

73  
29/11/85



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

APLICACION DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA  
A UNA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE UN BANCO

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA  
QUE EN OPCION AL GRADO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

DARTIZ VARGAS EDMUNDO  
GARCIA YAÑEZ ARMANDO JOSE  
SALAZAR LAZARO LUCIO  
SANCHEZ CASTILLO ANTONIO

DIRECTOR DEL SEMINARIO:  
ADRIAN MENDEZ SALVATORIO.

MEXICO, D.F. 1985.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## I N D I C E

PAGINA

### CAPITULO I

	Marco Teórico de la Auditoría Administrativa	11
1.1	Antecedentes Históricos	12
1.2	El proceso administrativo (principales autores)	17
1.3	Relación del proceso administrativo y la Auditoría Administrativa	24
1.4	Definición de la Auditoría Administrativa	26
1.5	Finalidad de la Auditoría Administrativa	29
1.6	Alcance de la Auditoría Administrativa	30
1.7	Principales autores de la Auditoría Administrativa,	33
1.8	Planeación de la Auditoría Administrativa	65
1.9	Medios de obtención de la información para llevar a cabo la auditoría administrativa	74

### CAPITULO II

	Marco Teórico de la Empresa	85
2.1	Antecedentes Históricos del Banco	86
2.2	Objetivo de la empresa	90
2.3	Servicios que presta la empresa	94
2.4	La Unidad Administrativa Departamento de Proceso de Información	102

# I N D I C E

## PAGINA

### CAPITULO III

Auditoría Administrativa a una Unidad Administrativa de un Banco	106
3.1 Planeación	107
3.1.1 Investigación Preliminar	107
3.1.2 Inspección Instalaciones	108
3.1.3 Petición de Documentos	108
3.1.4 Determinación de Fuentes de Información	109
3.1.5 Determinación de los Recursos	109
3.1.6 Determinación de Herramientas	109
3.1.7 Programa Trabajo	110
3.1.8 Carta Convenio	112
3.2 Recopilación de Información	114
3.3 Procesamiento de Información	138
3.4 Análisis y Evaluación	145
3.5 Comunicación y Control	156
Conclusión	165
Bibliografía	167

## I N T R O D U C C I O N

En esta época de grandes adelantos tecnológicos, los administradores se encuentran con un gran reto a causa de la implantación de nuevas técnicas, una de las cuales es la auditoría administrativa, misma que será objeto de nuestro estudio.

Debido a la gran importancia que tiene este tema, decidimos presentar este trabajo, poniendo de antemano, nuestro mayor esfuerzo, entusiasmo y dedicación, con el fin de poder brindar al lector una base que sirva como antecedente de lo que es el desarrollo de una auditoría administrativa.

Para poder abordar este tema, es preciso mencionar la gran importancia que tiene el proceso administrativo dentro del desarrollo de la auditoría, ya que éste, es la base fundamental del buen funcionamiento de cualquier organismo social; es por esto, que en nuestro primer capítulo hablamos de sus antecedentes -- históricos, donde encontramos aspectos tan importantes como:

El saber que éste es tan antiguo como el hombre mismo, así como su relación y el desarrollo paralelo que tiene con la auditoría administrativa.

Para abundar más esta información, también se presenta un cuadro cronológico en el que diferentes autores plasman su proceso administrativo con sus diferentes factores (hablamos de tres

de estos autores), y para finalizar este capítulo presentamos tres diferentes métodos de auditoría administrativa que a nuestro juicio son los más usuales o conocidos, así como algunos aspectos de gran importancia que debe considerar el auditor administrativo.

En nuestro segundo capítulo pretendemos dar a conocer en forma general, los antecedentes, objetivos y servicios de la empresa y en particular, de la unidad donde se desarrollo el estudio de auditoría.

Para finalizar nuestro estudio, en el capítulo tercero exponemos un caso práctico de auditoría administrativa.

En esta parte final de nuestro trabajo, pretendemos mostrar en la forma más análtica y clara, los pasos a seguir o la secuencia con la que se puede realizar un trabajo de este tipo; por otra parte, es necesario mencionar que el método utilizado no es conocido, ya que ningún autor lo presenta como tal, pero si se lleva a cabo con la ayuda de los métodos ya existentes.

Este método fue expuesto academicamente en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Esperamos que la experiencia tenida en este trabajo, pueda servir a todas aquellas personas que sientan inquietudes por las técnicas modernas de la administración.

## CAPITULO I

### MARCO TEORICO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

#### INTRODUCCION

El objetivo principal del primer capítulo de nuestro estudio, es el de introducir al lector a las consideraciones generales que engloban el marco teórico de la Auditoría Administrativa.

Así pues nos encontraremos con aspectos tan interesantes, como son sus antecedentes históricos, en donde veremos como la Auditoría Administrativa es tan antigua como el hombre mismo.

El siguiente punto que trataremos será el del Proceso Administrativo, en donde se presenta un cuadro con sus principales autores. Enseguida se expone la relación que existe entre el Proceso Administrativo y la Auditoría Administrativa.

Dentro de nuestro marco teórico se presenta también un esquema con las diversas definiciones que se han vertido sobre la Auditoría Administrativa, así como sus finalidades, sus alcances y sus principales autores.

Para finalizar este capítulo se mencionan dos puntos que se pueden considerar como los más importantes, éstos son: La planeación y los medios de obtención de información para poder llevarla a cabo.

### 1.1.- Antecedentes Históricos

Los antecedentes de la auditoría administrativa son tan antiguos como el hombre mismo.

Cuando las primeras organizaciones de hombres aparecen en la prehistoria, el concepto administrar brota de la vida del hombre haciendo útiles los esfuerzos comunes a un fin predeterminado. Es entonces cuando aparece el líder que coordina todos los esfuerzos y los dirige al fin predeterminado, utilizando sus conocimientos, experiencia e intuición. Es en este momento cuando aparece la primera teoría administrativa. Esta teoría se forma por tres elementos, que son: Planeación, Organización y Dirección.

Más adelante, el hombre primitivo no se conforma con cazar -- los animales que esporádicamente encuentra, ni se satisface con la idea de que sus compañeros mueran en las batallas. El hombre primitivo siente la necesidad de asegurar las condiciones de cacería, tanto en abundancia como en seguridad al efectuarla y, por lo tanto, previene las condiciones en que habrá de hacerlo. Busca la manera de atraer sus presas a lugares que le den ventaja o quizá a las primeras trampas conjuntas. Encuentra que tan útil puede ser el seguir huellas o rastros, al prevenir lugares frecuentes de caza donde habrá de obtener alimentos y de donde a base de tretas podrá conducir a sus -- víctimas a sus trampas. Para esto, distribuye el trabajo entre sus compañeros y los especializa.



Ya el hombre primitivo habla inconscientemente de aspectos tan importantes como la previsión, la especialización de tareas - de aspectos humanísticos de protección, y, sobre todo, su conciencia va guardando la teoría administrativa que en el futuro habrá de poner en práctica lucidamente.

La vida del hombre comienza a rendir frutos tan grandes como - el que a continuación se expresa:

"El hombre habrá de cambiar su condición de cazador por la de - sedentario, no por cambiar de la recolección de los frutos a la agricultura, sino que este cambio lo habrá de hacer por la ade--cuación de sus sentidos de la planeación, y de la organización - en forma consciente".

La teoría administrativa, contaba ya en ese momento con elemen--tos que redondeaban su estructura fundamental; Planeación, Orga--nización y Dirección.

La teoría, aún incompleta por falta de comprobación de lo planea--do, era suficiente para el hombre primitivo, que al recoger sus - frutos obtenidos de la cosecha planeada, no necesitaba la concep--tualización del control en su raquíptica mentalidad.

Más en su desarrollo, el hombre, encontró a otros hombres como él, algunos más adelantados, otros más retrasados. Y que poseían conocimientos útiles para todos, los hombres comprendieron enton--ces, que si se reunían, podían obtener beneficios para todos, --

fue entonces, cuando tuvieron la necesidad de unirse en grupos, integrándose de esta manera el nuevo modo de vida social.

El hombre primitivo, conforme aumentaba sus actividades, también aumentaban sus conceptos al administrar.

La tarea de administrar creció hasta llegar al punto en que -- fue necesario saber a través de un líder, si ésta se efectuaba en todas sus partes. Este aspecto de "auditor", llevó al líder a estar en contacto con todos los aspectos administrativos, y, tener comunicación con los sublíderes en forma directa. Los sublíderes eran quienes le comunicaban de lo que se había llevado a cabo y de lo que estaba pendiente de efectuar. El líder, se dió cuenta, que, analizando los diferentes elementos del comportamiento humano se podía efectuar una verificación de los hechos. De esta manera nace la auditoría administrativa hasta -- llegar a nuestros días.

Por lo anterior, podemos deducir que la auditoría administrativa es tan antigua como el "administrar", su evolución es paralela y necesaria al sistema administrativo vigente, y tan amplia y compleja como el proceso administrativo del cual depende.

En la edad media aparecieron beneficios que habían de justificar el haber creado ministerios o secretarías divisionales así, como la creación de las delegaciones de autoridades en forma lineal, permitiendo triunfar sobre las desorganizadas hordas o ejércitos más o menos organizados.

No soló apareció el aspecto de autoridad lineal en forma de progreso, sino que apareció también la autoridad funcional o por áreas, y, además aparecieron por primera vez las pirámides de organización en donde las partes bajas son inminentemente ejecutivas y los escalones altos son directivos.

Un ejemplo de este adelanto, es precisamente el ejército .

Ya en el siglo XIX, la competencia y el complejo de trabajar en las industrias, obligó al hombre a pensar en donde tendría la oportunidad de desarrollarse plenamente, obteniendo un máximo desarrollo, fue la consideración de ser parte del proceso productivo, siendo tan importante como el capital, o, la misma tierra económicamente hablando.

Al considerar al hombre como tal, y darle oportunidad de realizar trabajos más profundos siendo ayudado por máquinas, - fue una de las dos principales razones que originaron un cambio en el siglo pasado. La segunda razón que indujo al cambio industrial fue el darles oportunidad a todos de disfrutar el producto procesado de manera accesible económicamente, integrándose la utilidad del lugar, de tiempo y propiedad.

El hombre, por menos dinero, obtenía mayor utilidad absoluta. Por lo tanto, la llamada Revolución Industrial de fines siglo XIX no se debió únicamente a la competencia económica, - sino, a la necesidad de realizarse como hombre dentro de un marco económico, esto es, la aparición como teoría de las re

laciones humanas en forma eficiente.

La llamada teoría administrativa, había recibido en este momento su definición más valiosa.

El hombre "administrará" siempre comportamientos humanos, las cosas, objetos y bienes de cualquier valor económico, serán usados por él como medios de cambio o de algunas de las formas de utilidad económica (tiempo, propiedad y lugar) y, por consiguiente en el campo de la AUDITORIA ADMINISTRATIVA, se conservaran comportamientos humanos como fines. Y, las cosas, los objetos y los bienes, como medios.

## 1.2 El proceso administrativo (principales autores)

En este punto trataremos de exponer a los autores más importantes del proceso administrativo, ya que han sido, históricamente hablando, la base para la organización de la empresa, así como el cimiento fundamental de la auditoría administrativa.

Primeramente presentamos un cuadro de los principales autores que han escrito sobre el proceso administrativo de 1886, a 1967, así como sus elementos y factores que mencionan en sus obras y, posteriormente, de acuerdo al mismo cuadro, mencionamos a tres de los autores que a nuestro juicio, y de acuerdo a sus factores, son los más completos para una buena organización de una empresa,

## FACTORES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

AUTOR	AÑO	FACTORES			
HENRI FAYOL	1886	Previsión	Organización	Comando y Coordinación	Control
LYNDALL URWICK	1943	Previsión Planeación	Organización	Comando Coordinación	Control
WILLIAM NEWMAN	1951	Planeación	Organización Obtención Recursos	Dirección	Control
R. C. DAVIS	1951	Planeación	Organización		Control
KOONTZ/ODONNEL	1955	Planeación	Organización Integración	Dirección	Control
GEORGE R. TERRY	1956	Planeación	Organización	Ejecución	Control
LOUIS A. ALLEN	1958	Planeación	Organización	Motivación Coordinación	Control
D. Mc. FARLAND	1958	Planeación	Organización		Control
AGUSTIN REYES	1960	Previsión Planeación	Organización Integración	Dirección	Control
ISAAC GUZMAN V.	1961	Planeación	Organización Integración	Dirección	Control
J. ANTONIO FDEZ.	1967	Planeación	Implementación		Control

## PROCESO ADMINISTRATIVO\*

(Koontz/O'Donnell)

Planeación.- Planear es decidir de antemano que hacer, como hacerlo, cuando y quien deberá llevarlo a cabo. La planeación se erige como puente entre el punto donde nos encontramos y aquel donde queremos ir, hace posible que ocurran cosas que de otra manera nunca sucederían, sin planeación, los eventos quedan sometidos al azar.

Planear es un proceso intelectual, la determinación consciente de vías de acción, la fundamentación de decisiones en los fines, en los hechos y en los cálculos razonados.

Organización.- Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlo y coordinar tanto en sentido horizontal como en sentido vertical, toda la estructura de la empresa.

Integración.- La función administrativa de integración se ocupa de dotar de personal a la estructura de la organización a través de una adecuada y efectiva selección, evaluación y desarrollo de las personas que han de ocupar los puestos dentro de la estructura.

Dirección.- La dirección es el aspecto interpersonal de la ad

ministración por medio de la cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la empresa.

Control. - La función administrativa de control, es la medición y la corrección del desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la empresa diseñados para conseguirlos se estén llevando a cabo.



## PROCESO ADMINISTRATIVO

(José A. Fernández Arena)\*

Planeación.- Primer momento del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las soluciones del pasado, y se esbozan planes y programas. Para lograr una planeación adecuada debe buscarse la innovación a través de la revisión de la solución planteada, para establecer la posibilidad de un nuevo plan y un programa que incluso amerite cambios en la estructura formal de la empresa.

Implementación.- Decidir sobre la mejor alternativa de ejecución seleccionando el mencionado plan o programa más adecuado para la solución de un problema. Motivar con base en el plan y programa rutinario o de innovación, así como en la decisión adoptada, generar el interés propio de los demás, permitiendo la actuación. Comunicar o lo que es igual, lograr la previsión, orientación, guía o advertencia que permita el entendimiento integral de los que se va a realizar.

Control.- Apreciación del resultado de la acción comparándola con el plan y programa, estableciendo causas de las desviaciones y posibles medidas de corrección que ameriten en el extremo iniciar un nuevo plan y programa y por tanto el primer paso del proceso administrativo.

---

\* Fernández Arena José A., El Proceso Administrativo. Pág. 77.

## PROCESO ADMINISTRATIVO

(Agustín Reyes Ponce)\*

Previsión.- Es el elemento de la administración en el que, -- con base en las condiciones futuras en que una empresa habra de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de esa misma empresa.

Planeación.- Consiste en fijar el curso de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientar lo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números, necesarios para su realización.

Organización.- Es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Integración.- Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

Dirección.- Es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por me-

dio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, o, con más frecuencia y delegando autoridad. Se vigila de manera simultánea, que se cumplan en la forma más adecuada todas las órdenes emitidas.

Control. - Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

### 1.3. Relación del Proceso Administrativo y la Auditoría Administrativa.

Para operar un negocio con éxito, la administración debe especificar sus objetivos, establecer planes y un sistema de procedimientos para completarlos, delegar responsabilidades, implantar métodos adecuados y estándares de actuación, aplicar una actividad científica (Principios administrativos y no empíricos) y evaluar los resultados.

A continuación se hace mención nuevamente de las principales etapas del proceso administrativo sólo con el fin de tenerlas presente para una mejor comprensión de la relación que tiene dicho proceso con la auditoría administrativa.

La planeación es lograda mediante la formulación de un sistema de políticas y procedimientos que reflejan los objetivos básicos y metas de la administración. Un sistema propiamente planeado y utilizado, podrá ayudar a obtener los resultados deseados en la mejor manera y con el menor gasto de tiempo y esfuerzo. Una vez establecidas las políticas, designan las miras de la empresa, éstas establecen el patrón que deberá seguirse y con esto se reduce la necesidad de que los altos ejecutivos tengan que hacer o tomar decisiones rutinarias, facilitando de esta manera la administración de la empresa.

La organización consiste en el acto o parte del proceso de definir líneas de autoridad y responsabilidad de los individuos,

y, coordinar los esfuerzos individuales para el logro armonioso de los objetivos predeterminados.

Dirigir es mandar, coordinar y controlar. Mandar es emitir órdenes, expedir instrucciones o establecer reglas y normas bajo las cuales deberán realizarse las operaciones.

Coordinar es lograr que los objetivos particulares concuerden con los objetivos de la empresa.

Controlar es evaluar, apreciar, examinar e investigar. Es lo necesario para determinar si los planes y objetivos se están llevando a cabo y establecer las medidas correctivas necesarias para evitar las desviaciones a los mismos.

De lo anterior podemos resumir la relación existente del proceso administrativo y la auditoría administrativa, podemos decir que han tenido un desarrollo paralelo, tomando en cuenta que el proceso administrativo es la razón de la evolución de la auditoría administrativa.

#### 1.4 Definición de la auditoría administrativa

A continuación se presenta un esquema con las definiciones -- que sobre la auditoría administrativa han emitido varios autores:

Williams P. Leonard

"La auditoría administrativa puede definirse como el examen - comprensivo y constructivo de la estructura organizativa de - una empresa, institución o departamento gubernamental; o de - cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materia- - les". (1)

Dr. Fabián Martínez Villegas

"La auditoría administrativa es el examen metódico y ordenado: de los objetivos de la empresa, de su estructura orgánica y - de la utilización y participación del elemento humano, a fin- de informar sobre el objetivo mismo de su examen". (2)

Dr. Roberto Macías Pineda

"La auditoría administrativa constituye una oportunidad para- mostrar que es lo que el negocio está logrando, es una audien- cia en la cual los asistentes pueden enterarse de lo que se - ha logrado con respecto a sus políticas y programas sobre los que se hace la auditoría. La auditoría administrativa sumi--

nistra una oportunidad específica para el examen de todas las partes, o determinadas partes, de las actividades, de las relaciones de los empleados en un negocio". (3)

Lic. José Antonio Fernández Arena

"La auditoría administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y la participación individual de los integrantes de la institución". (4)

En base a las definiciones anteriores podemos señalar las siguientes características de la auditoría administrativa:

- a) Se habla de un examen, mediante una investigación sistemática y organizada.
- b) Se aplica de igual forma a las empresas públicas, privadas o a todo organismo social.
- c) En las empresas se puede aplicar en forma integral o por áreas.
- d) Este examen puede ser dirigido a su planeación, organización, dirección y control.

- e) No elude en ningún momento la participación del elemento humano, como integrante de la institución.

---

(1) Williams P. Leonard. (Auditoría Administrativa)

(2)

(3) Roberto Macías Pineda, Auditoría Administrativa. México, - 1962.

(4) José Antonio Fernández Arena. (La Auditoría Administrativa) México, 1973.



### 1.5 Finalidad de la auditoría administrativa

El fin de la auditoría administrativa es revelar los defectos o irregularidades en cualquiera de los elementos administrativos e indicar posibles mejoras.

Su meta es ayudar a los administradores a realizar la más eficiente administración de las operaciones, mediante el examen y valuación de los métodos y su realización en todas las áreas, para determinar problemas actuales y potenciales, y en general falta de conocimientos y atención de los ejecutivos.

Un adecuado programa de auditoría permitirá descubrir y corregir los problemas, antes de que puedan ser funestos. Asimismo, la auditoría administrativa presenta un juicio imparcial de la situación efectiva de un negocio con respecto al futuro, presentando sugerencias para corregir las deficiencias presentes.

Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, lo apropiado de la estructura administrativa, la observancia de las políticas y los procedimientos, la exactitud y la confiabilidad de los controles, los métodos protectores adecuados, las causas de variaciones, la adecuada utilización del personal y equipo, y los sistemas de funcionamiento satisfactorios. La auditoría administrativa está específicamente proyectada para evitar las prácticas impropias y mejorar los métodos y el desempeño administrativo.

## 1.6 Alcance de la auditoría administrativa

La auditoría administrativa es aplicable a todo tipo de organismo en su totalidad, o bien, a alguna parte del organismo. Lo ideal es que se haga abarcándolo todo, para evitar el peligro de no concebir una idea clara de los problemas y de sus orígenes, pudiendo confundir síntomas con causas.

Con el objeto de ampliar la explicación del alcance de la auditoría administrativa, a continuación se transcribe la clasificación que para efectos de evaluación de la administración presenta el American Institute of Management:

### Tipo de Organismo

### Areas a Investigar

#### Religioso

1. Función Social
2. Estructura Formal
3. Crecimiento de sus instituciones
4. Análisis de Membresías
5. Análisis de Desarrollo
6. Políticas Financieras
7. Análisis del Consejo de Dirección
8. Eficiencia en la Operación
9. Evaluación Administrativa
10. Efectividad en la Dirección

#### Educativo

1. Función Académica
2. Estructura Formal
3. Crecimiento
4. Programa de Desarrollo
5. Análisis de Alumnos Egresados
6. Políticas Financieras
7. Eficiencia de Operación
8. Evaluación Administrativa
9. Análisis del Consejo de Dirección
10. Efectividad de la Enseñanza

Tipo de Organismo

Areas a Investigar

Hospital

1. Función Social
2. Estructura Formal
3. Crecimiento de Instalaciones
4. Programa de Desarrollo
5. Cuidado de Pacientes
6. Políticas Financieras
7. Eficiencia de la Operación
8. Evaluación del Consejo Directivo
9. Evaluación Administrativa
10. Efectividad en la Actividad Científica

1. Función Económica
2. Estructura Formal
3. Crecimiento
4. Atención a Donadores
5. Investigación y Desarrollo
6. Análisis del Consejo Directivo
7. Políticas Financieras
8. Eficiencia de la Operación
9. Servicio Público
10. Evaluación de los Ejecutivos

Las áreas más interesantes a estudiar para la ejecución de una auditoría administrativa, las encontramos en un estudio tridimensional del proceso administrativo, según sus elementos o etapas combinados con los diferentes niveles de la administración y con las funciones propias de una empresa, esta combinación de etapas, niveles y funciones, nos sirve para determinar los factores en que vamos a descomponer las actividades de una empresa y poderlas evaluar.

Las etapas del proceso administrativo son:

- a) Previsión;
- b) Planeación;

- c) Organización;
- d) Integración;
- e) Dirección; y,
- f) Control

Los niveles jerárquicos aceptados para la auditoría administrativa serán:

- a) Representante de los propietarios;
- b) Gerencia o Dirección General;
- c) Gerencia Departamental; y;
- d) Niveles de Supervisión.

Las áreas funcionales de la empresa serán:

- a) Planeación;
- b) Producción;
- c) Mercadotecnia;
- d) Personal;
- f) Relaciones Públicas; y;
- g) Control

### 1.7 Principales autores de la auditoría administrativa

A raíz del surgimiento e implantación de la auditoría administrativa como un tramo de control y medición de los resultados de las instituciones de toda índole, diversos autores, estudiosos de la administración, han escrito muchas obras sobre el tema de la auditoría administrativa. Debido a lo anterior, nos concretaremos a comentar la obra de tres de los más renombrados, siendo éstos: Williams P. Leonard, José Antonio Fernández Arena y, por considerarlo también importante, se menciona el método del Análisis Factorial, desarrollado por Alfred W. Klein y Nathan Grabinsky.

A continuación se presenta en forma esquematizada, el método de William P. Leonard, así como un panorama general del enfoque que da este autor sobre la auditoría administrativa:

### Método de William P. Leonard

#### Esquema General

##### Examen

##### Áreas a investigar

1. Una o más funciones específicas
2. Departamento o grupo de departamentos
3. División o grupo de divisiones
4. Empresa como un todo

##### Detalles a estudiar

1. Planes y objetivos
2. Estructura de la organización
3. Políticas, sistemas y procedimientos
4. Métodos de control
5. Recursos humanos y físicos
6. Normas de ejecución
7. Medición de resultados

## Evaluación

### Proceso de evaluación

#### Factores a evaluar

1. Panorama económico
2. Adecuación de la estructura de la empresa
3. Cumplimiento de políticas y procedimientos
4. Exactitud y confiabilidad de los controles
5. Métodos adecuados de protección
6. Causas de variación
7. Utilización adecuada de mano de obra y equipo
8. Métodos satisfactorios de operación verbal

#### Análisis científico, interpretación y síntesis

1. Estudiar los elementos
2. Hacer un diagnóstico detallado
3. Determinar finalidades y relaciones
4. Buscar definiciones
5. Balance analítico
6. Comprobar eficiencia
7. Indagar problemas
8. Precisar soluciones
9. Determinar alternativas
10. Elaborar métodos de mejoramiento

### Presentación

1. Discusión verbal de aspectos importantes
2. Informe final a la dirección
3. Informe escrito de hallazgos y recomendaciones

### Vigilancia

1. Revisión de instalaciones
2. Ayuda para diseñar formas y procedimientos
3. Completar cualquier aspecto inconcluso
4. Comentar el informe con la dirección general



Método de William P. Leonard

Planeación de la Auditoría

Planes y Objetivos

Al evaluar los planes y objetivos generales de la empresa, - puede parecer, en algunos casos, que la alta dirección de un organismo, no se ha percatado bien hasta que punto unos planes mal trazados están impidiendo que se alcancen dichos objetivos.

Los planes y objetivos representan los propósitos básicos y la consecución de las metas a largo plazo involucran aspectos tales como, conseguir el financiamiento adecuado, fábricas y maquinaria o mejoramiento de las instalaciones, necesidades de mano de obra, selección y cambios importantes en la línea de productos o servicios.

El auditor al llevar a cabo su trabajo, tiene que atender -- los siguientes puntos:

1. ¿Proveen los objetivos generales de la empresa a su supervivencia, crecimiento, contribución económica, obligación social y utilidades?
2. ¿Son suficientes, claros y realistas?
3. ¿Podrán alcanzarse?

4. ¿Constituyen una base para guiar, dirigir y conducir a la empresa?
5. ¿Son dichos objetivos, razonables y sensatos?
6. ¿Señalan cuales son las realizaciones que se esperan de los subalternos?
7. ¿Sirven de guía al personal desde el punto de vista de la unidad?
8. ¿Se ha estipulado los objetivos en términos de operación y resultados?
9. ¿Contribuyen a motivar al personal?
10. ¿Son apropiados, oportunos y relacionados entre sí?
11. ¿Son evaluados cuidadosamente de tiempo en tiempo?

#### Estructura de la Organización

Para que una empresa funcione con plena eficacia es necesario que cuenta con un buen plan de organización, a efecto de satisfacer los objetivos y futuras necesidades de la misma.

Las deficiencias en la estructura económica, son comunes en muchas empresas; por ejemplo:

1. La estructura no está proyectada para satisfacer las -- necesidades específicas de la empresa.
2. Las funciones no son coordinadas, balanceadas y controladas.
3. Hay una falta de apropiada delegación de autoridad y -- responsabilidad.
4. Personal no calificado, ocupa puestos clave.
5. La motivación de empleados subalternos es deficiente.
6. Existen ficciones internas entre Jefes de Departamento.
7. Falta de responsabilidad en cuanto a la calidad del trabajo.
8. Insuficiente flexibilidad para satisfacer las condiciones cambiantes.
9. El ejecutivo en Jefe se encuentra sobrecargado de problemas ya que son demasiadas las personas que le informan directamente.

Para la estructuración de una organización eficaz, todo lo que se requiere es el empleo de un criterio personal sensato.

Al llevar a cabo una revisión de la estructura orgánica, el

auditor debe tener presente que los cambios en mercados, productos o servicios, en rutinas de trabajo y en la fábrica u otras instalaciones, pueden causar cambios en la línea de autoridad, así como las de responsabilidad, deben estar presentes a lo largo de toda organización.

A este respecto necesita comprobar, que las responsabilidades, autoridad y relaciones básicas se encuentran bien definidas. Podrían plantearse las siguientes preguntas:

¿Cada uno de los ejecutivos sabe bien cual es su responsabilidad? ¿Existe una duplicación de responsabilidad? ¿Están - capacitados quienes tienen autoridad para desempeñar su tarea? ¿Podrán eliminarse algunas tareas? ¿Es satisfactorio - el desempeño? ¿Podrá hacerse más eficaz? ¿Cuales son los défectos principales y menores?

Determinadas las funciones principales puede pasarse a definir departamentos, divisiones y subdivisiones.

Al seleccionar bien los departamentos, se hace posible fijar las responsabilidades. Con ello se estará en condiciones de establecer una base para la selección del personal - apropiado que ocupe los distintos puestos.

### Políticas, Sistemas y Procedimientos

La expresión de una política es necesaria como base para to

mar decisiones en las áreas de líneas de producción, finanzas, personal, investigaciones, compras, salarios, precios-de venta, etc. La elección de un determinado curso de acción es indispensable a fin de llegar a una meta definida.

Para asegurar el cumplimiento y observancia de políticas, el auditor necesita primero una idea clara de los objetivos.

¿Son razonables y fáciles de llevar a la práctica? ¿Cuales son los factores limitativos y determinantes? ¿Están conduciendo a la organización hacia sus metas? ¿Existe algún conflicto entre los distintos métodos para ello?

Toda política, por buena que sea, no surtirá efectos si no está apoyada por sistemas y procedimientos adecuados.

La evaluación de un sistema o procedimiento comprende tres aspectos a considerar. El primero, si dicho sistema o procedimiento satisface la totalidad de necesidades corrientes; el segundo; si funciona en forma eficaz; y el tercero: cual es su grado de eficacia.

Para determinar si un sistema o procedimiento está cumpliendo los requisitos, es necesario atender, entre otras cosas, a lo siguiente:

1. ¿Está proyectada de tal manera que promueva la consecución de los objetivos de la empresa y que efectivamente

los alcance?

2. ¿Funciona dentro del marco de la estructura de la organización?
3. ¿Proporciona los métodos de control adecuados a fin de lograr un desempeño con un mínimo de gastos en tiempo y esfuerzo?
4. ¿Las rutinas contenidas en el sistema o procedimiento prescriben su ejecución dentro de una secuencia lógica?
5. ¿Proporciona los medios para su coordinación eficaz entre los diversos departamentos?
6. ¿Han sido implantadas todas las funciones necesarias?
7. ¿Se han conferido la autoridad necesaria a los responsables?
8. ¿Conviene cambios para mejorar su efectividad?

Debe determinarse lo que se está haciendo, dónde, cómo, cuándo y por quién.

Al estudiar la función de sistemas y procedimientos, el auditor necesita plantear las siguientes preguntas:

1. ¿Esta bién ubicada la función en la estructura de la or

ganización?

2. ¿Tendrá el personal encargado de la misma la preparación y experiencia necesarias para realizar el trabajo?
3. ¿Se tiene implantado un programa claro y se desarrolla la acción necesaria para su debido cumplimiento?
4. ¿Es satisfactoria la productividad existente?

### Métodos de Control

Los métodos de control son instrumentos por medio de los cuales, la dirección obtiene ciertos resultados para conseguir una acción coordinada y hacer que el trabajo se realice en forma proyectada.

Todo método de control comprende una comparación del desempeño real contra el desempeño pretendido.

Para que exista un control eficaz, de cualquier tarea, tiene que haber una medición continua y detallada de la realización de la misma. El control deficiente puede ser el resultado de fallas en los registros y procedimientos, de una falta de observancia de los sistemas de supervisión o a normas de administración insuficientes.

### Recursos Humanos y Físicos

Generalmente en casi todos los tipos de empresas, existe --

una necesidad de evaluar las políticas de personal, para -- mantener una buena administración. La evaluación del personal, comprende una valoración de las políticas que se siguen y una revisión para determinar la capacidad, puntos débiles y fuertes de la gente que figura en la nómina. Para ello habrá que llevar a cabo un cuidadoso examen de las condiciones en que se realiza el trabajo. Habrá que atender -- además el sistema que se sigue para llevar registros y a la preparación y trámite de los informes de personal, causas -- de descontento con el empleo, falta de observancia de las -- políticas y procedimientos de la compañía, coordinación deficiente, etc., con el propósito de revelar cualquier negligencia, debilidad, error, deficiencia, fallo o irregularidad. Para ello habrá que investigar los hechos y detalles, que el auditor presentará a la dirección en su informe, junto con sus sugerencias.

En relación a los recursos materiales, es necesario revisar los programas de las operaciones y funcionamiento del equipo fijo y movable, determinar si el mantenimiento o conservación de las mismas es apropiado, si se les mantiene en un constante buen estado mediante un programa preventivo. Considerar además los factores tales como la proximidad del -- mercado, a los materiales, adecuada disponibilidad de mano de obra, facilidades de transporte y fácil acceso a los ser



vicios públicos y privados de energía eléctrica, agua, gas y combustible.

### Normas de Ejecución

El principal cuidado del auditor debe ser el determinar si una empresa está o no operando tan provechosamente como de biera. Su tarea consiste en estudiar y analizar todos los factores pertenecientes a las operaciones de la empresa, incluyendo la relación entre utilidades y volumen de trabajo, productos o servicios, mercado, organización, métodos, instalaciones y finanzas. Como es sabido, todo el plan de control comprende un objetivo, el cual, expresa lo que se pretende seguir, un procedimiento que señala claramente los medios para su ejecución, una medida para que el desempeño sea satisfactorio y una evaluación que determina lo bien que se está desempeñando. Al auditor administrativo le corresponde valorar el presupuesto y comprobarlo con los resultados de la operación.

### Medición de Resultados

El auditor debe conocer y aplicar métodos de medición cuantitativos y cualitativos, aprovechando cuestionarios u otras técnicas, medidas, escalas, pruebas, etc.

Cierta información, como es el número de unidades mensura-

bles de cada tarea realizada y las horas hombre requeridas para elaborar una cantidad de unidades iguales. Esto es necesario para el conocimiento cuantitativo.

Los métodos estadísticos son de gran utilidad para la medición de datos, esto nos puede dar como resultado para demostrar las causas de variaciones que pueden desembocar en problemas y que, por lo tanto, exigen la atención inmediata -- para ser corregidas.

## Método de Auditoría Administrativa

José Antonio Fernández Arena

José Antonio Fernández Arena propone la realización de la - Auditoría Administrativa combinando un análisis de los objetivos, de los recursos y del proceso administrativo.

El esquema de estudio comprende lo siguiente:

1) Los objetivos de la empresa

1.1) De servicio

1.2) Social

1.3) Económico

2) La Dirección (en sus niveles existentes)

3) Los Recursos (en su consideración e interpretación)

3.1) Humanos

3.2) Materiales

3.3) Técnicos

4) El Proceso Administrativo

4.1) Planeación

4.2) Implementación

4.3) Control

Para la mejor comprensión de este esquema es necesario mencionar y analizar la definición que este autor presenta de la Auditoría Administrativa.

La Auditoría Administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa (I), de la satisfacción de los objetivos institucionales (II), con base a los niveles jerárquicos de la empresa (III), en cuanto a su estructura (IV), y la participación individual de los integrantes de la institución (V).

I Auditar consiste en escuchar. El concepto moderno del término es más amplio y además de oír, implica la necesidad de investigar y buscar causas y efectos. Referido a la administración, pretende evaluar las actividades de acuerdo con los principios de su disciplina.

La administración abarca toda la empresa y cubre los actos que buscan la solución a problemas derivados del objeto de la institución, o sea fabricación, compra venta u ofrecimiento de servicios.

Pero se necesita una revisión basada en el método científico.

1. De carácter objetivo, ausente de impresiones personales que contengan desviaciones de apreciación o inclinación extrema hacia ciertas áreas. El alcance de la revisión debe

ser universal, con la posibilidad de validación por quien - quiera que desee investigar .

2. Medición precisa de los fenómenos, utilizando los sistemas y procedimientos que resulten más apropiados, para tener una certeza casi completa de lo que se ha registrado.

3. Estudio exhaustivo que cubra todos los ángulos del problema para evitar una falla por omisión, la cual dificultaría el desarrollo del trabajo o incluso haría nulas las conclusiones y recomendaciones determinadas.

II De la satisfacción de los objetivos institucionales todas las empresas requieren de la satisfacción de tres tipos de objetivos que a su vez cumplan con los grupos que a continuación se enumeran:

1. Objetivo de servicio:

Consumidores o usuarios; buenas ofertas a los que satisfacen sus necesidades con los productos o servicios de la empresa.

2. Objetivo Social

Colaboradores; buen trato económico y motivacional de empleados y obreros que prestan sus servicios en la empresa. - También son grupo importante los familiares o dependientes -

de aquellos.

### 3. Objetivo Económico.

Inversionista; pago de un dividendo razonable que sea proporcional al riesgo asumido.

Acreeedores; reinversión de una cifra proporcional de la institución.

III Es una revisión de los niveles jerarquicos de la em presa, los cuales permiten la actuación de la misma.

Se consideran tres niveles sujetos a revisión:

1. Dirección, encargada de la coordinación de la empresa en los problemas a corto y largo plazo. Representa el cuerpo doctrinal de la institución.
2. Departamentos derivados de los objetivos. Son organos que le sirven de instrumento para realizar su objeto, es decir, las actividades comunes a una función, tal es el caso de producción, comercialización, finanzas, etc. Los departamentos tienen a su cargo la realización del trabajo que se encamina a la realización de los objetivos de la empresa. Este trabajo lo realizan estableciendo en forma clara las políticas departamentales.
3. Información, de los resultados obtenidos por los de-

partamentos, comparándolos con los planes y programas que sirvieron como antecedente de trabajo. El control es general y no se refiere a una sola función o sistema, por lo que es erróneo basar el control financiero solo por medio de los presupuestos.

IV Los niveles jerárquicos se evalúan en cuanto a su estructura, cubriendo los aspectos de organización e integración. La estructura demanda recursos de 3 tipos.

1. Humanos
2. Materiales
3. Técnicos

En la etapa de organización se establece la idea de aprovechar al máximo los recursos. Se suponen organigramas completos, asignación de autoridad y responsabilidades, dinero que se necesita para equipo e instalaciones, incluso los sistemas que resolverán en forma más ventajosa el cúmulo de operaciones efectuadas por la institución.

La integración se encarga de recabar lo que esbozó la organización y en forma equilibrada compaginarlo con los lineamientos teóricos. Los departamentos están integrados por individuos que hacen efectiva la administración. Cada uno de ellos tiene una tarea específica y debe realizarla -

teniendo en cuenta:

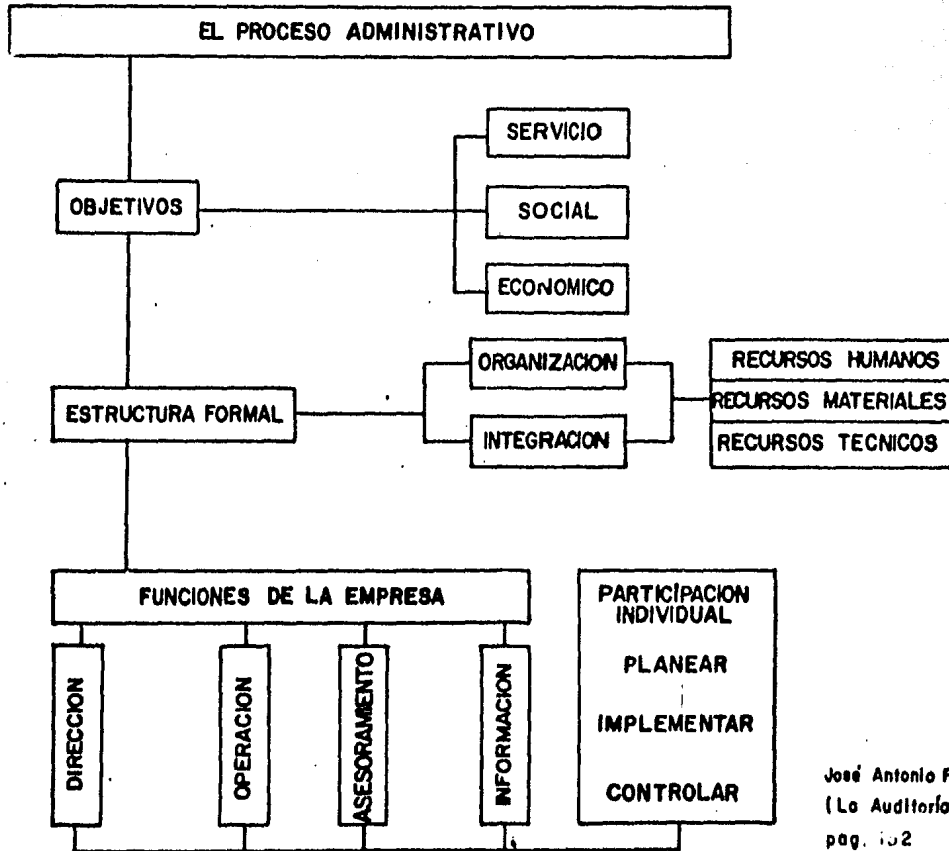
1. Planear
2. Implementar
3. Controlar

De donde es necesario precisar la oportunidad e intensidad de aplicación de cada uno de los elementos del proceso administrativo.

En base a lo expuesto, presentamos el organigrama general de la estructura de una empresa y también, el diagrama del proceso administrativo aplicado a las funciones de la misma.

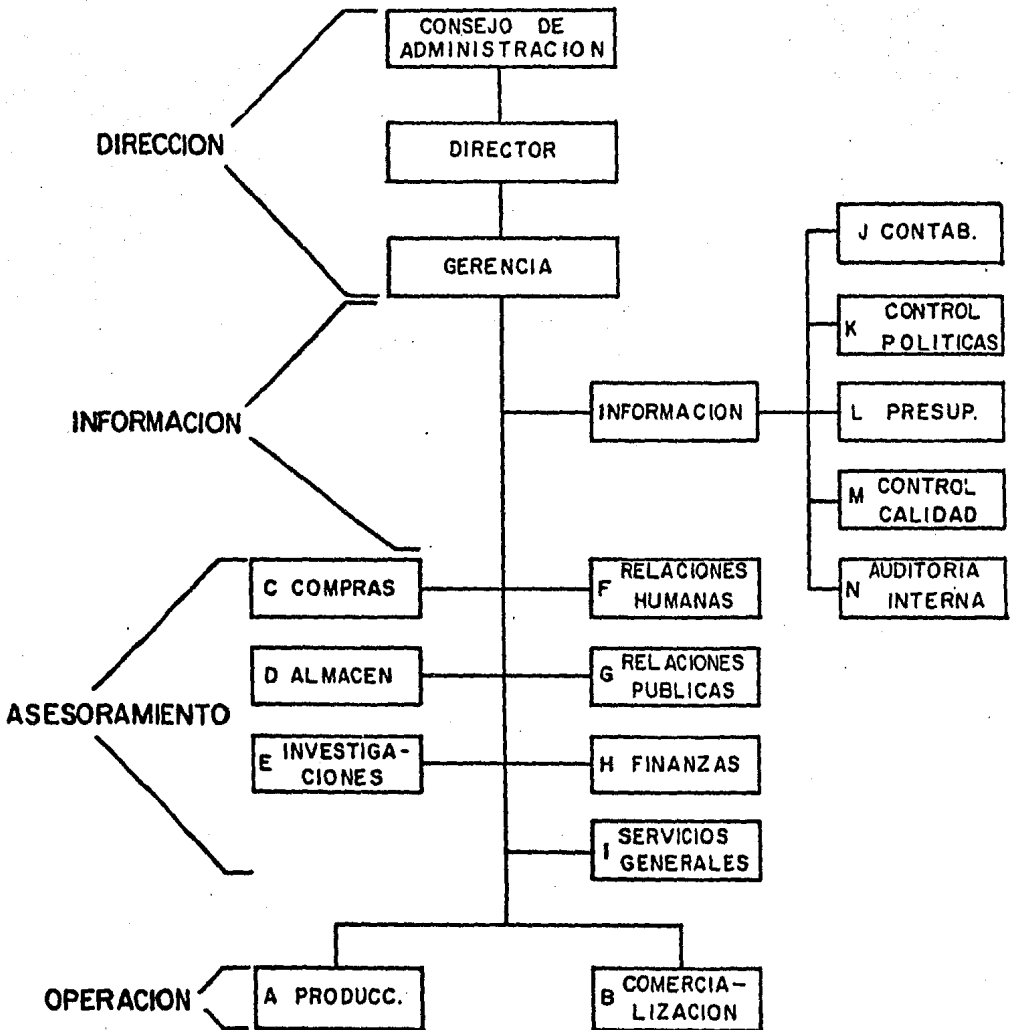


# EL PROCESO ADMINISTRATIVO



José Antonio Fernández Arena  
(La Auditoría Administrativa),  
pag. 102

# ORGANIGRAMA GENERAL



### Programa de Auditoría Administrativa

Después de haber expuesto las bases bajo las cuales se -  
realizará la Auditoría Administrativa, presentamos a con-  
tinuación el programa que el autor propone para el mejor  
desarrollo de la misma.

### Programa de Auditoría Administrativa

1. Desarrollo del trabajo
2. Alcances y limitaciones del trabajo
3. Apreciación de la empresa
4. Respuestas a las preguntas de los cuestionarios

A. Desarrollo del trabajo

B. Alcance y limitaciones del trabajo

Objetivos institucionales

- Servicio
- Social
- Económico

Dirección

- Consejo de Administración
- Director General
- Gerencia General

**Estructura Departamental**

- Recursos Humanos (Personal)
- Recursos Materiales (equipo y dinero)
- Recursos técnicos (sistemas y procedimientos)

Control de políticas

Producción

Comercialización

Relaciones Humanas

Finanzas

Relaciones Públicas

Contabilidad

Auditoría Interna

Servicios Generales

**Participación Individual**

- Planeación
- Implementación
- Control

C.      **Apreciación de la empresa**

D.      **Respuestas a las preguntas de los cuestionarios.**

### Presentación del informe de auditoría administrativa

Para la presentación del informe, se puede establecer el siguiente orden:

1. Apreciación crítica de la coordinación general en cada uno de sus niveles y con <sup>b</sup>vase en los resultados de los cuestionarios.
2. División departamental, que permita el análisis específico de cada uno de los departamentos en cuanto a su estructuración y a la participación individual de sus componentes.
3. Valuación de la empresa, considerando la escala de apreciación para poder precisar la calificación que le corresponde.
4. Recomendaciones para corregir los errores determinados en las áreas estudiadas.

Por otra parte, el informe debe contener todas las reglas de un documento de este tipo:

1. Lenguaje enfocado a los lectores.
2. Contenido del trabajo:
  - a) Explicación de la metodología empleada y de sus limitaciones.
  - b) Definición del alcance de la auditoría administrativa.

- c) Tratamiento breve, conciso, con la información esencial sobre la crítica y recomendaciones.

3. Forma:

- a) Secuencia lógica.
- b) Disertación escrita apropiada, acatando los lineamientos gramaticales y semánticos.
- c) Convencimiento del lector.
- d) Objetividad de la presentación.
- e) Presentación física atractiva, usando las técnicas necesarias para facilitar y motivar la lectura.
- f) Uso pertinente de representaciones gráficas.

### Método del análisis factorial

Dentro de los variados y múltiples sistemas, que existen para llevar a cabo una auditoría administrativa, se conoce uno que ha adquirido gran importancia, debido a que enfoca a la auditoría hacia lo que se puede llamar: "Objetivo" e "Impersonal", a esta técnica se le ha denominado "Análisis factorial".

Esta técnica consiste en llevar a cabo un análisis de la empresa de conformidad con una serie de factores que ejerzan -- una influencia decisiva en el comportamiento de la misma. El problema deberá enfocarse de tal modo que su Investigación -- sea:

- a) Consistente.- Que se siga un determinado sistema para la serie de casos iguales o parecidos.
- b) Relevante.- La valuación que demos a los elementos, deberá ser acorde con la importancia del factor.
- c) Válida.- El sistema deberá medir lo que en realidad se intenta medir.

Su resolución abarca tres fases principales:

1. La selección de los factores que influyen en la buena operación de la empresa.
2. La definición, tanto de los factores como la de los diver

\* Jorge Mason Velazco. Auditoría Administrativa (Método del Banco de México) México, 1971. págs: 10-12.

los elementos que los componen.

3. La valoración o ponderación de los factores con base en los elementos que los componen.

A continuación se presenta un programa detallado por etapas para la realización de una auditoría administrativa con el método del "Análisis factorial".

#### Etapa I. Planear la investigación

1. Definir la materia objeto de la investigación
2. Definir el proceso final de la investigación
3. Definir el tiempo disponible para la investigación
4. Planear las fases y el volumen de trabajo
5. Determinar los medios de investigación e información y la facilidad para obtenerlos.
6. Obtener la autorización necesaria para la orientación y el programa a que se sujetará la investigación.

#### Etapa II. Analizar el tema (objeto de la investigación)

1. Determinar los factores pertinentes al tema y a su operación.
2. Averiguar las funciones de cada factor
3. Determinar la información mínima necesaria
4. Recopilar la información



5. Verificarla
6. Asegurarse de que esté completa

**Etapa III. Examinar cada factor en esta forma**

1. ¿Hasta qué grado concuerda la operación de los factores con las funciones asignadas?
2. ¿Qué tendencia se registra en el campo de cada factor?
3. ¿Qué evolución ocurre en los campos relacionados?
4. ¿Cuáles elementos del factor están estimulando la operación?
5. ¿Cuáles elementos del factor ejercen una influencia limitadora?
6. ¿Qué objetivos debieran lograrse en el campo de cada factor?
7. ¿De qué medios se dispone para alcanzar estos objetivos?

**Etapa IV. Combinar los hallazgos para combinar y diagnosticar sobre el total de las operaciones.**

1. ¿Cuál parece ser la capacidad óptima de acuerdo con los objetivos de la operación?
2. ¿Cuál la ejecución total real?
3. ¿Cuáles son los factores limitadores?
4. ¿Qué factores deben estudiarse?

5. ¿Qué objetivos pueden alcanzarse con el empleo de los medios disponibles?
6. Examinar el total de los hallazgos encontrados en cooperación con otros especialistas.

**Etapa V. Presentar el diagnóstico.**

1. Preparar documentos para su discusión; diagramas, etc. para su presentación.
2. Señalar claramente que hallazgos y diagnósticos están sujetos al juicio de las personas responsables de la ejecución de las operaciones que se investigan.
3. Exponer el desarrollo de los hallazgos.
4. Obtener el acuerdo de las diferentes opiniones sobre cada uno de los pasos antes de avanzar al siguiente.
5. Estimular las decisiones.
6. No perder de vista el hecho de que la decisión es prerrogativa de las personas responsables de la ejecución o dirección.

El objetivo principal de este método es descubrir las causas de una baja productividad, y, conociendo éstas, establecer -- las bases para aumentar la misma.

Este procedimiento es muy similar a la investigación científica en general. La diferencia principal estriba en el objeto-

de investigar, una primera compilación de informes permitirá diseñar un plan para la investigación. Este plan se debe trazar con mucho cuidado, formándose una idea clara de la tarea que se debe realizar, mediante la información de los objetivos del trabajo.

Este método tiene ventajas y limitaciones, mencionaremos las más importantes:

### Ventajas

1. Sus principios son aplicables a todas las industrias y a todos los niveles industriales.
2. Este método lo pueden aplicar miembros del cuerpo directivo de la empresa mediante alguna práctica.
3. Es posible un uso más amplio de mejores procedimientos analíticos, ya que un 30% de los problemas de productividad pueden ser resueltos con este método, en lugar de un 2% -- que alcanzan otros métodos.
4. El uso de cuadros y diagramas como medio de descripción impulsa a quienes intervienen en las tareas encaminadas a -- elevar la productividad.

### Limitaciones

1. Este método no revela todas las fuerzas que afectan las actividades.
2. Como cualquier otro método no es procedimiento infalible -

de llevar automáticamente a resultados satisfactorios.

3. Como algunos aspectos de las operaciones industriales no pueden medirse ni compararse cuantitativamente, sino que se tiene que recurrir al criterio del investigador para su evaluación.
4. Este método posee algunos de los rasgos de un trabajo de exploración, en este sentido, deben considerarse como preliminares.

### 1.8 Planeación de la auditoría administrativa

Para la ejecución de los trabajos de auditoría, la planeación es un factor fundamental, básico para que esas actividades -- puedan cumplirse con éxito razonable.

Tan importante es la planeación, que dentro de las normas de auditoría generalmente aceptadas, se encuentran aquéllas que se refieren a la realización de los trabajos, las cuales que para que el auditor pueda cumplir satisfactoriamente con el trabajo que se va a efectuar, es necesario que sea planeado-cuidadosamente.

A continuación se presenta un esquema que nos puede servir - de base para llevar a cabo la planeación de una auditoría en forma adecuada:

#### Planeación de una auditoría administrativa

- Programa
- Investigación preliminar
- Entrevistas previas
- Peligro que ofrecen las conclusiones prematuras
- Participación de los interesados
- Definición del área a investigar
- Determinación del tiempo disponible para la auditoría
- Selección del personal para efectuar la auditoría
- Aspectos que el personal deberá considerar durante el desarrollo de la auditoría

-- Documentos auxiliares a solicitar o formular durante la investigación.

### Programa

El programa nos sirve para fijar el curso de acción que ha de seguirse en el desarrollo de una auditoría administrativa, de terminando los principios que sirven para orientar y marcar la secuencia de las operaciones necesarias para efectuarlas. En primer lugar debemos determinar las actividades indispensables de investigación de la auditoría administrativa, presentándolas en el orden que a nuestro juicio es el más lógico, y que detallamos a continuación:

1. Investigación preliminar
2. Entrevistas previas
3. Definición del área a investigar
4. Determinación de los detalles a estudiar.

Con base en lo anterior, podemos proceder a la planeación e integración de los recursos necesarios:

1. Determinación del tiempo disponible para la auditoría.
2. Selección del personal necesario para efectuarla
3. Documentos auxiliares a solicitar o formular durante la investigación.

### Investigación Preliminar

Es necesario iniciar el trabajo de obtención de datos con un-

contacto preliminar que permita una primera idea global, el objeto de este primer contacto es percibir rápidamente las estructuras fundamentales.

El método a seguir será la observación directa de balances, gráficas, documentos, estadísticas, etc., y se debe de iniciar asimilando en lo posible las características de la empresa. Para completar este contacto es necesario visitar cada uno de los departamentos, conocer los productos de la empresa, procesos productivos, los principales mercados, etc.

### Entrevistas

Es conveniente entrevistar a algunas personas, directamente relacionadas con la empresa, los cuales deben ser seleccionados cuidadosamente entre trabajadores, clientes, consumidores, etc. En algunos casos éstas reuniones dan la posibilidad de plantear problemas, descubrir deficiencias en operaciones, funciones o departamentos que están originando alguna dificultad, para que posteriormente en los cuestionarios se ponga especial cuidado en ellos.

### Peligro que ofrecen las conclusiones prematuras

El peligro inmenso y que pocos superan consiste en dejarse llevar por generalizaciones prematuras, en llegar a conclusiones ligeras factibles de comprometer la objetividad de la investigación.

### Participación de los interesados

El fin de la auditoría administrativa es el de orientar a la empresa para aumentar su eficiencia, lo cual ha de conducir al mejoramiento social y económico de los integrantes de ella, de ahí la obligación de asociarse con los interesados, haciéndoles ver que lo que se persigue es prestar un servicio a la empresa.

No conviene que los interesados de la empresa auditada, tengan la impresión de que los auditores tienen como misión exclusiva la crítica de su trabajo.

### Definición del área a investigar

Tenemos que definir cual será la materia objeto de nuestro estudio. Puede ser, desde luego, toda la empresa; o bien puede concretarse a la revisión de una sola función específica, o un solo departamento, sistema, procedimiento etc.

Lo ideal es que la revisión abarque toda la empresa con el objeto de formarnos una idea más clara de los problemas desde su origen.

Existen revisiones que comprenden una o más áreas, en estos casos es conveniente examinar, además, aquellas funciones que -- tengan una relación directa con las áreas auditadas.



### Determinación del tiempo disponible para efectuar la auditoría

El tiempo requerido para efectuar una auditoría administrativa, variará de acuerdo con la extensión y profundidad de la investigación, o sea, si es de una sola área, será de algunas semanas, pero si es de una empresa será de varios meses.

Por otra parte, la eficacia o ineficacia de los controles existentes, también son un factor determinante en el tiempo para efectuarla, afecta también las facilidades y cooperación del personal de la empresa auditada.

### Selección del personal para efectuar la auditoría

Con las áreas y los detalles a estudiar que hemos propuesto, resulta imposible que un solo profesional o un grupo de profesionales de la misma rama tenga la capacidad técnica para llevar a cabo eficientemente una auditoría completa.

Para tal efecto consideramos que es necesaria la constitución de un equipo formado por especialistas en cada una de las áreas a investigar. Pero siempre, sus investigaciones estarán coordinadas por un jefe o director.

El auditor en jefe deberá ser una persona con amplios conocimientos administrativos, espíritu científico y grandes cualidades de organizador, con lo cual podrá adquirir autoridad moral y técnica para poder conducir acertadamente al grupo.

Para los colaboradores que forman el grupo, serán requisitos básicos una preparación académica en el área que sean designados, habilidad para realizar exámenes en su área correspondiente y evaluar las condiciones existentes. Por otra parte deberán ser imparciales, discretos y honestos.

Aspectos que el personal deberá considerar durante el desarrollo de la auditoría

El director.

- a) Siempre tratará de ganarse la confianza de sus colaboradores y la de los miembros de la empresa para eliminar el natural hermetismo y hostilidad por parte de ellos.
- b) Al iniciarse el trabajo, reunirá a todos los integrantes del equipo, explicándoles exactamente las metas de la auditoría, así como los métodos y la utilización de los instrumentos con que se contará.
- c) Periódicamente procederá a realizar reuniones de control y coordinación.
- d) En cualquier momento deberá encontrarse a disposición de sus colaboradores para proporcionarles todas las explicaciones solicitadas.
- e) Vigilará de cerca que no se olvide ningún detalle.

Los colaboradores.

- a) Evitar actitudes de superioridad en cualquier nivel jerár-

quico de la empresa.

- b) Se evitarán las indiscreciones, se debe de estar consciente de lo que se puede preguntar y revelar a cada persona.
- c) Deberán tener en cuenta la necesidad de colaborar y la posible utilización colectiva de sus indagaciones, como miembros de un equipo, deberán sentirse animados por el espíritu de grupo.

#### Documentos a solicitar o formular durante la investigación

Para la obtención de datos, durante la auditoría administrativa se demanda el uso de documentos y técnicas adecuadas para la revisión correcta de la empresa.

Entre los documentos y técnicas auxiliares vamos a mencionar los siguientes:

#### I. Organigramas.

- 1. De tipo estructural.
- 2. Funcional.
- 3. Departamental.
- 4. Lineal y de posiciones con detalles de actividades.

#### II. Diagramas de proceso sobre:

- 1. Productos.
- 2. Hombres.
- 3. Flujos.
- 4. Operaciones.

5. Formas.
6. Procedimientos.

III. Diagramas de tiempos, hombres y máquinas.

IV. Diagramas de disposición de:

1. Máquinas.
2. Equipo.
3. Edificio.
4. Piso.
5. Lugar de trabajo.
6. Facilidades adicionales.

V. Diagramas comparativos utilizando:

1. Gráfica de Gantt.
2. Interrelaciones.
3. Línea y asesoramiento.

VI. Diagramas de combinación.

1. Descripción de actividades y formas utilizadas.

VII. Diagramas gráficos de:

1. Programas de trabajo.
2. Lineales.
3. Barras.
4. Mapas.
5. Especiales.

VIII. Diagrama de manejo de forma.

IX. Diagramas extras:

1. Carga de máquinas.
2. Precios o cuotas.
3. Utilidades.
4. Punto de equilibrio.
5. Tendencias.

X. Estudio de tiempo.

1. Trabajadores.
2. Productos.
3. Equipo.

XI. Películas de movimiento.

XII. Hojas.

1. Entrevistas.
2. Observaciones.
3. Estadísticas.

XIII. Hojas de instrucciones, operaciones y rutas.

XIV. Lista de verificación y realización de trabajos.

XV. Muestreo y medición de trabajos.

XVI. Simplificación del trabajo.

XVII. Investigación de operaciones.

XVIII. Cuestionarios.

XIX. Informes, anexos y presentaciones simulares.

XX. Therblings, símbolos, claves, etc.

XXI. Papeles de trabajo.

### 1.9. Medios de obtención de la información para llevar a cabo la auditoría administrativa

Para la obtención de la información en la auditoría administrativa tenemos varios instrumentos, que son:

- a) Cuestionarios.
- b) Entrevistas, preliminares y de fondo.
- c) Listas de confrontación y verificación.
- d) Observación directa de hechos y registros.

A continuación se dan algunos aspectos que se consideran importantes para la realización de los puntos anteriores:

#### Cuestionarios

Un cuestionario es un mecanismo para obtener respuesta a ciertas preguntas, para lo cual se utiliza una forma escrita que el entrevistado llena o redacta por sí mismo.

El cuestionario de ninguna manera constituye una prueba, sino que únicamente debemos considerarlo como un instrumento, ya que la información obtenida a través de éstos, debe ser completa y verificada por medio de la observación, ya sea de hechos o registros.

#### Importancia y reglas

La validez de cualquier investigación, va en relación directa con la precisión de los medios utilizados para obtener la información.

Por lo anterior, podemos afirmar que la validez de una auditoría administrativa estará fundada en un cuestionario bien preparado, para lo cual no debemos olvidar las reglas de su formulación tales como:

### Unidad

Se deberá formular un cuestionario diferente para cada asunto en concreto de las áreas a evaluar, con el fin de aplicarlo de manera directa a las personas involucradas de dicha área, las cuales nos pueden orientar, debido a su experiencia y al conocimiento de sus funciones y a su manejo.

### Secuencia

Basados en el principio de unidad, podremos ordenar las preguntas de cada cuestionario con una secuencia adecuada. Para lograrla, debemos tener cuidado en encadenar las preguntas de -- tal forma que una conduzca de manera natural a la siguiente, y además se debe de tomar en cuenta la importancia de éstas.

### Claridad

Se refiere básicamente al aspecto de redacción, esto quiere decir que las preguntas, para la persona a la que van dirigidas. Por lo tanto, habrá que adecuar las preguntas de acuerdo con - la capacidad de los integrantes del área investigada analizando sus niveles académicos.

Las ideas vagas deberán ser eliminadas, ya que las respuestas-

de ellas carecerán de objetividad, factor primordial de la auditoría administrativa.

Por último, las preguntas que abarquen varias interrogantes y las negativas, también obstaculizan el factor claridad, por lo tanto, debemos evitarlas.

### Entrevistas

Para llevar a cabo una auditoría en forma total, la aplicación de los cuestionarios deberá ser complementada con una serie de entrevistas que nos permitan ampliar y comprobar los datos y la información obtenida.

Las entrevistas que se deben proponer para lograr lo anterior son:

- a) Entrevistas preliminares.
- b) Entrevistas para sondeo rápidos.
- c) Entrevistas de posición.
- d) Entrevistas para comprobación de hipótesis.

A continuación se da una breve descripción de cada uno de los puntos anteriores:

#### a) Entrevistas preliminares.

Es necesario iniciar el trabajo de obtención de datos con un contacto preliminar que permita al investigador una idea global. El objetivo de esta primera entrevista es percibir rápidamente las estructuras fundamentales y la di



ferencia principal entre la empresa que se va a auditar y otras empresas del mismo giro que se hayan auditado o investigado.

Es necesario hacer mención que en esta entrevista se tendrá una observación directa de balances, gráficas, estadísticas, organigramas, etc. Y, en el transcurso de la misma se debe asimilar en lo posible las características de la empresa. Para dar por concluido este contacto inicial, es recomendable visitar cada uno de los departamentos del área o empresa que se va a investigar.

b) Entrevista para sondeos rápidos.

Este tipo de entrevista se utiliza cuando se desea captar una situación específica en poco tiempo, generalmente estas entrevistas corresponden a la etapa de interpretación.

c) Entrevistas de posición.

Las entrevistas de posición sirven para ubicar a los entrevistados según la categoría que tengan dentro de la empresa, ya que no es igual el punto de vista de un obrero, que el de un supervisor o director.

d) Entrevistas de comprobación de hipótesis.

Esta clase de entrevistas se celebran durante la recolección de datos y en la interpretación. Es preciso multiplicar los sondeos aislados, formulando preguntas concretas a personas seleccionadas al azar e interrogando detalladamen

te a especialistas y técnicos que haya estudiado problemas similares a los que deseamos comprobar.

### Reglas generales para la entrevista

En los casos en los cuales se haya elegido el sistema de entrevistas, hay que tomar en cuenta que es una conversación, pero desarrollada en forma metódica, la cual deberá adaptarse a un plan. A esta clase de entrevista se le denomina de fondo y -- tiene como fin la recolección de datos en forma analítica.

Las reglas generales para llevar a cabo una entrevista se mencionan a continuación:

1. Deberá iniciarse explicando al interrogado el fin que se persigue y los beneficios que se desean obtener.
2. Se debe de crear un ambiente de confianza entre el auditor y el interrogado.
3. Se deberá permitir al interrogado expresar sus ideas sin ninguna presión por parte del entrevistador.
4. Se formularán preguntas concretas e individuales.
5. Se anotarán inmediatamente todas las respuestas obtenidas.
6. Se eliminarán en lo posible las interrupciones.
7. Se evitará contradecir al interrogado, aunque nos conste la falsedad de las respuestas obtenidas.
8. Se observarán todos los detalles secundarios, como por -- ejemplo: La actitud del entrevistado.

Puntos que deben ser tomados en cuenta para la entrevista

- a) Circunstancias cambiantes.
- b) Factores básicos.

La separación que se ha dado a estos puntos a tomar en consideración no es de fondo sino de forma, ya que el origen de ambos es en sí la reunión de los elementos en el juicio del auditor para decidir en que áreas puede obtener ayuda del cliente. Sólo que las circunstancias cambiantes radican únicamente en el cliente, los factores básicos son señalados directa o indirectamente por las normas de auditoría generalmente aceptadas.

a) Circunstancias cambiantes.

Como circunstancias cambiantes pueden comprenderse todas aquellas características inherentes a cada empresa, que el auditor debe tener presentes para determinar que trabajos pueden ser realizados por el cliente, como ejemplo de esto podemos mencionar lo siguiente:

- Actividad de la empresa.

Es indispensable considerar este aspecto, pues de él se derivan los conceptos que van a formar parte de sus controles, diagramas de flujo, etc. Y las características inherentes a los mismos, pudiendo prever el tipo de ayuda que necesitará el auditor.

- Forma de realizar su actividad.

Seguramente hay más de una empresa que se dedique a la-

misma actividad, pero existen diferencias en la manera de llevar a cabo dichas actividades, así, por ejemplo, una empresa podrá realizar sus operaciones de una sola forma, en tanto que la otra las realiza de varias maneras.

- Predisposición de la administración y propietarios.

En algunas empresas, la administración y/o propietarios no saben la gran ayuda que pueden prestar al auditor en el desempeño de su trabajo, y los resultados que con la misma se pueden obtener, es por esto que pueden pensar que si están pagando por la auditoría, el auditor debe realizar todo el trabajo de la misma.

Esta predisposición hacia lo anterior puede dificultar mucho el trabajo del auditor, si éste no les hace ver claramente en un principio que la ayuda que le puedan prestar beneficiará de manera considerable a ambos, con la correspondiente reducción del costo de la auditoría.

En otras empresas puede llegar a suceder lo contrario ya que aun antes de que el auditor les informe la ayuda que le pueden prestar, ya le habrán insistido al respecto, pues saben las ventajas que esto trae como consecuencia.

- Capacidad y eficiencia del personal con que cuenta el cliente.

Será necesario considerar este aspecto para determinar-

que mínimo deberá ser requerido para cierto tipo de trabajos, y, si el personal de nuestro cliente lo satisface.

- Predisposición del personal del cliente.

En determinadas ocasiones, y, sobre todo es más manifiesto en primeras auditorías, o, cuando en años anteriores hubo algún descubrimiento de fraudes con sus respectivas consecuencias, que el personal del cliente - - muestre cierto recelo hacia el auditor y su personal, - - pues consideran el motivo por el cual se encuentran en la empresa es el de que la administración desconfía de su honradez o de su efectividad en el trabajo.

Estas situaciones de tirantez deberán ser resueltas con tacto por el auditor y su personal con el objeto de lograr una efectiva cooperación, por otra parte, deberá - el auditor insistir de una manera especial a su gente - que las relaciones con el personal del cliente deben - - darse en términos de cordialidad, pues de otra forma se perdería efectividad tanto en el trabajo de su personal, como en el trabajo que realiza el personal del cliente.

- Posibilidad que tiene el personal del cliente para realizar trabajos adicionales.

.Se debe de tener muy en cuenta que el personal del - - cliente al prestarnos su ayuda, ésta no sea un exceso - de trabajo, pues sería contraproducente, ya que por una

parte descuidaría o desempeñaría mal su trabajo de costumbre, y, además la ayuda que nos prestaría sería de baja calidad, llegando en ocasiones a quitarle más tiempo al auditor o a su personal, la revisión o corrección de estos trabajos, que si originalmente hubieran sido realizados por ellos mismos.

Es conveniente señalar que el trabajo que sea realizado por el cliente lo lleven a cabo las personas que tengan más relación con él mismo, pues de esta manera será realizado en menor tiempo y con una mayor probabilidad de que esté bien elaborado.

- Equipo con que cuenta el cliente.

Será de mucha importancia para el auditor el conocer el equipo con que cuenta el cliente, ya que de esto dependerá con que efectividad y rapidez desarrollará el auditor sus actividades.

b) Factores básicos.

Para determinar que trabajos tiene definitivamente que realizar el auditor y su personal, y cuales pueden ser realizados por el cliente, no depende únicamente de lo señalado como circunstancias cambiantes, aún cuando éstas son importantes, pues equivale a la posibilidad que tiene el cliente de realizar ciertos trabajos, no lo será tanto como lo que las normas de auditoría generalmente aceptadas obli-

guen al auditor a realizar, y que viene a constituir lo -- que agrupamos bajo el nombre de: Factores básicos, y, que son los siguientes:

- Importancia relativa.
- Peligro o riesgo.
- Importancia relativa.

Son aquellos puntos en los que el auditor está consciente de que el trabajo desarrollado por el cliente, pueda tener errores, pero que de una forma u otra tendrá un resultado, y, éste será juzgado por él, relacionándolo con las circunstancias particulares del caso mismo.

- Peligro o riesgo.

Aún cuando el riesgo de error existe en todos y cada -- uno de los puntos que integran la realización de la auditoría, es lógico de suponer que el grado de éste aumenta o disminuye según su naturaleza, así, por ejemplo, todo aquello que es fácilmente sustraible y de gran valor, tendrá más riesgo de error, que aquello que no lo es.

Como consecuencia de lo anterior, otro factor que el auditor debe tener en consideración para determinar que trabajos pueden ser realizados por el cliente, será el grado de peligro o riesgo de error que existan en ciertos trabajos, ya que conforme aumente éste o disminuya,

en proporciones semejantes, variaría su intervención di  
recta.



## CAPITULO II

### MARCO TEORICO DE LA EMPRESA

#### Introducción.

Dentro de este capítulo trataremos todos los aspectos históricos y actuales de la empresa que será objeto de nuestro estudio, sus objetivos, así como también los servicios que presta, y, para finalizar esta parte de nuestra investigación, presentaremos un estudio preliminar de la unidad administrativa en donde se llevará a cabo la Auditoría Administrativa.

## 2.1. Antecedentes históricos del banco

El Banco Nacional de México se instituyó el 2 de junio de 1884, con la fusión del Banco Nacional Mexicano y el Banco Mercantil Mexicano. La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en representación del Ejecutivo Federal, expidió la concesión correspondiente, que fué aprobada por el H. Congreso de la Unión.

Desde sus inicios, el Banco Nacional de México fué un factor importante en el desenvolvimiento de las actividades económicas del país, con magníficos resultados, además de sus funciones de Banco Comercial, desempeñó algunas actividades, ahora reservadas al Banco Central, destacando, las de emitir billetes, intervenir en el manejo de la deuda nacional y prestar al gobierno, servicios de tesorería.

Como consecuencia de las transformaciones ocurridas en el país y en sus leyes, a raíz de la Revolución, en 1926 comenzó una nueva etapa que le permitió convertirse en Banco Refaccionario, y posteriormente, desde 1935 efectuó toda clase de operaciones bancarias, de depósito, ahorro y fiduciarias, apegadas a la nueva ley general de instituciones de crédito.

En la época de la segunda guerra mundial, y en los años inmediatos posteriores, el Banco participó activamente en la tarea de dotar al país de una moderna infraestructura industrial, desde entonces ha contribuido, mediante esfuerzos directos, al nacimiento y consolidación de empresas en los diversos campos de la economía, a través de servicios bancarios y financieros,

en muchos de los cuales fué el primero en establecerlos en el país, por ejemplo:

En el año de 1929, BANAMEX es el primer Banco en introducir al país las cuentas de ahorro, que en cinco años alcanza un total de 21,191 cuentahabientes que refleja en esta época, - - - - \$9'503,000.00 ahorrados, teniendo la República Mexicana - - 20'000,000 de habitantes.

También en este año se establece una primera sucursal en el extranjero, con sede en la ciudad de Nueva York.

En 1935, es el primer Banco en establecer el Departamento Fiduciario, al mismo tiempo, introduce operaciones de crédito bur-sátil con el fin de apoyar la industria mexicana bajo varios - intermediarios, como: Cementos Apasco, Cía. Metalúrgica Mexica-na, Kimberly, Asbestos de México, etc.

En 1940, establece una oficina de representación en los Ange--les, con el objeto de facilitar las operaciones del comercio - exterior.

En 1948, se instituye una oficina de representación en España con sede en Madrid. En este año otorga un crédito para el es-tablecimiento de diversas industrias nacionales, entre ellas, la turística, con el propósito de fortalecer el desarrollo económico del país mediante el financiamiento.

En 1949, establece una oficina en Francia, con sede en París.

En 1951, es el primero en establecer el premio anual de econo-

mía BANAMEX.

En 1957, establece el sistema de préstamos personales.

En 1963, introduce el servicio de préstamos hipotecarios para la vivienda de interés social, con un 4.2% de intereses de los pasivos computables. Como respuesta a esto, financia 120,000-casas en el territorio nacional.

En este año, introduce los préstamos para bienes de consumo duradero, (para la adquisición de automóviles) con el objeto de fortalecer el poder adquisitivo de compra, y a la vez, impulsar el desarrollo productivo de la industria automotriz, ya -- que en esta época, la industria se encontraba en problemas de desarrollo, en pocas palabras, no había crecimiento.

En 1967, inicia el programa de promoción femenina con el objeto de integrar a este personal a los planes de desarrollo del-banco, a su vez apoya al gobierno a la descentralización de la industria y la vivienda, en este período se crea la ciudad industrial del Valle de Cuernavaca (CIVAC), poniendo en venta 190 lotes para uso industrial y 3,300 lotes para casa-habitación.

En 1968, lanza al mercado la primera tarjeta de crédito con total de 45,000 tarjeta-habientes.

En San Salvador establece una oficina de representación, creando a su vez el premio BANAMEX de ciencia y tecnología.

En 1969, interviene con la asociación "Western International - Hotel" para formar la compañía operadora "Hotel Camino Real" -

para promocionar y crear nuevos polos turísticos de desarrollo como Iztapa Zihuatanejo y Cancún, con el fin de establecer la infraestructura turística del país.

En 1970, establece el servicio de auto-banco, creando conjuntamente el "Instituto de Fomento Cultural BANAMEX" que entre sus funciones cuenta con la misión de rescatar y mantener edificios de valor histórico y arquitectónico, como el Palacio de Iturbide, Casa de Ignacio Allende y Casa Montejo.

En 1973 inaugura una oficina en Tokio, Japón y establece en el D.F. el centro privado de teleproceso electrónico más completo del país, siendo su objetivo principal agilizar el servicio con los cuenta-habientes, ya que el cajero obtiene información directa con el centro de cómputo del banco. En este año se instala la primera caja permanente con servicio las 24 horas durante los 365 días del año, permitiendo al cliente obtener dinero en efectivo en el momento que lo solicite.

En 1976, se presenta una nueva identidad corporativa "BANAMEX".

En 1977, se convierte en Banca Múltiple.

En 1979, se crea el Instituto de Banca y Finanzas.

En 1980, BANAMEX es la primera institución que establece una red de comunicación interna de televisión y videocomunicación que enlaza a la capital del país con las oficinas distribuidas en toda la República Mexicana.

En 1982, se decreta la nacionalización de la Banca Privada, al mismo tiempo ocurre una de las fuertes devaluaciones de nuestro peso.

## 2.2. OBJETIVOS DE LA EMPRESA

### INTRODUCCION

Como sabemos, la palabra objetivo implica la idea de algo hacia la cual se lanzan o dirigen las acciones, ya que la importancia de éstos es clara y definitiva ellos dan su razón de ser de la empresa.

A continuación se enumera los principales objetivos:

#### 1. FORTALECER LA IDENTIDAD INSTITUCIONAL.

Ser no solamente una institución de intermediación financiera más, sino ser como lo ha sido, como lo es y como puede seguir siendo, una institución financiera distinta con su propia personalidad.

#### 2. PRESERVAR LA AUTONOMIA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA.

La autonomía financiera y administrativa la lograremos en la medida en que tengamos rendimientos suficientes, no sólo para compensar adecuadamente a los inversionistas sino, por el rendimiento mismo, la capacidad de capitalizarnos más y más cada año y, con ello poder crecer.

Es también necesario preservar la autonomía administrativa, ya que esta condición necesaria para que la institución se desarrolle libremente, de acuerdo con sus capacidades y su propia vocación, dentro del marco de señalamientos que necesite nuestro consejo de administración.

3. AUMENTAR LA PARTICIPACION DEL BANCO EN EL MERCADO.

Queremos seguir creciendo, y mantendremos un esfuerzo -- sostenido para aumentar nuestra participación en el mercado, no sólo de crecer en términos absolutos, se trata de crecer más que el promedio general del sistema bancario.

4. RACIONALIZAR LA ASIGNACION DE LOS RECURSOS DE ACUERDO -- CON LOS RENDIMIENTOS, LOS RIESGOS Y LA RENTABILIDAD SOCIAL DE LOS PROYECTOS QUE SE NOS PRESENTEN.

Tenemos que seguir siendo particularmente eficaces en el manejo de los recursos del banco, para que den un rendimiento adecuado, se distribuya razonablemente el riesgo y sirvan para impulsar proyectos viables y prioritarios para el país.

5. ELEVAR LA EFICIENCIA.

Entendemos por eficiencia la relación entre el esfuerzo invertido y los resultados obtenidos.

Para poder ser competitivos, aumentar nuestra participación y conservar nuestro liderazgo, necesitamos elevar -- permanentemente nuestra eficiencia.

6. PROCURAR LA MAS ALTA CALIDAD EN LOS SERVICIOS QUE OFRECE MOS.

Queremos alcanzar un verdadero nivel de excelencia como banqueros profesionales y también, que nos reconozcan --

Por nuestra cortesía y nuestra diligencia. Nos interesa - que todos y cada uno de nuestros clientes sientan y sepan - que están trabajando con el mejor banco y que tienen el mejor servicio del ramo en México.

#### 7. MEJORAR PERMANENTEMENTE EL AMBIENTE INTERIOR DE TRABAJO.

El ambiente de trabajo del Banco Nacional de México siempre ha sido agradable. Debemos mantenerlo así. Que aquí se -- trabaje a gusto, que no solamente se tenga una ocupación si no que ésta sea satisfactoria.

Que se dé y se asegure un horizonte profesional y que para nosotros, el Banco Nacional de México sea al mejor lugar pa ra realizarnos como seres humanos productivos. Esto es lo que debemos procurar, que sea el mejor lugar para desarro- llar nuestra vocación de hombres de negocios, de banqueros, funcionarios, para realizar en última instancia nuestra vo- cación y nuestra pasión de mexicanos.

#### 8. CONSOLIDAR Y PROYECTAR NUESTRA IMAGEN DE LIDERAZGO BANCA- RIO. ...

Debemos ser líderes para ser más útiles a las comunidades - en las cuales vivimos y a las cuales servimos; para coadyu- var a mejorar y a hacer más eficientes las soluciones a los problemas que vive nuestro país. Queremos captar cada vez más recursos, ser más inteligentes en el manejo de ellos, -



queremos obtener más utilidades y ser más eficientes en todas las áreas de nuestra labor. Con ello nos proponemos - conservar la posición de líder nacional en materia bancaria.

### 2.3. Servicios que Presta la Empresa

#### Introducción

Con la finalidad de avanzar en el robustecimiento y desarrollo del sistema bancario nacional, nuestras autoridades hacendarias tomaron la determinación de abandonar el concepto de Banca Especializada que por muchos años existió en nuestro país, para evolucionar hacia el sistema de BANCA MULTIPLE; esto es, autorizar a las Instituciones Concesionadas que, por medio del cumplimiento de determinados requisitos, operen los diversos instrumentos de captación de recursos, a plazos y en mercados diferentes, y que ofrezcan a su clientela servicios financieros integrados.

Resumiendo algunos de los propósitos y objetivos que se persiguieron con esta modificación tan sustancial, podemos expresar el deseo de las autoridades financieras de procurar un desarrollo equilibrado del sistema crediticio y de que se logre una competencia sana entre las instituciones que integran el sistema, a la vez que éstas, al integrarse en Bancos Múltiples puedan tener mayor estabilidad y potencial desarrollo en comparación con instituciones especializadas desterrando los problemas que tienen numerosos bancos independientes en las actuales etapas de desarrollo financiero del país, para competir eficientemente con grupos

bancarios de gran dimensión.

Las consideraciones que se apuntaron para la introducción - en el sistema bancario mexicano de la BANCA MULTIPLE y las reglas que se publicaron en el diario oficial del 18 de marzo de 1976, se resumen como sigue:

Antecedentes, Objetivos y Propósitos.

- 1) Avanzar en el desarrollo y robustecimiento del sistema bancario nacional.
- 2) Dotar a las instituciones concesionadas de la estructura y operaciones conducentes al mejor cumplimiento de su función de intermediación financiera.
- 3) Que las instituciones operen en condiciones sanas y sólidas.
- 4) Lograr la mejor contribución de la banca al financiamiento del desarrollo económico y social del país.
- 5) Que tanto el desarrollo nacional como el mundial ha venido apuntando hacia la integración de instituciones y operaciones bancarias en entidades y mecanismos de tipo múltiple o general.
- 6) Obsolescencia en el concepto de banca especializada.
- 7) Deseo de las autoridades financieras de procurar un desarrollo equilibrado del sistema crediticio.

- 8) Deseo de que se logre una competencia sana entre las instituciones que integran el sistema.
- 9) Lograr mayor estabilidad y potencial desarrollo que pueden tener los bancos múltiples en comparación con instituciones especializadas o independientes.
- 10) Contar con instrumentos diversificados de captación y canalización de recursos por la mayor flexibilidad que ello implica para adaptarse a las condiciones de los mercados financieros y a las demandas de crédito de la economía.

#### Concepto de BANCA MULTIPLE

La BANCA MULTIPLE puede definirse como: Una institución de crédito que disfruta de una concesión del Gobierno Federal, otorgada discrecionalmente por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, autorizada para operar en los ramos de: Depósito, Ahorro Financiero, Hipotecario y Fiduciario, en forma compatible; es decir, cuenta con instrumentos diversificados de captación y canalización de recursos lo que le permite tener mayor flexibilidad para adaptarse a las condiciones de los mercados y a la demanda de créditos de nuestra economía.

#### Servicios que Presta la BANCA MULTIPLE

A continuación se presenta un esquema de una institución de

**BANCA MULTIPLE con sus respectivos departamentos de servi--  
cios con los que cuenta:**

# BANCA MULTIPLE

## DEPARTAMENTOS

DEPOSITO

AHORRO

FINANCERO

FIDUCIARIO

HIPOTECARIO

A continuación se describen brevemente los servicios que - - presta cada uno de los departamentos del esquema anterior:

### Servicios de Depósito

Dentro del departamento de depósito, se realizan las siguientes operaciones:

- a) Depósitos bancarios de dinero en cuentas de cheques.
- b) Transferencia del dinero de una plaza a otra o de un país a otro.
- c) Venta y compra de moneda extranjera que constituye la operación de cambio.
- d) Prestación al público de una serie de servicios tales como: pagos de contribuciones, de energía eléctrica, seguro social, etc...

### Servicios de Ahorro

Dentro del departamento de ahorro, se reciben depósitos bancarios de dinero para cuentas de ahorro.

### Servicios Financieros

Los servicios que proporciona el departamento financiero, se mencionan a continuación:

- a) Créditos de habilitación o avíos y refaccionarios.
- b) Créditos a la industria, a la agricultura o a la ganadería.

- c) Conceder con garantía real o sin ella, otro tipo de préstamos simples o en cuenta corriente.
- d) Otorgar créditos para la construcción de obras o mejoras de servicio público.

### Servicios Fiduciarios

En este departamento se proporcionan los servicios y asesoría concernientes a todos los tipos de fideicomisos, algunos de los cuales son:

- a) Fideicomiso de Inmuebles.- para la compra o construcción de un inmueble.
- b) Comisión fiduciaria de inversión.- una persona entrega dinero para que el fiduciario se lo invierta en valores - - aprobados por la Comisión Nacional de Valores.
- c) Fideicomiso de Garantía.- tiene aplicaciones ilimitadas, - por ejemplo: una persona que desea comprar una pequeña so ciedad; puede hacerlo por medio de un fideicomiso de este tipo.
- d) Fideicomiso de Seguro.- complementa las ventajas de una - póliza de seguros.
- e) Fideicomiso de Administración.- es la prerrogativa de administrar cualquier tipo de bien.
- f) Fideicomiso testamentario.- es un contrato en el cual el fideicomitente hace su testamento a favor del fiduciario con las instrucciones por él deseadas.



### Servicios Hipotecarios

Los servicios hipotecarios están perfectamente definidos y se agrupan en dos grandes rubros, que son:

- a) Otorgamiento de créditos hipotecarios.
- b) Venta de papel hipotecario para captar recursos encaminados al otorgamiento de créditos.

#### 2.4 La Unidad Administrativa

La unidad administrativa surge en 1973 con la creación del Centro de Proceso de Información, el cual estaba dividido en Unidades, una de las cuales era la Unidad antes mencionada.

El objetivo principal de esta Unidad, es el de administrar y suministrar todos los recursos materiales y servicios necesarios para la operación de los Centros de Cómputo Coporativo y Valle de México, así como mantener en óptimas condiciones, la funcionalidad de los equipos especiales, equipos de seguridad e instalaciones de este Departamento.

Originalmente y hasta 1977, las funciones de la Unidad la realizaban cuatro personas, pero a causa de la situación económica que atravezaba en ese momento el país, la Unidad desaparece por instrucciones de la Dirección General.

Debido al crecimiento que se iba suscitando en los Departamentos, en 1980 se reestructuran los servicios administrativos de la División de Sistemas Automatizados, creándose el Departamento de Planeación y Control de Equipos, el cual controlaría las Unidades que se fueran creando.

No es, sino hasta 1981, cuando la Unidad vuelve a formar parte del Departamento de Proceso de Información, y por con

siguiente, se definen nuevos puestos y funciones.

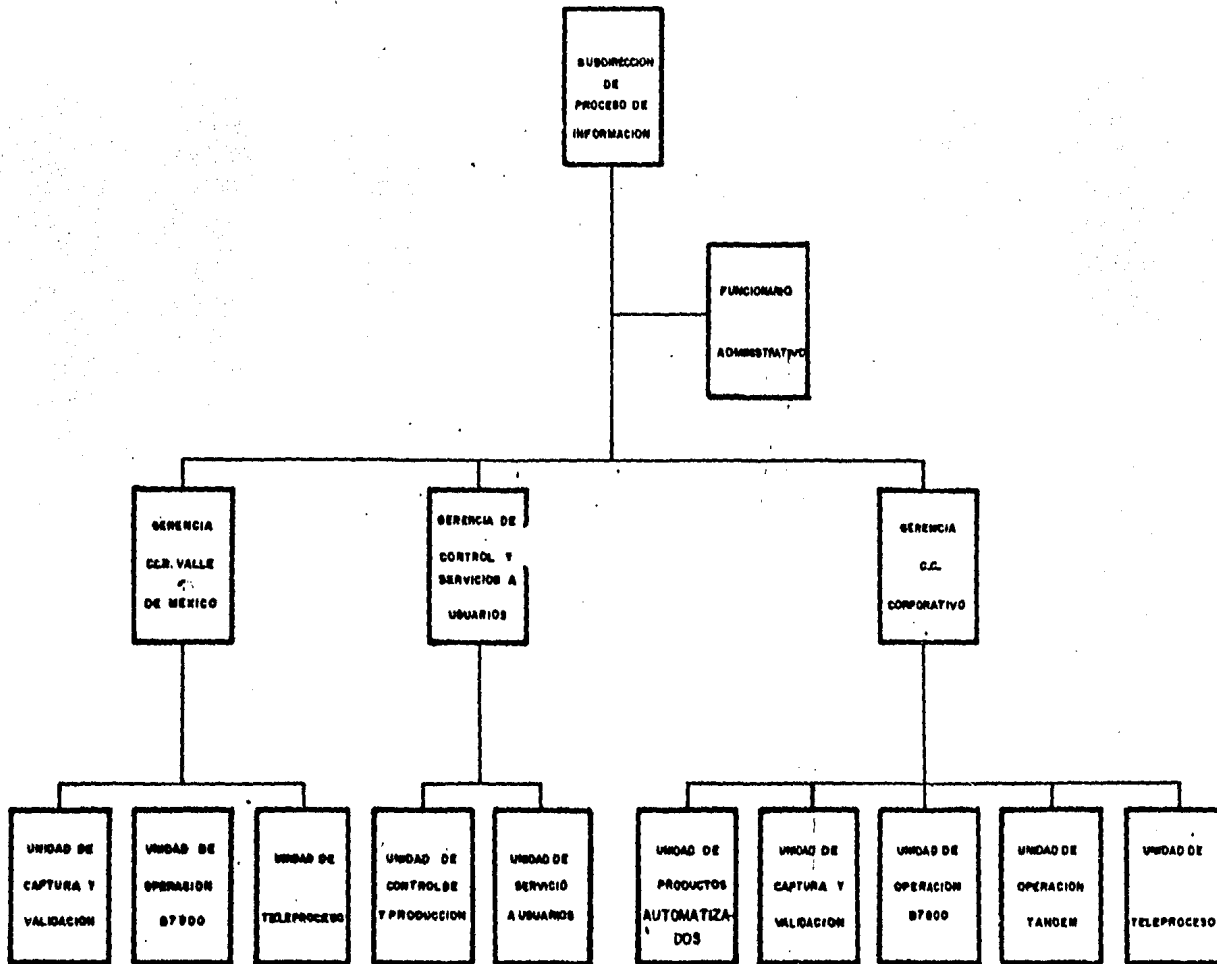
En 1984, la Unidad se ve con la necesidad de incrementar su personal a causa de la división del Departamento de Proceso de Información en C.C. CORPORATIVO Y C.C. VALLE DE MEXICO.

Con el fin de tener un mejor control de las necesidades de ambos centros de cómputo.

Actualmente la Unidad Administrativa satisface las necesidades de los dos Departamentos.



# PROCESO DE INFORMACION



### CAPITULO III

#### AUDITORIA ADMINISTRATIVA A UNA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE UN BANCO

##### INTRODUCCION

El capítulo final de nuestra investigación se puede considerar como la parte medular, ya que se refiere a la práctica de la auditoría Administrativa.

El primer punto de este capítulo, contiene la planeación de la Auditoría, el siguiente se refiere a la recopilación de datos, para continuar con el proceso de la información, su revisión y su verificación, se incluye también el análisis y la evaluación del estudio aplicado a la unidad, así como el resultado final y sus recomendaciones.

### 3.1 Planeación

#### 3.1.1. Investigación Preliminar

##### ENTREVISTA

Con fecha 7 de febrero de 1985, sostuvimos una entrevista con el señor Raúl Amador, funcionario de la unidad administrativa del departamento de proceso de información del Banco Nacional de México, para determinar la realización de un trabajo de auditoría administrativa en dicha unidad.

En la entrevista el señor Raúl Amador aceptó la auditoría de la unidad administrativa, ya que ésta ha venido presentando - algunos problemas y desea detectar el origen de éstos para obtener mejores resultados.

Se nos citó para una segunda reunión para el día 11 del mismo mes, en la cual se establecerían las condiciones detalladas - del trabajo. En esta entrevista se determinó que la auditoría administrativa se llevaría a cabo bajo las bases de una - carta convenio, asimismo, para la coordinación del trabajo -- dentro de la empresa, se tendrá una plática previa con el supervisor de la unidad, con el fin de pedir su colaboración y - la del personal a su cargo, explicándoles que el resultado -- del trabajo sería en beneficio de todos.

### 3.1.2. Inspección de Instalaciones.

Se llevó a cabo una inspección de instalaciones, observándose que la distribución de la unidad es inadecuada ya que cuenta con un espacio reducido para el desempeño de las funciones de la misma.

En cuanto a las condiciones de trabajo se consideran buenas, con una iluminación adecuada, un mobiliario y equipo funcional y una ventilación aceptable.

### 3.1.3. Petición de Documentos

Con respecto a la documentación nos percatamos que se cuenta con un manual de organización inadecuado e incompleto, no existiendo manuales de procedimientos, diagramas de flujo, así como un organigrama propiamente adecuado, con respecto a los objetivos, políticas y planes no se encuentran por escrito.

En vista de no obtener los documentos necesarios se decidió aplicar cuestionarios preliminares, con el objeto de conocer la situación real de dicha unidad.



#### 3.1.4. Determinación de fuentes de información.

Para la obtención de la información, nos dieron todas las facilidades incluyendo el uso de la videocassetera y el acceso a la biblioteca del banco, así como otro tipo de fuentes de información como son; controles y formatos propios de la unidad.

#### 3.1.5. Determinación de los recursos.

Para tener acceso al edificio en donde se encuentra la unidad nos otorgaron gafetes de identificación por un periodo de 3 meses, se asignó un cubículo para desempeñar nuestro trabajo, se nos proporcionó el material necesario (papele- ría, máquina de escribir, copias fotostáticas, videocassete- ra, etc.), así como la participación del personal que labora en la unidad.

#### 3.1.6. Determinación de herramientas.

Las herramientas por medio de las cuales se realizó el trabajo, fueron las siguientes:

1. Observación directa
2. Aplicación de cuestionarios
3. Entrevistas
4. Información documental

### 3.1.7. Programa de trabajo.

Planeación	del 6 al 11 de febrero de 1985
Recopilación de información	del 12 de febrero al 2 de marzo
Procesamiento de información	del 3 al 12 de marzo
Análisis y evaluación	del 13 de marzo al 3 de abril
Comunicación y control	del 4 al 23 de abril
Entrega de informe	14 de mayo de 1985.

Se complementa este punto con la siguiente Fráfica de Gantt.

3.1.7. PROGRAMA DE TRABAJO

CIA: UNIDAD ADMINISTRATIVA

ACTIVIDAD	FEBRERO					MARZO					ABRIL					MAYO				
	5	10	15	20	25	5	10	15	20	25	5	10	15	20	25	5	10	15	20	25
3.1.7.1. PLANEACION			—																	
3.1.7.2. RECOPIADO DE INFORMACION			—	—	—															
3.1.7.3. PROCESO DE INFORMACION						—	—													
3.1.7.4. ANALISIS Y EVALUACION									—	—	—	—								
3.1.7.5. COMUNICACION Y CONTROL												—	—	—	—					
3.1.7.6. ENTREGA DE INFORME																		—	—	—

### 3.2. Carta Convenio

México,D.F., a 11 de febrero de 1985

SR. RAUL AMADOR MENDOZA  
FUNCIONARIO ADMINISTRATIVO  
P r e s e n t e

Muy señor nuestro:

Por medio de la presente, hacemos de su conocimiento, que de acuerdo a lo pactado en la entrevista anterior se establecieron las condiciones bajo las cuales se va a realizar el trabajo de auditoría administrativa de esta unidad.

Las condiciones establecidas fueron las siguientes:

1. El objetivo de nuestro trabajo es detectar las deficiencias administrativas de esta unidad, y proponer alternativas de solución.
2. El alcance de nuestro trabajo será única y exclusivamente a la unidad administrativa.
3. El trabajo a desarrollar se realizará bajo las técnicas de observación directa, cuestionarios y entrevistas.
4. El personal requerido para la realización de la auditoría administrativa será de 4 personas que forman el grupo de seminario de investigación de tesis.
5. El tiempo estimado para la realización del trabajo de auditoría será de 4 meses, a partir del día 1 de febrero de 1985.

6. Se nos proporcionará un cubículo para llevar a cabo nuestro trabajo, asimismo se nos asignarán gafetes para tener acceso a la unidad y se nos facilitará la documentación necesaria.

Para el desarrollo de las entrevistas se nos entregará un calendario para llevarlas a cabo.

A t e n t a m e n t e

Edmundo Dartiz Vargas  
Coordinador del Grupo "C" del  
Seminario de Investigación.

### 3.2. Recopilación de la Información

En este punto mostraremos las técnicas que nos permitieron recopilar la información necesaria, para llevar a cabo la evaluación administrativa de la unidad, teniendo como objetivo principal, el contar con hechos pertinentes y dignos de confianza, ya que en base a estos resultados se fincarán las conclusiones. Toda esta información tendrá que ser actual y concreta. Los datos habrán de ser claros, completos y con suficiente detalle para precisar necesidades y relaciones que contribuyan a la realización del objetivo de estudio.

Son muchas las técnicas a las que podemos acudir para la obtención de la información, por lo tanto empezaremos por definir las más usuales:

#### ENTREVISTAS

La entrevista consiste en obtener la información oral de parte de una persona (entrevistado), recabada por el entrevistador directamente en una situación cara a cara. En este caso existe información en un solo sentido, en la cual el entrevistado informa sus experiencias o sentimientos.

Hay varios tipos de entrevistas, entre ellas existen las siguientes:

- a). ENTREVISTAS PRELIMINARES
- b). ENTREVISTAS PARA SONDEOS RAPIDOS.

c). ENTREVISTAS DE POSICION

d). ENTREVISTAS DE COMPROBACION DE HIPOTESIS

### CUESTIONARIOS

Un cuestionario es un mecanismo para obtener respuesta a ciertas preguntas por medio del uso de una forma escrita.

Cabe mencionar que el cuestionario de ninguna manera constituye una prueba, sino que únicamente debemos considerarlo como un instrumento y que toda la información obtenida a través de éste, deberá ser verificada por medio de la observación directa.

#### Observación directa

Esta técnica reafirma los resultados obtenidos mediante el uso de cuestionarios y las entrevistas, con el fin de asegurarse plenamente de la veracidad de los datos ya obtenidos.

#### Listas de confrontación y verificación

Esta técnica tiene por objeto comprobar físicamente si se cumplen los objetivos, políticas y procedimientos previamente establecidos.

Al igual que la observación nos permite confirmar materialmente la información obtenida por la aplicación de otras técnicas (cuestionarios y entrevistas), asimismo nos sirven para comprobar la efectividad de datos y cifras consignados en documentos.

Los cuestionarios que utilizamos los clasificamos en tres tipos:

- a). Cuestionarios con respuesta abierta;
- b). Cuestionarios con respuesta cerrada; y
- c). Cuestionarios con respuesta selectiva.

Los cuestionarios empleados para la recopilación de la información se plantearon en base al proceso administrativo de Reyes Ponce, el cual comprende seis etapas:

- Previsión
- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control

En seguida mencionaremos cuál es el objetivo principal de la aplicación de los cuestionarios a cada una de las etapas de este proceso.

#### Previsión

El objetivo principal de esta etapa en el cuestionario, es el saber si la unidad cuenta con los elementos necesarios como son objetivos, investigaciones y selección de alternativas -- que nos han de servir para conocer la situación de la unidad en el futuro.



### Planeación

La aplicación de la etapa de planeación en el cuestionario nos va a servir para conocer si la unidad cuenta con políticas, procedimientos y programas que determinarán el curso concreto de acción para alcanzar los objetivos a corto y a largo plazo.

### Organización

El fin que se persigue con esta etapa es el de verificar si las jerarquías, funciones y obligaciones se están llevando a cabo de la manera adecuada.

### Integración

En esta etapa nuestro objetivo es saber si la unidad cuenta con aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesario para seleccionar, introducir y desarrollar al elemento humano que habrá de desempeñar las funciones.

### Dirección

La finalidad que se persigue en esta etapa es la de verificar las acciones de cada uno de los miembros de esta unidad en relación a la autoridad, comunicación y supervisión que habrá

de facilitar de manera más eficaz los planes señalados.

### Control

El objetivo de esta etapa es revisar los sistemas de control, el establecimiento de normas, y la interpretación de resultados con el propósito de saber si se ha obtenido lo que se esperaba.

Anexamos cuestionarios empleados en la obtención de la información en las siguientes páginas.

## CUESTIONARIO DE VALUACION ADMINISTRATIVA

RAMA: \_\_\_\_\_  
 GRUPO: \_\_\_\_\_  
 UNIDAD: \_\_\_\_\_  
 PUESTO: \_\_\_\_\_

## PREVISION

1. ¿Conoce usted los objetivos de la unidad?

Sí ( )                      No ( )

Si la respuesta es afirmativa, enumere tres que recuerde

1. \_\_\_\_\_  
 2. \_\_\_\_\_  
 3. \_\_\_\_\_

Si la respuesta es negativa, ¿Por qué las desconoce?

- a). Falta de comunicación precisa al respecto por parte del jefe ( )  
 b). Falta de interés e iniciativa personal por conocerlos ( )  
 c). No existen o están mal definidos ( )  
 d). Otras \_\_\_\_\_

2. ¿Ha participado usted en la fijación de objetivos de su unidad?    Sí ( )                      No ( )

En caso negativo, ¿Por qué?

- a). No se me ha invitado a participar ( )  
 b). No me interesa participar ( )  
 c). Son dados solamente por la jefatura ( )  
 d). Otra. \_\_\_\_\_

3. ¿Los objetivos de su unidad se evalúan periódicamente?

Sí ( ) No ( ) No sé ( )

En caso afirmativo, ¿Quién los evalúa?

- a). El jefe de la unidad ( )  
 b). El jefe de grupo ( )  
 c). El jefe de la unidad y el jefe de grupo ( )  
 d). El jefe de la unidad y los miembros de la misma en forma conjunta ( )  
 e). Usted ( )  
 f). Otros. \_\_\_\_\_

4. ¿En qué grado ha colaborado usted en la fijación de objetivos de su unidad? (considerando una escala de calificación de 1 a 20)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20

5. ¿En cuánto estima usted que los objetivos son alcanzados? (considerando una escala de calificación de 1 a 20)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20

6. ¿En cuánto cree usted que el grupo a que pertenece hace un esfuerzo para alcanzar los objetivos? (considerando una escala de calificación de 1 a 20)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20

7. ¿Considera usted que las funciones que desempeña son importantes para el logro de los objetivos?

Sí (    )                      No (    )

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. ¿Considera usted que el no conocer la importancia de los -  
objetivos de su unidad pueda repercutir en el desarrollo -  
de sus funciones?

Sí (    )                      No (    )

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## PLANEACION

POLITICAS:

1. ¿Conoce las políticas de su unidad para alcanzar los resultados deseados?

Sí ( )                      No ( )                      No todos ( )

En caso afirmativo, enumere tres políticas de operación de su unidad?

1. \_\_\_\_\_  
 2. \_\_\_\_\_  
 3. \_\_\_\_\_

En caso negativo, ¿Por qué las desconoce?

- a). Falta de una comunicación precisa al respecto por parte del jefe ( )  
 b). Falta de interés e iniciativa personal por desconocerlos ( )  
 c). No existen o no están bien definidos ( )  
 d). Otros \_\_\_\_\_

2. ¿Las políticas se encuentran por escrito?

Sí ( )                      No ( )                      No sé ( )

3. ¿Las políticas son claras?

Sí ( )                      No ( )                      No sé ( )

4. ¿Considera usted que las políticas de su unidad son adecuadas?

Sí ( )                      No ( )

¿Por qué?

---



---



---

5. ¿Las políticas se evalúan periódicamente?

Sí ( )                      No ( )                      No sé ( )

En caso afirmativo, ¿Quién las evalúa?

- a). El jefe de la unidad ( )  
 b). El jefe de grupo ( )  
 c). El jefe de la unidad y el jefe de grupo ( )  
 d). El jefe de la unidad y los miembros de la misma en forma conjunta ( )  
 e). Usted ( )  
 f). Otros ( )

6. ¿Ha participado en la fijación de políticas de su unidad?

Sí ( )                      No ( )

7. ¿En qué grado ha colaborado usted, en la fijación de políticas de su unidad? (considerando una escala de calificación de 1 al 20).

.....  
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20

En caso negativo, ¿Por qué no ha participado?

- a). No se me ha invitado a participar ( )  
 b). No me interesa participar ( )  
 c). Son dadas solamente por la jefatura ( )  
 d). Otras \_\_\_\_\_

8. ¿En qué grado tienden a insistirle sus superiores para -- que las políticas se lleven a cabo tal y como han sido -- trazadas? (considerando una escala de calificación de 1 - al 20)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20

PROGRAMAS:

9. ¿Existen programas para alcanzar los objetivos?

Sí ( . )                      No (   )                      No sé (   )

10. ¿Considera usted que son eficientes los programas?

Sí (   )                      No (   )

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

11. ¿Interviene usted en la realización de los programas de - trabajo para alcanzar dichos programas?

Sí (   )                      No (   )

12. ¿En los programas de trabajo existen períodos de tiempo - entre una actividad y otra?

Sí (   )                      No (   )

13. ¿Se le ha asignado un programa para realizar sus funcio-- nes?

Sí (   )                      No (   )



¿Por qué? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

14. ¿Se evalúa el progreso de sus actividades conforme al programa trazado?

Sí ( )                      No ( )

En caso positivo, ¿cuáles han sido los resultados?

- a). \_\_\_\_\_  
 b). \_\_\_\_\_  
 c). \_\_\_\_\_

15. ¿Cuándo se presenta algún problema en el desarrollo de sus actividades, se toman medidas de corrección?

Sí ( )                      No ( )

Si es afirmativo, mencione algunas:

- a). \_\_\_\_\_  
 b). \_\_\_\_\_  
 c). \_\_\_\_\_

16. ¿Al final del ejercicio se le comunica al personal de la unidad los resultados alcanzados?

Sí ( )                      No ( )

17. ¿Se llevan a cabo evaluaciones periódicas para medir el avance de los programas de la unidad?

Sí ( )                      No ( )

18. ¿Considera usted que exista una adecuada comunicación y colaboración entre el personal de la unidad para el logro de los objetivos planeados durante el ejercicio?

Sí ( )

No ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

PROCEDIMIENTOS:

19. ¿Cuenta la unidad con un manual de procedimientos para -- realizar las actividades?

Sí ( )

No ( )

20. ¿Se toma en cuenta el manual de procedimientos para el desarrollo de sus actividades?

Sí ( )

No ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

23. ¿Considera que los procedimientos que se utilizan coadyuvan al logro de sus objetivos?

Sí ( )

No ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

24. ¿Se revisan periódicamente?

Sí ( )

No ( )

¿Por qué?

---

---

---

## ORGANIZACION.

1. ¿Existe un organigrama de la unidad?

Sí ( )                      No ( )                      No se ( )

2. ¿En caso afirmativo, está usted familiarizado con él?

Sí ( )                      No ( )                      No se ( )

3. ¿Las responsabilidades y funciones son de acuerdo a los niveles?

Sí ( )                      No ( )                      No se ( )

4. ¿Conoce usted con claridad cuáles son sus funciones?

Sí ( )                      No ( )                      No se ( )

5. ¿Acepta usted las funciones que se le han asignado?

Sí ( )                      No ( )                      No se ( )

En caso negativo, ¿por qué?

---



---



---

6. ¿Realiza tareas que no tienen relación alguna con sus funciones?

Sí ( )                      No ( )

En caso afirmativo:

a) Periódicamente ( )

b) Esporádicamente ( )

7. ¿Conoce cada quién las funciones de los demás dentro de la unidad?

Sí (    )                      No (    )                      No se (    )

8. ¿Considera que existe duplicidad de funciones en su unidad?

Sí (    )                      No (    )

En caso positivo, indique su causa:

---



---



---

9. ¿Se cuenta con un manual de organización, que contenga la descripción de las funciones del personal de la unidad?

Sí (    )                      No (    )

En caso negativo, ¿Por qué?

---



---



---

10. ¿El manual de organización define claramente la jerarquía, responsabilidad, relaciones y deberes específicos de cada puesto?

Sí (    )                      No (    )

En caso negativo, ¿Por qué?

---



---



---

## INTEGRACION

1. ¿Conoce usted la forma en que se contrata al personal de la unidad?

Sí ( )                      No ( )

2. ¿Existe un manual de bienvenida para el personal de nuevo ingreso?

Sí ( )                      No ( )                      No se ( )

3. ¿Son presentados a sus compañeros los trabajadores de nuevo ingreso?

Sí ( )                      No ( )

4. Existe un reglamento interior de trabajo dentro de la undad?

Sí ( )                      No ( )                      No se ( )

5. ¿Existen programas de entrenamiento para el personal de la unidad?

Sí ( )                      No ( )                      No se ( )

6. ¿Ha tomado cursos de capacitación dentro de la unidad?

Sí ( )                      No ( )

En caso afirmativo: enumere tres que recuerde:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

7. ¿Son conocidos los resultados de los cursos de capacitación en su unidad?

Sí ( )

No ( )

8. ¿Se estimula la creatividad y la innovación en la unidad?

Sí ( )

No ( )

No siempre ( )

9. ¿Existen ascensos y promociones dentro de la unidad?

Sí ( )

No ( )

10. ¿Qué opina de las oportunidades de ascenso y promociones en su unidad?

a). Muy buenas ( )

b). Buenas ( )

c). Regulares ( )

d). Pocas ( )

e). Nulas ( )

f). No sé ( )

## DIRECCION

1. ¿Existen niveles de autoridad y responsabilidad definidos para todos los integrantes de la unidad?

Sí ( )                  No ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. ¿Considera usted que los niveles de autoridad y responsabilidad están definidos adecuadamente?

Sí ( )                  No ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿Cuenta usted con la autoridad debidamente delegada para el desarrollo de sus actividades?

Sí ( )                  No ( )

4. ¿Está de acuerdo con la supervisión que se le da?

Sí ( )                  No ( )                  No siempre ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



5. ¿Cree usted que haya abuso de autoridad en su unidad?

Sí ( )            No ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. ¿Considera adecuada la información tanto interna como externa, que recibe en su unidad?

Sí ( )            No ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. ¿La comunicación que tiene usted con sus superiores y compañeros es la adecuada?

Sí ( )            No ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. ¿Tiene usted libertad para hablar o sugerir ideas a su jefe inmediato?

Sí ( )            No ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. ¿Existe un sistema de comunicación en su grupo?

Sí ( )

No ( )

No sé ( )

En caso afirmativo:

a) Formal ( )

b) Informal ( )

10. ¿Se lleva a cabo reuniones formales de grupo entre el jefe y sus subordinados?

Sí ( )

No ( )

11. ¿Se reúnen periódicamente los jefes de grupo de su unidad con el objeto de comentar cuestiones de trabajo?

Sí ( )

No ( )

12. ¿Qué medios de comunicación utiliza para hacer llegar órdenes e instrucciones a su personal?

a). \_\_\_\_\_

b). \_\_\_\_\_

c). \_\_\_\_\_

13. ¿Considera a estos medios de comunicación como los más apropiados?

Sí ( )

No ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## CONTROL

1. ¿Existen registros de control de asistencia en su unidad?

Sí ( )                      No ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. ¿Existe un control de trámites, oficios, órdenes, etc.?

Sí ( )                      No ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿Utilizan un control para programas de desarrollo?

Sí ( )                      No ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿Existen controles establecidos satisfactorios de ausentismo, enfermedades, llegadas tarde, etc.?

Sí ( )                      No ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. ¿Existen y se practican controles adecuados para los registros de carácter confidencial?

Sí ( )

No ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

6. ¿Existe una necesidad de controles más estrictos en el área de seguridad?

Sí ( )

No ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

7. ¿Existe algún control presupuestal de los egresos?

Sí ( )

No ( )

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Una vez comprendido el objetivo y la función de esta etapa, seguiremos adelante con el siguiente punto, Procesamiento de la Información.



Claridad de las políticas

Sí (1)                      No (7)

Adecuación de las políticas

Sí (1)                      No (7)

Evaluación de las políticas

Sí (1)                      No (7)

Participación del personal en la fijación de políticas

Sí (1)                      No (7)

Existencia de programas para alcanzar los objetivos

Sí (4)                      No (1)                      No sé (3)

Eficiencia de los programas

Buenos (1)                      Malos (7)

Intervención en la realización de programas

Sí ( )                      No (7)                      A veces (1)

Asignación de programas para realizar las funciones

Sí ( )                      No ( )

Cuenta la unidad con un manual de procedimientos

Sí algunos (1)                      No (7)

Los procedimientos que se encuentran son:

Buenos (1)                      Malos (7)

Organización

Existe un manual de organización

Sí ( )                      No (8)

Existe un organigrama en la unidad

Sí (6)                      No ( )                      No sé (2)

Familiarización con el organigrama

Sí (4)                      No (4)

La responsabilidad y las funciones son de acuerdo a los niveles

Sí (8)                      No ( )

Conocimiento de las funciones de acuerdo al puesto

Sí (7)                      No (1)

Aceptación de las funciones asignadas

Sí (8)                      No ( )

Realiza tareas que no correspondan a sus funciones

Sí (5)                      No (3)

Conocimiento general de las funciones dentro de la unidad

Sí (5)                      No ( )                      No se (3)

Duplicidad de funciones dentro de la unidad

Sí ( )                      No (8)



Integración

Conocimiento de procedimiento de selección de personal de la unidad.

Sí (2)                      No (6)

Existe un manual de bienvenida

Sí ( )                      No (8)

Presentación del personal de nuevo ingreso

Sí (5)                      No ( )                      A veces (3)

Conocimiento del reglamento interior de trabajo

Sí (5)                      No (3)

Se les imparten cursos de capacitación

Sí (4)                      No (4)

Conocimiento de los resultados de los cursos de capacitación

Sí (4)                      No (4)

Motivación de creatividad e innovación de la unidad

Sí ( )                      No (2)                      No siempre (6)

Existen ascensos y promociones

Sí (4)                      No (4)

Opinión de la oportunidad de ascensos y promociones

Muy buenas ( )                      Buenas (2)

Regulares ( )                      Nulas (4)

Dirección

Existencia de niveles de autoridad y responsabilidad

SÍ (8)                      No ( )

Están bien definidos

SÍ (5)                      No (3)

Autoridad debidamente delegada para el desarrollo de las actividades

SÍ (7)                      No (1)

Supervisión adecuada

SÍ (4)                      No (1)                      No siempre (3)

Hay abuso de autoridad en la unidad

SÍ ( )                      No (8)

Considera adecuada la comunicación

SÍ (4)                      No (3)                      A veces (1)

Comunicación adecuada de jefes a subordinados

SÍ (4)                      No (4)

Participación de sugerencias e ideas

SÍ (7)                      No (1)

Sistema de comunicación en grupo

SÍ (5)                      No (1)                      No sé ( )

Existencia de juntas formales para tratar asunto relacionado con la unidad

Sí (3)                      No (4)                      A veces (1)

Medios de comunicación que existen:

Verbales y escritos

Se consideran estos medios eficaces

Sí (8)                      No ( )

Control

Existe un registro de control para el desarrollo de las funciones.

Sí (8)                      No ( )

Existe un control de trámites de oficios, facturas, memorandas,

Sí (6)                      No ( )                      No sé (2)

Existe un control para programas de desarrollo.

Sí (6)                      No ( )                      No sé (2)

Existencia de controles de asistencia, enfermedades y retardos

Sí (8)                      No ( )

Existencia de controles para el registro de carácter confidencial

Sí (8)                      No ( )

Como se consideran los controles de seguridad en el área

Buenos (6)                      Satisfactorios (2)

Después de haber procesado la información que se obtuvo a través de la aplicación de los cuestionarios al personal de la unidad, pasaremos al siguiente punto de nuestro programa de auditoría administrativa y que consiste en el análisis y la evaluación.

### 3.4. Análisis y evaluación

Para hacer más objetivo este punto, decidimos integrar el proceso administrativo de Reyes Ponce en cuatro elementos (Planeación, Organización, Dirección y Control) ya que de los métodos de evaluación existentes, nos dimos cuenta de que el del autor Víctor M. Rubio Ragazzoni muestra un desarrollo más específico y detallado, en lo que concierne a la forma de evaluar, pues toma como base un 100% de los elementos que lo forman. Por otra parte, incluye las etapas de previsión e integración, en los elementos de planeación y organización respectivamente, quedando de la siguiente forma:

Reyes Ponce		Rubio Ragazzoni	
Elementos	Etapas	Elementos	Subelementos
<u>Previsión</u>	Objetivos Investigaciones Cursos alternativos	<u>Planeación</u>	Programas Objetivos Políticas
<u>Planeación</u>	Políticas Procedimientos Programas	<u>Organización</u>	Estructur.Org. Funciones Man. de Org. Selec. Integ. Desarrollo
<u>Organización</u>	Funciones Jerarquías Obligaciones	<u>Dirección</u>	Autoridad Comunicación Supervisión
<u>Integración</u>	Selección Integración Desarrollo	<u>Control</u>	Procedimient Man. de oper. Interpretac.
<u>Dirección</u>	Autoridad Comunicación Supervisión		
<u>Control</u>	De su establecim. De su operación De su interpret.		

Una vez definidos los elementos y subelementos, se tomó una tabla de puntuaciones con una amplitud de cinco grados (I, II, III, IV, V) por subelemento, y con un intervalo de cinco puntos (0,5,10,15,20), estándar por cada grado, los cuales integran en su conjunto el 100% de los elementos empleados (Planeación, organización, dirección y control) para llevar a cabo nuestra evaluación, dichos elementos están representados en forma equitativa en un 25% para cada elemento. La finalidad de la tabla de puntuaciones, es contar con un instrumento que permita evaluar en forma general la situación real de la unidad.

Los parámetros asignados para la evaluación final, están establecidos de la siguiente forma:

Para los elementos:

I. (Planeación); III (Dirección) y IV (Control).

Grado	Puntuación	Evaluación
I	0	Carencia
II	De 5 a 15	Deficiente o inadecuado
III	De 16 a 30	Elemental o Mínimo
IV	De 31 a 45	Adecuado o Aceptable
V	De 46 a 60	Optimo o excelente

Para el elemento II (Organización):

Grado	Puntuación	Evaluación
I	0	Carencia
II	De 5 a 20	Deficiente o inadecuado
III	De 21 a 40	Elemental o mínimo
IV	De 41 a 60	Adecuado o aceptable
V	De 61 a 80	Optimo o excelente

Ya establecidos los parámetros, procederemos al desarrollo de la evaluación de cada uno de los elementos:

Elementos a evaluar.

Elemento I Planeación

Subelementos: Planes de trabajo

Objetivos

Políticas

#### Planes de trabajo

En este subelemento encontramos que la unidad cuenta con disposiciones mínimas y limitaciones en su práctica, lo que ocasiona problemas en la obtención de objetivos establecidos, - por lo tanto la puntuación que se le asigna es la siguiente: 10 puntos, por lo que se encuentra dentro del grado III.

### Objetivos

Para este subelemento encontramos que la unidad cuenta con - objetivos básicos a los planes y programas establecidos en - forma necesaria, por lo tanto, la puntuación que se le asigna es la siguiente: 10 puntos.

Y se encuentra dentro del grado III.

### Políticas

En este subelemento encontramos que la unidad cuenta con li neamientos generales establecidos en forma aceptable para - el logro de sus objetivos, se encuentra en un 75% de su fun cionalidad, la calificación asignada es la siguiente: 15 -- puntos. Se le localiza en el grado IV.

La calificación final de este elemento es de 35 puntos. A- continuación presentamos el siguiente cuadro:

<u>Grados</u>					Elementos y subelementos
V	IV	III	II	I	Elemento I Planeación
0	0	10	0	0	1.1 Planes de trabajo
0	0	10	0	0	1.2 Objetivos
0	15	0	0	0	1.3 Políticas
0	15	20	0	0	Total: 35 puntos



## Elemento II. Organización

Subelementos: Estructura orgánica y funcional

Manual de organización

Aprovechamiento de recursos humanos

Utilización y racionalización de los recursos  
materiales

### Estructura orgánica y funcional

Encontramos que la unidad cuenta con la representación gráfica de la estructura orgánica y funcional en forma aceptable, que permite la ubicación del personal y obtención de los planes y programas de trabajo establecidos, por lo que se le asigna la siguiente calificación: 15 puntos y se localiza en el grupo IV.

### Manuales de organización

En este subelemento encontramos que la unidad cuenta con un manual de organización único, pero incompleto, por considerar solamente algún o algunos puntos de su contenido, bien puede ser que considera funciones generales o funciones específicas pero adolece de un organigrama objetivo, por lo que se le asigna la siguiente calificación: 10 puntos, y se localiza en el grupo o grado III.

### Aprovechamiento de los recursos humanos

En este subelemento se considera que la unidad cuenta con técnicas administrativas básicas, y con limitaciones que ocasiona problemas en el aprovechamiento del personal, por lo que se le asigna la siguiente calificación: 10 puntos, y se le localiza en el grado III.

### Utilización y racionalización de los recursos materiales

En este subelemento encontramos que la unidad utiliza los recursos materiales en forma racional, aceptable, por lo que se le asigna la siguiente calificación: 15 puntos, y se le localiza en el grupo o grado IV.

La calificación final de este elemento es de 50 puntos, misma que mostramos gráficamente a continuación:

G r a d o s					Elementos y subelementos
VI	IV	III	II	I	Elemento II Organización.
0	15	0	0	0	2.1 Estructura orgánica y funcional
0	0	10	0	0	2.2 Manual de organización
0	15	0	0	0	2.3 Aprovechamiento de recursos
0	30	20	0	0	2.4 Utilización y racionalización de rec. materiales
					Total: 50 Puntos

Elemento            III Dirección  
Subelementos    Delegación  
                         Comunicación  
                         Supervisión

### Delegación

En este subelemento se observó que la unidad cuenta con la delegación de facultades que el desarrollo del programa requiere. El personal con mando de la unidad delega proporcionalmente sus facultades de acuerdo a los requerimientos de la misma, por lo tanto, se le asignó la siguiente calificación: 15 puntos y se localiza en el grado IV.

### Comunicación

En este subelemento nos dimos cuenta que la unidad tiene los medios de comunicación, que cumplen en forma básica las necesidades de información. La comunicación que se dá dentro de la unidad origina conflictos en el desarrollo del trabajo, debido a la necesidad de mayor información, por lo anterior le asignamos una calificación de: 10 puntos, y la localizamos en el grado III.

### Supervisión

En este subelemento observamos que la unidad cuenta con una efectividad de liderazgo irregular; los resultados del equi-

po de trabajo alcanzan a cubrir los requerimientos mínimos, la actuación y motivación del personal es irregular, por lo tanto, se le dió la siguiente calificación: 8 puntos, mismos que lo sitúan en el grado II. La calificación final de este elemento es de 33 puntos.

La calificación final de este elemento es de 33 puntos.

A continuación se muestra en forma gráfica la evaluación de este elemento.

G r a d o s					Elementos y subelementos
V	IV	III	II	I	Elemento III Dirección
0	15	0	0	0	3.1 Delegación
0	0	10	0	0	3.2 Comunicación
0	0	0	8	0	3.3 Supervisión
0	15	0	8	0	Total: 33 puntos

Elemento IV Control

Subelementos: Sistemas y procedimientos administrativos

Manuales de operación

Medición de Resultados

#### Sistemas y procedimientos administrativos

En este subelemento encontramos que la unidad cuenta con sistemas y procedimientos mínimos que no aseguran la agiliza--

ción en la realización de los trámites, por lo que se le - -  
asignó la calificación de 10 puntos, mismos que se localizan  
en el grado III.

#### Manuales de Operación

En este subelemento encontramos que la unidad cuenta con ma-  
nuales de operación que no cumplen todos los procedimientos  
o bien que no se definen con claridad, por lo que se le asig-  
nó la calificación de: 10 puntos, mismos que se encuentran -  
en el grado III.

#### Medición de Resultados

En este subelemento observamos que la unidad cuenta con re-  
gistros de control necesarios, y con la oportunidad debida -  
para una medición de resultados correcta, por lo que se le -  
asigna una calificación de: 15 puntos, mismos que se encuen-  
tran en el grado IV.

A continuación se presenta en forma gráfica el resultado del  
elemento IV, Control.

G r a d o s					Elementos y Subelementos
V	IV	III	II	I	Elemento IV Control
0	0	10	0	0	4.1 Sistemas y procedimientos administrativos
0	0	10	0	0	
0	15	0	0	0	4.2 Manuales de operación
<hr/>					4.3 Medición de Resultados
0	15	20	0	0	Total: 35 Puntos

Una vez terminada la evaluación de cada uno de los elementos, procederemos a integrarlos en la hoja de evaluación que a --- continuación se presenta.

## HOJA DE EVALUACION

UNIDAD AUDITADA: Unidad administrativa  
 DEPARTAMENTO: Proceso de información  
 FECHA: 2 de mayo de 1985

ELEMENTO PLANEACION  
 SUBELEMENTO Programas  
 Objetivos  
 Políticas  
 GRADO: IV Adecuado o aceptable  
 PUNTOS: 35

ELEMENTO ORGANIZACION  
 SUBELEMENTO Estructura orgánica  
 Funciones  
 Manuales de organización  
 Selección, Integración, Desarrollo  
 GRADO: IV Adecuado o aceptable  
 PUNTOS: 50

ELEMENTO DIRECCION  
 SUBELEMENTO Autoridad  
 Comunicación  
 Supervisión  
 GRADO: IV Adecuado o aceptable  
 PUNTOS: 33

ELEMENTO CONTROL  
 SUBELEMENTO Procedimientos  
 Manuales de operación  
 Interpretación  
 GRADO: III Adecuado o aceptable  
 PUNTOS: 35

### Resultado de la auditoría

Del análisis y evaluación de los datos obtenidos en la auditoría, por medio de cuestionarios, entrevistas y observación directa, los integrantes de este grupo determinamos presentar al jefe de la Unidad Administrativa, Sr. Raúl Amador el siguiente informe con el cual damos por concluida la realización de nuestro trabajo.



México, D. F., Mayo 28, 1985.

De: Srs. Edmundo Dartiz Vargas  
Armando J. García Yáñez  
Lucio Salazar Lázaro  
Antonio Sánchez Castillo

Para: Sr. Raúl Amador

Informe de la auditoría administrativa efectuada en la Unidad Administrativa del Departamento de Proceso de Información.

### 1. Desarrollo del trabajo

La auditoría administrativa que es la revisión de la actuación de la administración. Se realizó con apoyo en la técnica del proceso administrativo, durante el período comprendido entre el 6 de febrero y el 21 de mayo de 1985.

El trabajo fue realizado por los pasantes de la carrera de Lic. en Administración: Edmundo Dartiz Vargas, Armando J. García Yáñez, Lucio Salazar Lázaro, y Antonio Sánchez Castillo, quienes aplicaron directamente los cuestionarios, al personal de la Unidad, así como las entrevistas y observaciones dentro de la misma.

### 2. Alcance y limitaciones del trabajo

## 2. Alcance y limitaciones del trabajo

Para poder apreciar el desarrollo actual de la administración de la Unidad Administrativa, se realizó una evaluación general basada en el proceso administrativo abarcando los siguientes aspectos:

1. Previsión
2. Planeación
3. Organización
4. Integración
5. Dirección
6. Control

## 3. Apreciación de la unidad

De acuerdo a la evaluación efectuada encontramos que la administración de la unidad se considera dentro de un mínimo - - aceptable.

Para aclarar un poco más el calificativo anterior presentaremos la tabla de puntuación y el resultado de la evaluación - de cada uno de los elementos, tomando como base la tabla antes mencionada.

**TABLA DE PUNTUACION.**

Para los elementos: I (Planeación), III (Dirección) y IV (Control)

Grado	Puntuación	Evaluación
I	De 0	Carencia
II	De 5 a 15	Deficiente o inadecuado
III	De 16 a 30	Elemental o mínimo
IV	De 31 a 45	Adecuado o aceptable
V	De 46 a 60	Optimo o excelente

Para el elemento II (Organización)

Grado	Puntuación	Evaluación
I	0	Carencia
II	De 5 a 20	Deficiente o inadecuado
III	De 21 a 40	Elemental o mínimo
IV	De 41 a 60	Adecuado o aceptable
V	De 61 a 80	Optimo o excelente

NOTA: Es necesario mencionar que el autor de este método de evaluación, da diferente puntuación al elemento II, -- porque se consideran 4 subelementos y a diferencia de los elementos I, III y IV, sólo maneja 3 subelementos.

ELEMENTO	PUNTUACION	%	PORCENTAJE ASIGNADO
Planeación	35	14.58	25%
Organización	50	15.62	25%
Dirección	33	13.75	25%
Control	35	14.58	25%
Total:		58.53%	100%

Como se puede apreciar, la unidad obtuvo 58.53% de un total de 100%; por lo que se confirma nuestra apreciación de mínimo aceptable. Y creemos conveniente hacer las siguientes recomendaciones con el objeto de incrementar la eficiencia administrativa de la unidad.

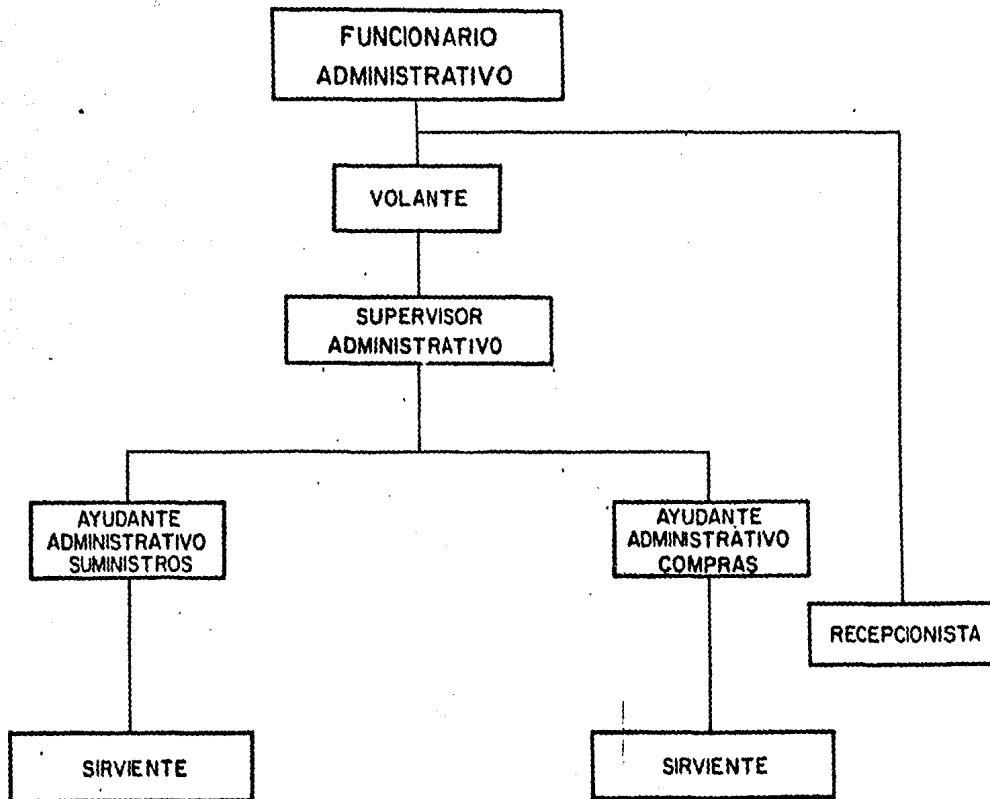
Nota: Para efectos de evaluación se optó por integrar el proceso administrativo de Reyes Ponce que comprende seis elementos, en cuatro, que maneja Rubio Ragazzoni en su método de evaluación.

#### 4. Recomendaciones

1. Establecer planes de trabajo que contemplen prioridades, secuencias y sincronización de las actividades que vayan acordes con los resultados que se esperan obtener. Esto tendrá como resultado un mejor control de las actividades puesto que no se perderá de vista la secuencia de las mismas y además se podrá detectar en que actividad hay desviaciones.
2. Establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo que sean congruentes a los planes y programas, el fin de esta recomendación es el de sincronizar los objetivos de acuerdo a los planes que se tengan a futuro, con el objeto de evitar imprevistos que puedan afectar el alcance del objetivo final.
3. Elaborar e implantar un manual de políticas para la unidad que permitan elevar el nivel de funcionalidad de la misma, con el objeto de estandarizar el comportamiento de personal.
- 4.- Complementar el manual de organización y adaptarlo de tal forma que esté acorde con el funcionamiento de las actividades de la unidad, con el objeto de informar al personal de las funciones que realiza en la misma.

5. Implantar un sistema de evaluación para el personal en forma periódica, con el fin de proporcionar oportunidades de desarrollo.
6. Establecer un sistema periódico de juntas el cual permita exponer los problemas de trabajo e inquietudes del personal con el propósito de eliminar el problema de comunicación.
7. De acuerdo al análisis efectuado se encontró que existen deficiencias en la supervisión, por lo que se recomienda que se defina la función del supervisor con respecto a los subordinados a su cargo.
- 8.- Establecimiento de sistemas y procedimientos que permitan la agilización de los trámites administrativos del departamento.
9. Adecuar el organigrama de la unidad, ya que no refleja el estado actual, por lo que se propone el siguiente organigrama.

# UNIDAD ADMINISTRATIVA



En el caso de que usted requiera mayor información o tenga alguna duda de nuestras recomendaciones, le rogamos nos lo haga saber, y, con mucho gusto le atenderemos.

Sin más por el momento agradecemos la colaboración brindada para la realización de este trabajo.

A t e n t a m e n t e

EDMUNDO DARTIZ VARGAS

ARMANDO J. GARCIA YAÑEZ

LUCIO SALAZAR LAZARO

ANTONIO SANCHEZ CASTILLO



## CONCLUSIONES

- La Auditoría Administrativa tiene como objetivo proporcionar a los ejecutivos, un elemento valioso para la revisión exhaustiva de todas las áreas de la empresa, con el fin de poder optimizarlas.
- Para cualquier administrador es ideal practicar una Auditoría Administrativa, ya que ésta evalúa la eficiencia de la Administración en sus etapas de planeación, organización, dirección y control.
- La Auditoría Administrativa puede también desempeñarse - - como una actividad "staff", por un grupo asesor. Las recomendaciones de este grupo debe estudiarlas la autoridad en línea responsable de la función auditada, conjuntamente -- con su superior, para llevar a cabo bajo su entera responsabilidad de las acciones que determinen.
- Por su preparación profesional, el Licenciado en Administración es la persona idónea para efectuar la Auditoría Administrativa.
- El llevar a cabo una Auditoría Administrativa, no debe reflejarse en un costo mayor que los beneficios que con - - ella se pretenden obtener.

El éxito de una Auditoría Administrativa sólo puede medirse por los resultados finales en la consecuencia de objetivos de la empresa auditada; sin embargo, si el estudio y recomendaciones se basan en los principios de la administración científica, puede esperarse razonablemente que los resultados sean satisfactorios.

Por último se comprobó nuestra hipótesis, pues de no haber aplicado la auditoría difícilmente hubiéramos podido detectar los problemas de la unidad y asimismo, proponer las alternativas de solución para lograr una mayor eficiencia.

## B I B L I O G R A F I A

- 1.- Fernández Arena, José Antonio. La Auditoría Administrativa. Editorial Diana, México, 1973.
- 2.- C.P. Y L. A. Rubio Ragazzoni, Victor y L.A. Hernández Fuentes Jorge. Guía Práctica de Auditoría Administrativa, Editorial Pac, México, 1984.
- 3.- P. Leonard, William. Auditoría Administrativa. Editorial Diana, México, 1981.
- 4.- Koontz, Harold y O'Donnel, Cyril, Curso de Administración Moderna, Editorial Mc Graw Hill, México, 1982.
- 5.- Fernández Arena, José Antonio. El Proceso Administrativo; Editorial Jus, México, 1966.
- 6.- Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas, Teoría y Práctica, Primera y Segunda Parte, Editorial Limusa Wiley, México, 1966.
- 7.- Macías Pineda Roberto. Auditoría Administrativa, Editorial Jus, México, 1962.
- 8.- Klein W. Alfred y Grabinsky Nathan. El Análisis Factorial (Segunda Edición). Banco de México, S. A., México, 1962.

- 9.- C.P. Farfás Galicia Pedro y C.P. Pérez Murillo José D. Sistema Bancario Mexicano y su Evolución Hacia la Banca Múltiple. Editorial Banco de México, S. A.
- 10.- Solís Montoya Vicente. Los Servicios de la Banca Privada en México. Tesis Profesional UNAM. Escuela Nacional de Economía, México, 1970.
- 11.- Revista Facultad de Contaduría y Administración, Marzo Abril, 1985. Editorial F. C. A.
- 12.- Cesarman, Carlos. Diccionario de Sinónimos Castellanos. Ed. PAX-México, México, 1984.
- 13.- C.P. Y L.A.E. Alvarez Anguiano Jorge. Apuntes de Auditoría Administrativa, Editorial F.C.A. México, 1983.