la medición, las escalas cumplen la función de garantizar la confiabilidad y validez de la información que se registra en los papeles de trabajo que posteriormente servirá para comprobar la veracidad de las observaciones, conclusiones y recomendaciones contenidas en el informe de la auditoría.

Los papeles de trabajo en una auditoría se utilizan para ordenar, agilizar e imprimir coherencia a su trabajo de auditoría, por lo que el auditor debe hacerlo en lo que se denomina papeles de trabajo, son los registros en donde describe las técnicas y procedimientos aplicados en el proceso, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones alcanzadas para aterrizar los resultados. De esta manera, proporcionan el soporte principal en donde el auditor habrá de agregar en su informe, las observaciones, hechos y argumentos para respaldarlo, el auditor debe preparar y conservar los papeles de trabajo, porque son estos; el testimonio del trabajo realizado y el respaldo de sus juicios y conclusiones por parte del auditor.



En concreto se debe incluir la identificación de la auditoría, su proyecto, índices, cuestionarios, cédulas y resúmenes del trabajo realizado, las observaciones recibidas durante la aplicación de la auditoría. Asimismo las observaciones del desarrollo del trabajo, ajustes y lineamientos para su presentación e información y facilitar el acceso a su consulta. Por lo que deben estar redactados en forma clara, ordenada y ser lo suficientemente sólidos y convincentes en sus argumentos para que cualquier persona lo revise y pueda darle una secuencia y seguimiento al trabajo de auditoría.



Para la comprensión y análisis del tema lee el **Capítulo 3: Metodología de la auditoría administrativa** del libro **auditoría administrativa: Gestión estratégica del cambio** de Enrique Benjamín Franklin, pág. 82-113, para revisar los argumentos del autor respecto a la recopilación de información, Técnicas de recolección, la medición, los papeles de trabajo, las evidencias, la supervisión del trabajo y el examen.

Para resumir, la instrumentación se determina en reunir la información a través de técnicas de recopilación que ayudan a:

- ✓ Que constituyan una prueba del trabajo realizado.
- ✓ Sean el punto de apoyo para emitir las recomendaciones que considere necesarias.
- ✓ Sean fuentes de información, a la que se puede recurrir en el momento que lo crea necesario.
- ✓ Sean memorias de experiencia recopiladas.



Para concluir este tema realizarás la siguiente **Actividad 2. Instrumentos del proceso administrativo**. Para ello, entra al aula y da clic en *Actividades*

En el próximo tema estudiará la técnica de análisis e interpretación de hechos



2.3. Técnica de análisis e interpretación de hechos

En la auditoría administrativa, al considerar las técnicas de análisis es hablar de la elección de las técnicas de análisis administrativo y obedecerá a la factibilidad de su aplicación, como a los estudios que se van a realizar; a la disponibilidad de tiempo; pero sobre todo, al grado de preparación del personal con que se cuenta.

De acuerdo con Juan Ma. Madariaga Gorocica (2004) entre las técnicas que por lo común se utilizan para realizar o auxiliar en el análisis de problemas administrativos, se encuentran las siguientes:

Organigrama

Representa la estructura de un organismo social, se clasifican: contenido-ámbito de aplicación-presentación.

Cuadro de distribución del trabajo

Estudia la posibilidad de reestructurar la organización con el fin de lograr más fácilmente los objetos.

Gráficas de flujo

Representa el flujo de las operaciones, por ejemplo: operaciones-formas-hombres-productos, etcétera.

Gráficas de distribución

Representa el bosquejo del área física de trabajo, puede ser para: maquinaria-equipos-área de trabajo.

Gráficas estadísticas

Resume las relaciones numéricas y cronológicas

Gráficas de programación

Planea y controla un conjunto complejo de actividades-funciones y relaciones, por ejemplo: gráfica de Gantt, PERT-CPM

En el enfoque del análisis administrativo, se constituyen los instrumentos necesarios en la auditoría para complementar las observaciones y evaluarlas, naturalmente la evaluación consiste en analizar, estudiar y considerar lo examinado; Junto a esto, la auditoría administrativa pretende considerar las actividades de acuerdo con el grado de eficiencia y llevar con la extensión necesaria el desarrollo de la auditoría. Además se van a apreciar los resultados de la acción, comparándola con el plan establecido, causas de las



desviaciones y posibles medidas de corrección que permiten nuevos planes y, por tanto, volver a iniciar el proceso administrativo desde el punto de vista de la participación individual.

El procedimiento de auditoría para una evaluación administrativa consiste en hacer el análisis de los cuestionarios generales por áreas y otros procedimientos necesarios, de acuerdo con las circunstancias hechas por el auditor administrativo, esto es, examinar cuidadosamente la hojas de análisis, formar un criterio de las mismas y hacer las consideraciones que se saben convenientes para hacer una evaluación sistemática, de acuerdo con las técnicas de auditoría y principios de la administración. En el momento de ser creados y puestos en práctica, los sistemas pueden ser apropiados y funcionar satisfactoriamente; pero al paso del tiempo y debido a los cambios de importancia que puede experimentar la empresa, siempre habrá necesidad de modificaciones de los mismos.

Recuerda que cualquiera que sea el tamaño y giro de la empresa, los procedimientos y funciones deberán ser sometidos a revisión constante; porque los errores no encontrados a tiempo en los procedimientos y controles pueden resultar en fuertes pérdidas.

La evaluación constituye un elemento esencial, porque permite conocer la medida y el modo en que se van alcanzando los objetivos. Esto identifica incongruencias, definiciones, incumplimientos y referencias en el desarrollo y el resultado de las acciones, esto hace posible adoptar las medidas correctivas a que haya lugar. En un sentido práctico, la evaluación es la base para la toma de decisiones en la reformulación y actualización de planes y programas, así como de la elaboración de presupuestos y su ejercicio, conforme a los resultados intermedios y finales. El papel de la evaluación es confrontar medios con fines, propósitos con realizaciones y es también conocer la forma en que se alcanzan estos objetivos, es un ejercicio de juicio esencialmente valorativo que sirve de elementos tanto cuantitativos como cualitativos. La evaluación es útil en la planeación, porque al ser una base para la toma de decisiones permite la reformulación y actualización de los planes y programas al igual que en la realización y el ejercicio de estos.



Para la comprensión y análisis del tema lee el **Capítulo 3. Metodología de la auditoría administrativa** del libro **auditoría administrativa: Gestión estratégica del cambio** de Enrique Benjamín Franklin páginas 114-115, para revisar los argumentos del autor respecto a los procedimientos, enfoque del análisis administrativos y formulación del diagnóstico administrativo.



De acuerdo con lo anterior Sotomayor (2008) establece que es necesario implementar un método mediante el cual se registren los puntos tratados en la auditoría. Es registrar clasificadamente la información captada y recopilada de cualquier investigación que se realice. Es por eso, que un principio general que debe tomarse en cuenta, para registrarse la información, es hacerlo con la debida claridad, para que cualquier persona pueda entenderla. Es esencial que se obtenga copia de la documentación utilizada en el área auditada.

Terminada la investigación de acuerdo con Juan Ma. Madariaga Gorocica (2004), durante la auditoría, el auditor podrá auxiliarse de las siguientes herramientas administrativas para su medición tales como:

- Diagrama de flujo
- Organigramas
- Análisis de tiempo
- Muestreo
- Productividad del trabajo
- Métodos de estadística

Por lo que los cuestionarios representan un recurso de medición necesario para que la información sea captada, aquellos datos indispensables y necesarios de toda la organización es su proceso administrativo, asimismo, incluyen información general de la organización e información del área o áreas auditar de las etapas del proceso administrativo. Así que es necesario contar con el diseño de cuestionarios por ser este el recurso más valioso para la ejecución de la auditoría administrativa, porque permite captar información de una organización por área y rubro específico.



Revisa las siguientes lecturas que te permitirán profundizar en el tema:

- ✓ **Capítulo 5. Cuestionarios** del libro **auditoría administrativa: Gestión estratégica del cambio** de Enrique Benjamín Franklin, para revisar los argumentos del autor respecto a los elementos, criterios, clasificación y contenidos de los cuestionarios para el diagnóstico administrativo.
- ✓ **Capítulo 4: Indicadores de la auditoría administrativa** de libro **Auditoría administrativa: Gestión estratégica del cambio** de Enrique Benjamín Franklin, para revisar los argumentos del autor respecto a recursos, clientes y estructura.



De acuerdo con lo anterior Sotomayor (2008) Señala que la presentación de la carpeta de papeles de trabajo deberá tomarse en cuenta todo tipo de información descriptiva, como:

- Objetivos y políticas.
- Programa de trabajo.
- Cuestionarios generales.
- Observación directa.
- Relación de puestos.
- Condiciones de trabajo.
- Inventario de procedimiento en áreas.

Una vez reunida toda la información relativa a la auditoria, el auditor procederá a organizar y documentar todo el material escrito, esto con base en todos los puntos comentados con anterioridad, con el objeto de facilitar la etapa de evaluación de la información obtenida.



Para concluir este tema realiza la siguiente **Actividad 3. Evaluación de hallazgos encontrados**. Para ello, entra al aula y da clic en *Actividades*.

En el próximo tema estudiará la información periódica de la evaluación.



2.4. Información periódica de la evaluación

Una vez que has revisado la técnica de análisis de interpretación de hechos, es importante resaltar la necesidad de la aplicación de los cuestionarios y los papeles de trabajo que son necesarios para la preparación de la información y los avances de la auditoría administrativa.

Por lo que la información periódica debe de ser confiable, porque representa un punto de partida clave en la realización de las actividades. Con la información seleccionada por medio de los cuestionarios se procede a analizar la misma, lo que consiste en descomponer un todo en sus partes e interrelacionar, de acuerdo con el conocimiento del auditor, los diferentes aspectos del tema evaluado para que su resultado sea integral.

Es indispensable realizar una auditoría a la medida del proceso que se auditará para cubrir completamente las necesidades de cada PyME, por tanto, es importante tener presente que la auditoría varía según su ámbito y naturaleza de la organización, de acuerdo a su nivel de jerarquización de las áreas. Por este motivo, es recomendable hacer la revisión de los resultados de los cuestionarios y establecer las bases de las inspecciones a realizar según las prioridades acordadas para tener una evaluación final de las actuales condiciones de su información.

El trabajo realizado por el personal de auditores debe ser periódicamente evaluado, a fin de mejorar los procedimientos utilizados durante la auditoría y mejorar los estándares de rendimiento individual. Un proceso de evaluación periódica permite aumentar las responsabilidades en forma gradual y sustentar la información que deba realizarse. Obviamente, es de suma importancia hacer un seguimiento de la auditoría para medir los progresos de la empresa.

Así, para que la labor de la auditoría cuente con una evaluación suficiente, se deben observar y cumplir las disposiciones de la normatividad vigente relacionadas con el proceso de la auditoría, empleando la supervisión en la etapa de planificación y aplicación de procedimientos, elaboración de papeles de trabajo, pruebas de auditoría y comunicación de resultados obtenidos en la entrevista del auditor con los integrantes de las PyME.

De acuerdo con lo anterior Sotomayor (2008) Señala que analizar significa descomponer un todo en las partes que lo integran. Sin embargo, sin duda no basta con identificar, sino que es necesario revisar la información, relacionarla e inclusive depurarla analíticamente. Por lo que la información final (revisada, depurada y aceptada) será utilizada para la elaboración del pre informe o del informe definitivo.



Por lo que Sotomayor (2008:80) menciona que en el proceso de auditoria es de vital importancia obtener información confiable y oportuna. Y este aspecto está integrado por los siguientes puntos:

- ✓ Obtención de la información.
- ✓ Registro.
- ✓ Primera revisión.
- ✓ Adiciones y declaraciones.
- ✓ Depuración.
- ✓ Análisis de información.
- ✓ Utilización de datos.
- ✓ Elaboración de conclusiones.

En cada uno de estos puntos es importante señalar que se necesita claridad, la cual facilite su interpretación; limpieza, sin alteraciones; precisión que tenga certeza en la evaluación.

En el cuidado y minuciosidad con que se elabore el análisis de la información que se recopile en la auditoria se determinará el valor de la misma, aunque las interpretaciones que se desprendan de este análisis no deben tomarse como conclusiones definitivas al concluir sus resultados, por lo que tienen que estar relacionados con otros resultados en su evaluación y esto derive que tenga que reformularlas por alguna razón.

Por lo que las actividades comprendidas en una evaluación deben de demostrar consistencia en su ejecución y obtener resultados concretos. Por lo que en ocasiones coinciden en la aplicación de diversas auditorías en proceso, y a su vez es necesario integrarlas para realizar un reporte en donde se informa la presentación periódica de informes parciales de auditoria administrativa o avances de actividades, permitiéndole al auditor dar seguimiento a distintos factores en el programa de auditoria, su tiempo de realización, la delimitación con la que cuenta la problemática encontrada y su normatividad regulatoria.



Ahora lee el **Capítulo17. Papeles de trabajo**, del libro **Manual Práctico de Auditoría** de Juan Ma. Madariaga, para revisar los argumentos del autor respecto a los puntos vistos anteriormente y las consideraciones que hace sobre utilización de los papeles de trabajo.



Sotomayor (2008) determina que dicho reporte incluye los siguientes datos:

Titulo	Periodo del avance	Empresa	Área
Departamento	Número	Etapas específicas	Responsable
Porcentaje de avance	Fecha de inicio y terminación planeadas y reales	Observaciones	

Por lo que, en la realización de las actividades de evaluación es pertinente como práctica de trabajo informar periódicamente sobre los avances de la auditoría administrativa beneficiando el proceso total de la aplicación de la auditoría.



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*.

¡Estás listo para iniciar la unidad 3!



Para saber más

Para complementar tu aprendizaje revisa las siguientes lecturas:

Tesis de una auditoría administrativa, en esta lectura sirva de ejemplo para entender la metodología y el proceso de la auditoría administrativa. Asimismo puedes revisar el documento **ponderación de los productos de auditoría**, donde se representa un ejemplo de los productos auditados y por último se proporciona un **ejemplo real de una auditoría administrativa**.

Fuentes de consulta

- Franklin B, (2007). Auditoría administrativa: Gestión estratégica del cambio. México: Pearson.
- Madariaga J. (2004). Manual práctico de auditoría. España: Deusto.
- Rodríguez v. (2005). Sinopsis de Auditoría Administrativa. México: Trillas.
- Sotomayor A (2008). Auditoría administrativa, proceso y aplicación. México: Mc Graw Hill.