



### 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**