24



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Escuele de Administración con Estudios Incorporados 470 a la Universidad Nacional Autónoma de México

Auditoría Administrativa: un Apoyo para la Administración

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Trabejo que como Resultado del Seminario de Investigación presenta como TESIS

Ma. Audrey Regalado Corrales

LIC. GUSTAVO PALAFOX DE ANDA

México, D. F., 28 de Febrero de 1989





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.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA: UN APOYO PARA LA ADMINISTRACION

1.INTRODUCCION	
1.1 Historia de la administración	1
1.2 Concepto de administración	
1.3 Concepto de empresa y sus elementos	6
1.4 Importancia y funciones d⇒ la administración	12
1.5 Redefinición de la administración	15
2.ADMINISTRACION	
2.1 El Proceso Administrativo	19
2.1.1 Planeación	21
2.1.2 Organización	26
2.1.3 Integración 2.1.4 Dirección	31 34
2.1.4 Direction 2.1.5 Control	
	39
2.2 Frincipales cualidades, características y conocimientos que determinan el perfil del	
ndministrador.	41
3. GENERAL IDADES	
3.1 Tipos de auditorias	43
3.2 Auditorla interna	45
3.3 Auditoria externa	53
3.4 Diferencias entre auditorla interna y externa	56
3.5 Control interno	58
4. AUDITORIA ADMINISTRATIVA	
4.1 Antecedentes de la auditoria administrativa	64
4.2 Concepto de auditoria administrativa	65
4.3 Objetivos de la auditoria administrativa	70
4.4 Alcances y limitaciones de la auditoria	,,
administrativa	71
was traiting at 10 MA FM	,,
5, CASO PRACTICO	74
AUDITORIA PRACTICADA A LA GERENCIA DE ADQUISICIONES DE UN BANCO	
EL UN DIMEG	
CONCLUSIONES	145
Professional Company of the Company	
BIBLIOGRAFIA	145

CAPITULO 1 1 INTRODUCCION

INTRODUCCION

Las características progresivas y dinâmicas del actual desarrollo social, así como el crecimiento de la población mundial ha ido multiplicando día a día los problemas de toda indoie, en consecuencia los complejos industriales que están interrados por una serie de estructuras empresariales se ven afectados considerablemente, tanto en el aspecto humano como en el material.

La administración a contribuido a solucionar este tipo de problemas buscando afanosamente nuevas y mejores técnicas que simplifiquen el trabajo y ayuden a obtener resultados para todo tipo de empresas.

So considera que la empresa está formada por recursos materiales, técnicos y humanos y que cada uno requiere de revisiones periódicas para verificar su marcha, por lo tanto las empresas han sido objeto de auditorías a sus estados financieros, sin embargo esta se limita a la interpretación de números sin considerar que los recursos humanos y técnicos demandan otro tipo de auditoría que incluya la evaluación del mejor uso de estos mismos.

En virtua de la anteriormente expusso me avoca a la realización del presente trabajo, al cual considero de gran importancia actual.

1.1 HISTOFIA DE LA ADMINISTRACION

La

administración se inicia con el hombre inteligente, va de

acuerdo a la época y en función de los elementos disponibles. Aparecen - vestigios en Egipto, China, Roma, Grecia y comunidades indígenas de América y otros pueblos de la antiquedad.(1) Algunos estudios de la prehistoria, hacen referencia actividades que constituven manifestaciones inequivocas organización. El procedimiento para cazar los enormes mamuto de la edad de los glaciales, indica una autêntica organización desde el momento que se emplea un estuerzo común, coordinado. D.Gorgon Childe investigador, hace referencia a cierto lugar en Francia.en dônde se han encontrado fôsiles que datan de la época del hombre de cro-magnon y que son indicio innegable de una forma organización primitiva que tuvo manifestaciones desde hace muchos milenios.(2)

Max Weber ,realiză tambiên estudios relacionados con los sistemas usados en Egipto hacia el año 1300 aC.,concluyendo que se utilizaban procedimientos administrativos definidos y sistemâticos.(3)

⁽¹⁾ Cfr:FERNANDEZ ARENA José Antonio, El Proceso Administrativo, Herrero Hermanos Sucesores, S.A., 1970, 4ed., páq. 1 (2) Cfr:PEREZ y ElNCON GALLARDO, Importancia de la organización como elemento de la administración. Tesis para obtener el título de Lic.en Administración de empresas de la Facultad de Comerçio y Administración, de la UNAM., 1964 (prólugo). (3) Cfr:WEBER MAX, Essays in Sociology, Oxford University Press, Oxford, 1932.

Destaca en la ideología de Confucio, dentro de las reglas que legó para la administración póblica, el papel que desempeña el elemento humano en la dirección, y sus estudios revelan en forma filosófica la comprensión lograda en el vasto campo de la administración."(1)

En Grecia, son varios los autores que hacen mención a diversos asuntos administrativos.como son:

Socrates, Platon, Aristoteles , Pericles., etc.,

Roma, reflejo e influencia griega.organiza el primer estado com magisterios específicos.

Por lo que respecta a América, y en particular en México, se encuentran vestigios de la administración entre las diferentes corrientes indígenas, sobresaliendo acertadas direcciones de Tlacaélel y de Metzanualcôyotl, quienes con orden y prácticas agecuadas Condujeron a sus pueblos a niveles de vida mejor.

Posteriormente , el comercio Creciente dia nacimiento a la constitución de gremios y carparaciones.

Al norte de la ciudad de Mêxico-Tenochtitlân, apareció desde principios del siglo XV la primera liga o gremio de comerciantes, designados con el antiquo título de Pochtecas. (2)

⁽¹⁾HSU SMIHLIEN Leonard. The Rules of Public Administration, E.P. Dutton and Company Inc. 1932, citado por el Lic. Ernesto Andonequi Luna, telis en la referencia No. 3.påq.21 (2)FERNANDEZ ARENA, Joséantonio, El Proceso Administrativo, México merrero Hermanos Sucesores 5.A., 1970, ded. påqs. 4.7, 2.

En Europa el antecedente de los gremios se encuentra en las uniones de comerciantes (ligas) que era una de las más famosas manifestaciones de actividad comercial. Y que formaron todas esas naciones, constituyendo el mansa o sea la unión de esas ciudades , de donde se derivó el nombre que se les didiciudades hanseáticas o únicas, con propósitos comerciales.(1)

Pero la organización más formal en la historia de la civilización occidental na sido la Iqlesia Católica Romana. Su larga vida como organización se ha debido no sólo a la realidad de sus objetivos, sino también a la eficacia de sus técnicas de organización y administración. Ejemplos sorprendentes son el desarrollo de una jerarquía de autoridad con su organización piramidal territorial, la especialización de actividades a lo largo de líneas funcionales y el anticipado e inteligente uso del cuerpo dirigente.(2)

Posteriormente la demanda creciente de satisfactores debilità a los gremios y corporaciones anteriormente formadas, dando inicio a la industria, la que surgió en la llamada revolución industrial inglesa.

⁽¹⁾HSU SHIHLIEN Leonard, The Rules of Public Administration, E.P. Button and Company Inc. 1932, citado por el Lic. Ernesto Andonequí Luna, tesis en la referencia No. 3.påq.21 (2)Cfr: KOQNTZ/O'DONELL, Curso de administración moderna, oa ed. México. Mc Graw Hill de México. 1984. påq.32

Sin embargo entre los mejores esbozos administrativos se ubican dentro del desarrollo industrial norteamericano, los ingenieros debido a su preparación y actuación, son los primeros que se interesan en el manejo de los trabajadores en el proceso industrial, principalmente les interesa la productividad, considerandola el fin de la administración.(1)

Muchas de las contribuciones en el campo de la administración se deben a hombres de negocios como Taylor (padre de la administración científica y cuyo objetivo era el aumentar la eficiencia en la producción, no solamente reducir costos y aumentar utilidades, sino hacer posible un aumento en el pago a los trabajadores mediante más productividad.)

Pero quita el verdadero padre de la administración moderna es el francês Henri Favol,quien industrial escribia COMO hombre practico de negocios. reflexionando sobre Carrera administrativa v estableciendo los principies habla hacer esto no intento desarrollar una teoria lógica observado. Al una filosofía autosuficiente de la administración, sin embargo observaciones encajan dentro del molde de 1a sus teoria administrativa actual.(2)

⁽¹⁾Cfr:FERNANDEZ ARENA.José Antonio.El Proceso Administrativo. México.Herrero Hermanos Sucesores.S.A., 1970,4aed.páq.9. (2)Cfr:KOONTZ/O'DONELL,Curso de administración moderna.6aed. México.McGraw Hill de México.1984.páqs.34,42,55.

FAVOL consideré que los elementos de la Administracin 5 O N funciones:planeación.organización,dirección,coordinacio control. Gran parte de su trabajo se dedica al exâmen de estas funciones y sus observaciones son adm válidas.

Entre otras contribuciones notables se enquentra la de Chester I. Barnard.influenciado por Pareto y Mayo.

Su analisis de administrador es en realidad un enfoque sistemas sociales.(1)

Cabe mencionar al matrimonio Gilbreth.quienes plantearon sistema con los siguientes considerandos:

- a)Estudio a la utilización del cuerdo humano
- b)Diseño especial de equipo y herramientas
- c)Instalaciones adecuadas

Heory Cantt.quien diseño un sistema de incentivos en el que establecen premios para el supervisor y el trabajador.ademas d e que diseño un sistema gráfico que facilita el planteamiento v control de un problema.(2)

ed.México,McGraw hill de México,1984.paq.42,55

⁽¹⁾ FERNANDEZ ARENA, José Antonio, El proceso administrativo, México, 4aed. Herrero Hermanos Sucesores., 1970, patos. 20-22. (2)Cfr:KOONTZ/O'DONELL.Curso de administración moderna.^a

1.2 CONCEPTO DE ADMINISTRACION

- La etimologia de la palabra administración se forma del prefijo v de "ministratio". Esta palabra viene a su vez "minister".vocablo compuesto đe "minus" comparativo de sufijo "ter",que sirve como termino inferioridad, y del de comparación. A la idea que la etimología se refiere es a función que se desarrolla baio el mando de otroide un servicio presta, servicio y subordinación, son los aue elementos principales obtenidos.
- El empleo de esta palabra ha sido muy variable, entre algunas definiciones importantes se pueden mencionar las siguientes:

 Brech: "Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa , para lograr un propôsito dado"
- J.D.Mooney: "Es el arte o têcnica de dirigir e inspirar a los demâs con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana."

Peter Son.& Plowman: "Una têcnica por medio de la cual se determinan «clarifican y realizan los propôsitos y objetivos de un grupo humano particular ".

⁽¹⁾REYES PONCE Aqustin, Administración de empresas, teoría y práctica, México, Límusa Wiley, 1968, pag. 16

Koontz/O'Donnell: "La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes"

Terry:"Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno"

Tannembaum:"El empleo de la autoridad para organizar "dirigir, y controlar a los subordinados, responsables, con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa"

fayol:"Administrar es preéver, organizar, mandar, coordinar y controlar"

Sin embargo se puede tomar como una definición breve la siguiente:
Administrar es la función de lograr que las cosas se realicen por
medio de otros.« obtener resultados através de otros.«1)

⁽¹⁾REYES PÜNCE.Aqustin.Administración de empresas, teoria y práctica.México.Limusa Wiley.1968.págs.16-17

1.3 CONCEPTO DE EMPRESA Y SUS ELEMENTOS

La palabra empresa viene del latin In-prehensa,quo significa: cogida, tomada. Es la acción ardua y dificultosa que valerosamente se comienza.

Empresa es la "entidad integrada por el capital y el trabajo,como factores de la producción y dedicada a las actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos y con la consiguiente responsabilidad."(1) señala el diccionario.

A su vez se le considera como la "unidad econômica en la que se desenvuelve el proceso productivo. En este se combinan los factores productivos para consequir un producto que obtenga el máximo benéficio:econômico o social.segón los casos."(2)

Por tanto se puede decir que la empresa es una entidad econômica dedicada a una actividad definida, en la que se busca satisfacer una necesidad o prestar un servicio en función de un objetivo determinado.

Una empresa puede ser privada o pública; la privada se caracteriza:

1.-Por la libertad de acción del empresario en los métodos
productivos, sometidos a ciertas limitaciones referentes a la
naturaleza del producto, condiciones laborales, sistema de precios.

⁽¹⁾Diccionario de la Lengua Espanôola, decimonovena edición,1970,pAq.502

⁽²⁾Enciclopedia Salvat Diccionario, 1971, pag. 1173

2.-Los bienes y servicios que producen están destinados a un mercado.

5.-Las relaciones de la empresa con las demás se rigen en cierta forma por la competencia.

La empresa pública ha surgido como un instrumento del gobierno cara regular la marcha de las empresas privadas.(1)

Como elementos de una empresa se pueden senãalar: los biene materiales, los humanos y los sistemas, los cuales se pueden explicar como sigue:

a)Bienes materiales:

Integran a la empresa sus edificios, las instalaciones que en estos de realizan para adaptarlas a la labor productiva, la maquinaria que tiene por objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano y los equipos.

ins materias primas, es decir, aquellas que nan de salir tranformadat en los productos,como ejem, madera,hierro.; las materias auxiliares que son las que no forman parte del producto: pero que son necesarias para su producción como los combustibles, lubricantes, abrasivos, etc., los productos terminados; que so trata de venderlos cuanto antes.

(1)Enciclopedia Salvat Diccionario, 1971, pag. 1173

Y el dimero,todas las empresas requieren de cierto efectivo disponible para hacer pagos diarios,urgentes.etc.,la empresa también posee como representación de los bienes anteriores, un capital,constituido por valores,acciones,obligaciones,etc.

b)Humanos:

Elementos activos dentro de la empresa y el de máxima dignidad.

Existen entre otros obreros tanto calificados como no calificados: supervisores que vigilan el cumplimiento de los planes y ordenes señalados:

Los têcnicos que son personas que con base en un conjunto de reglas o principios buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, controles, etc.; altos ejecutivos, en quienes predomina la función administrativa subre la têcnica; los directores, cuya función básica es la de fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes y revisar los resultados finales.

c)Sistemas:

Son las relaciones en que deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas o éstas con aquellas. Son los bienes materiales de la empresa.

Existen sistemas de producción como fórmulas, patentes. Sistemas de ventas como autoservício,venta a domicilio. Sistemas de finanzas como las combinaciones de capital financiero propio y ajeno. Además existen sistemas de organización y administración, consistentes en cômo debe estar estructurada la empresa, tales como la separación de funciones, niveles jerárquicos, grado de centralización, etc.(1)

De acuerdo a las êpocas, la configuración y el desarrollo empresarial han variado conforme a los intereses de la sociedad en que se vive. Por otro lado, atendiendo a su finalidad econômica y ordenación legal dentro del sistema jurídico, la empresa contituye una organización social para la producción , cuyo carácter fundamental debe estar encamindad a responder las necesidades de la sociedad.

⁽¹⁾Cfr:REYES PONCE Aqustin, Administración de empresas, México. Limusa-Wiley, 1968, pág. 72

i.d IMPORTANCIA Y FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION

Se deben distinguír dentro de estas mismas, aquellas que
pertenecen a las operaciones funcionales de la empresa tales como
ventas producción contabilidad, ingeniería y compras.

Estas difieren dependiendo del tipo de empresa que se trate, pero las tareas básicas del administrador son comunes a todas.

Algunas autoridades sugieren que la función d₽ relaciones función publicas 5.0 presente COMO una administrativa distinta. Piensan en el administrador que representa a su empresa ias relaciones de las asociaciones de comercio qubernamentales, con miras a modificar el medio ambiente externo o a comprometer a la empresa a una obligación contractual.(1)

Sin embargo, se deben logar los diferentes objetivos y desarrollo de los mismos independientemente de la función que estên llevando a cabo.

El hecho de que se logren los objetivos y la forma de hacerlo implica una gran importancia social, ya que una sociedad merece que se cumplan las metas de la empresa. Al esforzarse por alcanzarlas, los administradores saben que deben interactuar y vivir dentro de cierto ambiente.

Estar dentro de la sociedad es tomar en cuenta en todas y cada una de nuestras acciones,todos aquellos elementos que sean importantes para nosotros y para los demás.(2)

(1)Cfr:KOONTZ/O'DONELL,Curso de Administración moderna,México Mc Graw Hill de México,1984, 6a.ed,págs.77-78 (2)Cfr:Op.Cit.pág.107 De diferentes formas, los administradores reaccionan a su medio ambiente mediante el logro de la congruencia con èl.

Deben esforzarse por cumplir sus misiones con eficiencia econômica, ejercer su mejor juicio al reaccionar al medio ambiente político, respetar todos los derechos de los demás y actuar como fuerza constructiva en la sociedad.(1)

La administración se considera que es importante ya que se da dondequiera que existe un organismo social.

El éxito de este, depende directa e inmediatamente de su buena administración, y sólamente a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc. con que ese organismo quenta.

Para las grandes empresas, la administración científica es indiscutible y esencial, ya que por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente científica.

En cuanto a las pequeñas y medianas empresas, también, quizá su ânica posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc., en los que son superadas por sus grandes competidores. (2)

⁽¹⁾KOONTZ/O'DONELL,Curso de administración moderna,6a.ed.,México, MC Graw Hill de méxico,1984.pãg.107.

⁽²⁾Cfr:REYES PONCE Agustin, Adminsitracio de Empresas, teoria y practica, Maxico, Limusa Wiley, 1968, pags. 28-29

Para los países que se están desarrollando, quizá uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, porque para crear la capitalización, desarrollar la calificación tanto de sus empleados como de sus trabajadores etc.. bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos la que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo.(1)

(1)Cfr:REYES PONCE Agustin, Adminsitración de empresas, teoría y práctica. México, Limusa Wiley, 1968, pág. 29

1.5 REDEFINICION DE LA ADMINISTRACION

W.Edwards Deming es un renombrado consultor internacional cuyo trabajo llevô a la industria japonesa hacla nuevos principios de administración, revolucionando su calidad y productividad.

En la actualidad la inquietud del hombre està en cômo administrar tanto el factor humano como las máginas para obtener calidad, productividad y logro de la ventaja competitiva.

A manera de complementar las ideas anteriormente citadas y para definir la labor de un administrador, se tienen los siguientes suntos:

1.-Proporcionar continuidad y consistencia a los objetivos

Nadie mejor que el gerente puede fijar las metas y
aspiraciones de la organización. Este ejecutivo debe
decidir que tipo de organización se llevará en la compañía
debe articular las metas y estrategias de la empresa en tal
forma que el público, los clientes y vendedores comprendan
que esperar de la empresa.

La formulación del objetivo debe ser creible, funcional y reelevante. Deberá proporcionar una base para cualquiera de los integrantes de la organización. (1)

⁽¹⁾ Cfr: KIMBERLY CLARK, Calidad, Productividad, Posición competitiva, ITESM, 1985, pags. 71, 73, 226, 227.

Hay que mejorar la calidad de los productos del sistema:

Los trabajadores laboran en un sistema, la tarea del gerente es trabajar sobre el sistema, mejorarlo y con ello mejorar la calidad de la producción y disminuir su costo.

Solamente el gerente puede tomar en sus manos la responsabilidad de armonizar las actividades de las diferentes partes del sistema.

Se requiere invitar a los empleados a asociarse en el mejoramiento del mismo.

Aunque el gerente sea el responsable del mejoramiento del sistema, el trabajo no lo puede hacer sólo el gerente, los trabajadores al formar parte del sistema deberán observarlo y proponer cambios, discamente el gerente puede juzgar e implementar esos cambios.

2.~Reemplazar la inspección masiva del control de calidad:

El gerente està en posibilidades de tomar la decisión de adjudicar la responsabilidad de la calidad a los trabajadores y no a un ejército de inspectores.

Es mejor dedicar tiempo a ver que las cosas no salgan mal que dedicar tiempo a ver y analizar porqué salió mal y cômo arreglar lo defectuoso.

Cada persona, cada miembro de la empresa debe ser responsable de su trabajo y ser su propio supervisor.

(1)Cfr:KIMBERLY CLARK, Calidad, Productividad, Posición Competítiva ITESM, 1985, págs. 236, 237, 238.

3.-Enseñar a los empleados a solucionar problemas:

El Gerente deberà poder identificar las barreras que hay para mejorar la calidad y cômo requiere ayuda, deberà enseñar a sus subordinados a colaborar en este proceso.

Esto significa que el gerente sea capaz de encontrar problemas y resolverlos, y de enseñar a otros cômo definir y resolver problemas.

Uno de los beneficios adicionales importantes de enseñar a todos que sean " rastreadores y solucionadores de problemas " es que la organización queda preparada para la innovación. Es decir, que si a la organización se le habitóa a la busqueda constante de mejoramiento, de mejores formas será menos resistente a la introducción de nuevas ideas.

4. Instituir el entrenamiento:

Los métodos modernos de entrenamiento incluyen evaluación e instrucción, se orientan a no separar los buenos de los malos y a fijar tasas de compensación o de pago, sino más bien a investigar, si sería benefico el adiestramiento adicional.

5. Establecer una filosofia de calidad:

Todo el mundo en la organización debe creer que la gerencia está dedicada a la calidad o, la organización no producirá calidad en una organización, se necesita instrucción y adiestramiento, requiere el ejempo gerencial tambien.(1)

(1)Cfr:KIMBERLY CLARK, Calidad,Productividad, Posición Competitiva,ITESM,1985,pågs. 240-243.

6. Eliminar temores:

Si los trabajadores creen que incrementar la productividad significa que los van a despedir, ciertamente se resistirán a incrementarla y aceptarán los cambios hasta que la empresa este al borde de la quiebra. La ânica forma en que el gerente puede asegurarse de la ayuda de los trabajadores, será formar una verdadera asociación con todos los trabajadores, supervirsores, y gerentes.

Solamente la gerencia puede determinar la prioridad que le concede a las responsabilidades.

En conclusión es tiempo de definir lo que se entiende por una buena administración.

Los gerentes actuales en su mayor parte provienen de universidades y no tienen experiencias empresarial, ni experiencia en los niveles más bajos de la empresa , ni saben acerca de las personas que laboran ahi. Los años adversos deben superarse y se requerirá tomar nuevas iniciativas por parte de los lideres gerenciales y obreros.

El grado de esperanza y de confianza requerida para que la quelte participe en el mejoramiento de la productividad y de la calidad requiere más que una simple esperanza requiere cuidado en ese cambio ya que las reglas que funcionaron en años atras no servirán probablemente en su totalidad al aplicarlas en la actualidad. (1)

(1)Cfr:KIMBERLY CLARK, Calidad, Productividad, Posición competitiva . ITESM, 1985, págs. 244-246.

CAPITULO 2 : A D M I N I S T R A C I O N

2.1 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Por referirse a la actuación de la vida social el proceso administrativo es de suyo ánico forma un continuo inseparable en el que cada parte, cada acto, tienen que estar unidos con los demás. Y que se dan de suyo simultáneamente.

Es conveniente que para aplicar mejor la administración se separen los elementos que en una circunstancia dada pueden predominar, porque de esa manera se pueden fijar mejor sus reglas.

Una de las formas más extendidas de agrupar los elementos, es quizá la seguida por Terry: estos elementos son

Planeación Organización

Ejecución

Cantrol

Esta división es sencilla y está muy difundida o generalizada. Sin embargo, Fayol pone cinco elementos en la administración: --Prever

-Organizafn

-Mandar

-Coordinar

~Controlar

Koonzt también divide en cinco elementos:

- -Planeaciôn
- -Organización
- -Integración
- -Direccian
- -Control

Urwick, sique la división de Fayol, descomponiendo la previsión, primer elemento propuesto por este autor, y justifica esto "haciendo notar que anteriormente, en tiempos de Fayol realmente la previsión técnica consistia en mera adivinación, lo que noy no pasa, dadas las diversas técnicas de la previsión, tales como la investigación operacional, las previsiones con base en la estadística etc..(1)

Considerando lo dicho por los autores mencionados concluyé que el proceso administrativo lo componen las siguientes fases:planeación, organización, integración, dirección y control.

Asimismo se considera de la mayor importancia las etapas de planeación y control, en virtud de la importancia que estas acciones tienen en la labor de la auditoria.

⁽¹⁾Cfr:REYES FONCE Aquatin, Administración de Empresas, teroria y prâctica, Mêxico, Limusa Wiley, 1968, pâgs. 57-60

2.1.1 PLANEACION

En la actualidad, en el mundo de los negocios, existen diversos de acción a seleccionar con sus respectivas ventajas desventajas. Pero sea el camino que fuere, se requiere de la planeación, ya que al futuro es incierto se debe planear; pero necesario el basarse en una previsión, que se define como "Elemento de la administración en el que, con base en condiciones futuras en. que una ******** hahra encontrarse reveladas por una investigación técnica se determinan los principales cursos de acción que nos permiten realizar los objetivos de esa misma empresa"(1)

La planeacion debe actuar por tanto sobre la base de hacer previsiones

Es uno de los aspectos más importantes que debe considerar el administrador, ya que es decidir por adelantado, implica decidir previamente cuáles son los procedimientos más convenientes a emplear que extensión se les daráa las pruebas, su aplicación papeles de trabajo a emplear para registrar sus resultados que personal intervendrá etc.

Es aconsejable el tener en mente las siguientes preguntas:

- 1)Que se va a hacer?
- 2)Qu# ser# lo m#s conveniente?
- 3)Cômo y cuândo se va a elaborar?
- 4)Quiên lo va a elaborar?

⁽¹⁾REYES PONCE Aqustin, Administración de Empresas, teoria y prâctica, Mêxico, Limusa Wiley, 1968, pâg, 101

Hay que tener presentes las condiciones y características así como las limitaciones de lo que se planea que puedan presentarse en el transcurso del trabajo.

Es importante considerar que lo planeado está sujeto a modificaciones de acuerdo a lo que surja dentro del desarrollo el propio trabajo.

La planeación en auditoria debe realizarse por una persona suficientemente competente y que conozca los requerimientos de la empresa en donde labora.

El enfoque,claro que dependerA del objetivo que se persiga.

Planear presupone la existencia de alternativas de entre las cuales se obtendrà algunas posibles soluciones.

"El papel de la auditoria administrativa es llevar a cabo entre otras cosas, una revisión de los planos mediante un análisis de sus principales componentes y evaluarlos en términos de la eficacia en que contribuyen al logro de los objetivos de la empresa. Estos componentes sujetos a revisión son los pronósticos, objetivos, políticas y programas".(1) #Políticas:principios para orientar la acción #Procedimientos:secuencia de operaciones o métodos #Programas:fijación de tiempos requeridos Comprende también presupuestos, que son programas en que se precisan unidades,costos,etc. y diversos tipos de pronósticos".(1)

(1)MARTINEZ VILLEGAS fabian, El contador publico y la auditoria administrativa, Mexico, ed. Pac S.A de C.V., 1979, p°ag. 69

Pronostico: Ya que la fuente principal de los ingresos de una compañía son las ventas, su objetivo exige la formulación de un pronostico para determinar cuanto se puede vender y que es posible hacer. El pronostico de venta se convierte en el punto de partida de los planes y programas de un negocio.

El punto de vista de la auditoria administrativa para su exâmen es llevar a cabo una revisión de las siguientes elementos que todo pronóstico debe incluir en su formulación.

#Información: Debe verificarse su veracidad.ya que dependiendo de la calidad de la información será el grado de exactitud en el pronóstico.

*Periodo: Debe estudiarse para determinar si incluye un ciclo
normal de operaciones; el cual no necesariamente corresponde a un
año.

#Unidades: No obstante que los planes econômicos y financieros se formulan siempre en unidades financieras, los pronôsticos deben prepararse en otro tipo de unidades como de produccion, hrs-mâq, hrs-hombre.

#Mêtodo del pronôstico: Debe examinarse el mêtodo ya que de el depende el grado de exactitud de la predicción que se haga.

(1)CFr:MARTINEZ VILLEGAS fabián.El contador público y la auditoria administrativa.México.Jer ed.PAC.pág. 70-73 Objetivos:Representan lo que se espera alcanzar en un futuro como resultado de todo el mecanismo administrativo, deben ser revisados por la auditoría administrativa y más aún cuando los objetivos darán la pauta a seguir para evaluar las funciones y actividades dentro de la empresa.

La empresa no debe fijarse como objetivo el tener utilidades solamente, debe clasificar y tomar en cuenta otro tipo de objetivos como son:

*sociales

#servicio

*economicos

*tecnologicos

Politicas:para el logro de los objetivos es indispensable tener políticas administrativas apropiadas. Estas son quias de carácter general que establecen el marco en que deben tomarse las decisiones asegurando su uniformidad y armonía. Las políticas sirven de criterio y orientación para todos los dirigentes, no deben confundirse con conceptos que indiquen acciones rutinarias, ya que estas son específicas y las políticas son generales y deben interpretarse en relación a problemas concretos.(1)

⁽¹⁾Cfr:MARTINEZ VILLEGAS Fablan,El Contador Publico y la Auditoria Administrativa,Mêxico,Sør ed.PAC,1979,påg.73-75

- *Puede poderse de relieve los cuatro aspectos principales de la planeación:
- Contribución a los objetivos : Comprende el propósito de cada plan y de todos los objetivos y propósitos de la empresa.
- 2, Primacia de la planeación : Ya que la mayoria de las operaciones empresariales están encaminadas a apoyar el logro de estos objetivos, la planeación antecede a la ejecución de los elementos del proceso administrativo.
- 33. Extensión de la planeación : El carácter y amplitud variará segán la autoridad y naturaleza de las políticas y planes delinedaos por los superiores.
- 4. Eficiencia de los planes: La eficiencia se mide por el monto de su contribución a los propósitos y objetivos, como compensación de los costos y otras consecuencias inesperadas requeridas para formularlo y llevarlo a cabo* (1)
- La función de planear conlleva muchas características jentre las cuales pueden mencionarse las siguientes:

*Define acciones: ya que al establecer claramente los objetivos que me persiguen se tiene una mayor clarificación y seguimiento para desarrollar el trabajo.

*Reduce la incertidumbre y el cambio: "ya que la incertidumbre futura y el cambio hacen de la planeación una necesidad."(2)

⁽¹⁾KOONT'Z O'DONELL, Curso de Administración Moderna,6a ed. México, Mc Grau-Hill de México,1984,pág.142-144 (2)Op. Cit.Pág. 155

El futuro rara vez es cierto, y cuanto más hacia el futuro deben estimarse los resultados de una decisión,menos certeza habi Aún cuando el futuro sea bastante cierto se require planear.

El cambio es un elemento importante a considerar ya que lo planeado debe ir acorde a las innovaciones o modificaciones existentes, la planeación es un elemento dinâmico, es decir cambia constantemente.

#Refuerza los objetivos:debido a que toda planeación debe estar dirigida hacia el logro de ciertos objetivos, el mismo acto de planear atrae la atención sobre estos mismos. Es decir a través de la planeación se considera el futuro y existe la necesidad periodica de revisar y ampliar los planes con el interés de alcanzar sus objetivos.

*Facilita el control ya que un administrador no podrá verificar los logros de sus subordinados si no tiene metas planeadas respecto a las cuales medirlos. No hay forma de de medir o evaluar el control si se carece de planes.

#Propicia una operación econômica: la planeación puede minimizar costos debido a que pone enfâsis en la eficiencia de operación y consistencia.(1)

tha calidad del proceso de planeación requerira de verdadero interés y participación por parte del nivel superior, pues involucra a toda una organización.

(1)KOONZT/O'DONELL.Curso de Administración Moderna.6a ed. México,Mc-Graw-Hill de México,1984,pâg.142 *La planeación implica el establecer objetivos tanto generales como para cada unidad subordinada."(1)

Es importante que antes que el auditor pueda valorar la eficiencia de una operación estudie y conozca bien los planes generales y objetivos de la empresa.

La planeación debe procurar involucrar el interés por parte de los niveles superiores, debe existir un grado de participación de estos mismos para elevar la calidad del proceso de planeación.(2)

⁽¹⁾Cfr:KONTZ/O'DONELL,Curso de administración Moderna.ca ed. México.Mc Graw Hill de México.1964.pag.155-157 (2)Cfr:LEONARD P.William.Auditoria Administrativa.México.Diana laed.1971.pag.65

2.1.2 Organización

"Para hacer posible que el personal colabore eficazmente en el logro de determinadas metas, se debe definir y mantener una estructúra por funciones. Este es propósito de la función administrativa de la organización."(1)

En el mundo de las empresas, algunas llegan a ser exitosas y otras un fracaso, esto es debido en su mayoría a defectos en la organización. A la Auditoría Administrativa, le toca identificar aquellos defectos y deficiencias que propicien males administrativos. La revisión debe ser muy profunda, ya que es una etapa en donde mejor puede justificarse la auditoría administrativa al encontrar fallas, sugerir mejoras y proponer la mejor aplicación de los recursos. (2)

Un buen equipo humano puede hacer funcionar cualquier esquema de organización, pero no hay duda que si se tiene un conocimiento en conjunto de la parte que han de desarrollar, lo podrán hacer mejor. Para que una función organizacional exista debe incorporar: 1.Objetivos cuantificables, que son la tarea de la planeación. 2.Un claro concepto de los deberes y actividades principales.

3.Un ârea clara y concisa de decisión "para que la persona que ocupe el cargo sepa qué es lo que se puede hacer para lograr obtimos resultados.(3)

⁽¹⁾KOONTZ/O'DONELL.Curso de Administración moderna.6aed.México, MC Graw Hill de México.1984.påg.295 (2)CFriMARTINEZ VILLEGAS Javier.El contador público y la auditoria administrativa.3aed.México.PAC.1979.påg.25 (3)CfriKOONTZ/O'DONELL.Curso de administración moderna.6aed.México.1984.påg.300

La organización tiene su origen en la necesidad humana de cooperación. Barnard subrayó que los "seres humanos se ver obligados a cooperar para alcanzar metas personales a causa de limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales.

La cooperación puede ser más productiva y menos costosa, en la mayoría de los casos, con algún tipo de estructóra organizacional."(1)

ta palabra organización viene del griego "organon", que significa instrumento. El uso que se le da a la palabra organismo implica: #Partes y funciones diversas.-ningún organismo tiene partes idênticas ni de igual funcionamiento.

#Unidad funcional:esas partes diversas tienen un fin común.

#Coordinación:precisamente para logar ese fin,cada uno pone una acción distinta pero complementaria a las demás; obran en vista del fin común y ayudan a las demás a construirse(2)

Terry define a la organización diciendo "Que es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas."(3)

⁽¹⁾The Functions of the Executive (Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1938), caps. 6, 7, 9
(2)CFr: REYES PONCE Agustin, admissitracion de empresas, teoria y practica, 2do tomo, M'exico, Limusa Wiley, 1968, p'ag. 211
(3)Op. cit. p'ag. 211

La organización se refiere a estructurar; es quiza la parte más típica de los elementos que corresponden a la mecânica administrativa". Por lo mismo se refiere a cômo deben ser las funciones jerarquias y actividades.

va a hacer. Cuando la organización esta terminada, sólo resta actuar", integrando, dirigiendo y controlando, lo cual pertenece a la parte dinâmica del proceso administrativo.(1)
La fase de organización siempre sugiere la posibilidad de llevar a cabo muchas mejoras en razón de su dinâmica. Pero tambien se

Nos dice en concreto cômo, quiên va a hacer cada cosa y cômo lo

puede caer en errores que conduzcan a graves deficiencias,por tanto el auditor debe evitar caer en los siguiente: "Imitar organizaciones.-no se debe forzar la implementación de un sistema de una organización en otra, por muy similares que

parescan.

"Organización riqida: Toda organización es sujeta a cambios ya sea mediatos o inmediatos por lo cual no se debe diseñar una estructura como algo que ha llegado a su fin o como algo permanente, sino como un proceso continuo.

"Resistencia al cambioles natural presentar esta resistencia pero la organización tiene que ser abierta a la inovación.

⁽¹⁾REYES PONCE Aqustin, administración de empresas, teoria y practica. 2da parte, M'exico. Limusa Wiley, p'aq. 212 (2)MAPTINEZ VILLEGAS Fabian, el contador páblico y la auditoria administrativa, Màxico, Ed. PAC S.A. de C.V., paq. 92-94

2.1.3 INTEGRACION

Toda empresa debe tener un interes vital en la calidad de su personal, sobretodo en sus administradores, en la actualidad dado el medio tan competitivo en que se vive.

La función de integración tiene que ver con la dotación de personas dentro de las estructúra de la organización para asegurar que la empresa puede ser operada en forma competente. En particular la integración abarca la adecuada y efectiva selección, evaluación y desarrollo del personal para llenar las funciones especificadas dentro de una estructóra organizacional. Muchos escritores incluyen a la integración como una fase de la tarea de organización, pero por diversas razones la han separado, unos de ellos son:

Ocupar los puestos en una organización , exige criterios y
conocimientos que generalmente no tienen cabida en el
concepto de organización que posee el administrador .
 Otra es que los administradores suelen asignar la integración
a los departamentos de personal. La última es que se ha
conjuntado de manera importante un cuerpo de conocimientos
y practica en esta área.(1)

⁽¹⁾Cfr:KOONTZ Y O'DONELL.Curso de administanción moderna,México, McGraw Hill,1984.Págs.499 y 502.

La integración se encarga de recabar lo que se estableció en la organización y en forma equilibrada compaginerlo con los lineamientos teóricos. Los departamentos que tengan una estructúra adecuada realizarán un trabajo armônico y con resultados satisfactorios.

Pero no sôlo basta analizar la estructúra, se requiere conocer la intensidad de la participación individual en la aplicación del proceso administrativo.

Los departamentos están integrados por individuos que hacen efectiva la administración, y cada uno de ellos tiene una tarea específica y debe realizarla tomando 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. Cada departamento está compuesto por varios integrantes y se demanda la participación individual.

Realizar una encuesta personal resulta dificil "en cambio es factible promediar la intensidad de la participación, sobre todo, en casos en que la estructóra de la empresa ayuda o reprime la participación.(1)

(1)Cfr:FERNANDEZ ARENA JoséAntonio, La auditoria administrativa Mêxico, Diana, 1973, Ja ed. pags. 14-16

Integrar es obtener y artícular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesario para el adecuado funcionamiento de un organismo social La integración obtiene los elementos materiales y humanos.

La importancia de la integración radica en que es el primer paso práctico de la etapa dinámica y por lo mismo, de ella depende en gran parte que la teoria formulada en la etapa constructiva o estática, tenga la eficiencia prevista y planeada.

Otro punto es que aunque se da en mayor amplitud al iniciarse, la operación de un organismo , tanto para proveer a su crecimiento normal, ampliaciones , como para sustituir a los hombres que han salido por diversas causas. (1)

⁽¹⁾Cfr:REYES PONCE Aqustin,administración de empresas,teoria y prâctica,2da parte,ed.Limusa-Wiley,1968,pâq.256.

2.1.4 Dirección

La dirección es un aspecto interpersonal de la administración por medio del cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la empresa, esta función es dificil ya que el administrador tiene que tratar con un complejo de fuerzas de las cuales no se conoce lo suficiente y sobre muchas de las cuales no tiene control.(1)

La principal característica de la dirección es que en esta fase, quien dirige esta dinâmicamente en contacto con sus subordinados, quiandolos y supervisandolos hacia la consecución de las metas que les ha fijado.

La dirección es vital, porque de la calidad con que se lleve a cabo dependeña a su vez que se cristalicen los planes.

El presidente o director general deciden que hay que producir pero son los obreros y empleados de nivel inferior quienes fisicamente obtienen el producto terminado.

De manera que el jefe se reserva la facultad de planear y organizar, debe lograr que sus subordinados ejecuten y materialicen el contenido de sus planes mediante su precisa dirección.

Debido a que el factor humano es complejo, un jefe debe tratar de que sus subordinados actuen no por imposición de él, sino mediante la colaboración espontânea de ellos. Esto se logra cuando se les motiva, y se les nace reconocer que dentro de los objetivos generales de la empresa estan latentes sus objetivos individuales.(I)

(1)CFr:KOONT'2 0'DONELL.Curso de administración moderna,éa ed.Mexico.Mc-Graw Hill de Mexico.1984.pag 598 Diversos estudios han descubierto que los principales sentimientos que mueven a la gente son los siquientes:

- 1)Ingresos suficientes
- 2)Reconocimiento a su dignidad humana .
- 3)Reconocimiento a su trabajo
- 4)Posibilidad de superación personal
- 5)Seguridad en su empleo

La auditoria administrativa debe estudiar y cuidar que estos factores se identifiquen con la políticas planes y objetivos ya que mediante las relaciones humanas y la comunicación, el jefe puede lograr una buena colaboración de parte de los que de el dependen. (1)

La palabra dirección viene del verbo dirigere; este se forma del prefijo "di" intensivo y "regere", regir, gobernar que se deriva de "raj" que indica preminencia, la dirección es el corazón o esencia de la administrador"(2)

Koontz y O'Donell la definen como la "funcio ejecutiva de quiar y vigilar a los subordinados"(3)

⁽¹⁾MARTINEZ VILLEGAS Fabian, el contador publico y la auditoria adminsitrativa, M'exico, ed. PAC. pag. 101
(2)CfriREYES PONCE Aquatin, administración de empresas, teoria y practica, 2do tomo, Mexico, Limusa Wiley, 305
(3)Op. cit.

La mayor parte de la función administrativa de dirección está basada en las relaciones humanas que se practican. De comprensión y aplicación de principios fundamentales dependerá el êxito de duien dirige. La coolaboración de los subordinados dependerà de la armonia que existe entre estos y su jefe, tomando en cuenta que la iniciativa es del mismo jefe en cuanto a que debe reconocer antes que nada su diomidad como personas.este reconocimiento se refleja en la forma en que los jefes quian a sus subordinados, como dan reconocimiento a su trabajo que a una llamada de atención inclusive. Y precisamente las comunicaciones son el medio a través del qual se esta en contacto para guiar y supervisar a los empleados y obreros,asi como el jefe conozca el resultado de sus decisiones. El jefe para dirigir necesita comunicar y ser comunicado por lo que la auditoria administrativa debe interesarse en la comunicación.

la organización estén integrados y coordinados pr medio de comunicaciones adecuadas,tomando en cuenta que por medio de estas comunicaciones pueden mejorarse las actividades.

Otro factor que esta implicado en esta fase es la evaluación de la calidad de los dirigentes, ya que como son ellos lo que generan mediante sus decisiones administrativas tudas las operaciones

El auditor administrativo debe revisar que todos los segmentos de

(1)MARTINEZ VILLEGAS Fabi**á**n,El contador público y la auditoria administrativa.3er ed.México.ed.PAC.pág. 102-107

tendientes a alcanzar las metas.

La auditoria administrativa debe sugerir o modificar el comportamiento de los directivos, en base a los resultados que se obtengan, es decir los propios planes darán la pauta para medir su actuación, ya que en la medida que logren sus objetivos que se les han fisado así será se desempeño directivo.

El muditor administrativo puede colaborar con los dirigentes para que mejoren sus capacidades personales y con ello sus resultados.

Es de vital importancia para la empresa ,ya que dependiendo de ella se logrará con eficacia los objetivos señalados.(1)

Comprende las siguientes etapas:

- -Mando o autoridad:principio del que deriva toda la administración
- -Comunicació: lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse.
- -Supervisiôn: Cuya función es ver si las cosas se están haciendo tal y como se había planeado. (1)

Existen diversas jerarquias o niveles de dirección dentro de los grupos sociales, según las diversas áreas de actividad en que está dividido el grupo y en específico los centros de actividades de la empresa.

(1)Cfr:REYES PONCE Aqustin, Administración de empresas, teoria y prática, 6aed. Máxico, Limusa-Wiley, pág. 63

La responsabilidad fundamental del director de un grupo consiste en la toma de decisiones, y para poder cumplir con su cometido, debe allegarse, entre otros de los siguientes medios de acción:

- 1)Conocimiento completo de la estructóra de su area y de la empresa en general
- 2)Tener una idea clara de la relación existente entre su area y el medio en que actua
- 3)Conocimiento preciso de las relaciones entre su propia aerea y las demás.
- 4) Imprimir en los demás la conciencia de grupo y colectividad
- 5) Formular estrategias y la adopción de tâcticas para llegar a los objetivos propuestos.(1)

⁽¹⁾Cfr:SANCHEZ GUZMAN, Francisco, La Dirección de la empresa, Métrico Visant, 1968, páq. 7

2.1.5. Control

Este elemento constituye el filtimo en la fase del proceso administrativo, no significa imponer dominio sobre la actuación de los demás o de evitar fraudes, su objetivo principal es vigilar que todas las operaciones o actividades que se realicen en la empresa se apequen lo más posible a los planes o a los objetivos establecidos a fin de reducir al máximo desviaciones entre lo que se intenta obtener y lo que se obtiene.

El ejercicio del control tiene como fundamento la:

#Planeación #Organización #Dirección

es importante determinarlas correctamente para poner en marcha los controles necesarios.

Todo control se desarrolla por medio de fases perfectamente definidas y que el auditor administrativo debe revisar.Las fases son las siguientes:

1. Fijación de la norma: Se requiere una norma o base a fin de hacer la comparación de lo que se realiza. La norma no indica los resultados que se espera obtener.

2.Medición de los realizado:El auditor debe revisar que los medios utilizados sean los adecuados.

(1)Cfr:MARTINEZ VILLEGAS Fabian, El Contador Público y la Auditoria Administrativa. Ser ed. México. PAC. pag. 113-115

3.Evaluación de los resultados: se compara lo realizado y lo medido con las normas establecidas base del control , para conocer cômo se han cumplido las operaciones , si se han cumplido con las normas, si se rebasaron o si se alcanzarón.

4.Correción de las desviaciones:Tiene por objeto corregir las desviaciones que se hayan identificado en las fase anterior. El auditor administrativo debe comprobar que realmente se hayan llevado a cabo las correciones que fueron necesarias y más aún que servirán para prevenir que no vuelvan a ocurrir.

En la revisión de los controles, el auditor administrativo debe llegar al fondo de las causas que han originado desviaciones para poder definir lo que sucedo y el por qué.(1)

El control consiste en una serie de etapas que tienden a ayudar a asequrar que el desempeño real se ajuste al desempeño esperado. El control genera información para la toma de decisiones, y lo hacen de manera que los administradores puedan decidir que acciones son apropiadas para ayudar y dirigir a la organización hacia sus metas.(2)

El control se define ala evaluación y corrección del desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se estén llevando a a cabo.(3)

⁽¹⁾Cfr:MARTINEZ VILLEGAS Fabiān. El Contador Péblico y la Auditoria Administrativa. Ser ed., Mêxico.PAC.Pāq.115 (2)Cfr:HAMPTON R.David,Administración Contemporánea.2da ed. Mêxico.Mc Graw Hill,pāq.453-454 (3)KOONTZ'O'DONELL,Curso de administración moderna. Mêxico. 6aed.McGraw Hill.pāq.714

2.2 GRAFICA' QUE MUESTRA ALGUNAS DE LAS PRINCIPALES CUALIDADES, CARACTERISTICAS Y CONOCIMIENTOS QUE DETERMINAN EL PERFIL DEL ADMINISTRADOR

GENERICAS

Determinación de la personalidad Don de gente Motivación Metas definidas Liderazgo Agresividad Creatividad Ambición profes. Ambición econo. Sociabilidad

Relativas al trabajo Don de mando
Habilidad para:
tomar desiciones
Comunicarse
Motivar
Lograr objetivos
Capacidad:
Trabajo en grupo
Coordinar
Juzgar
Adaptarse

PARTICULARES

Area de Conocimientos básicos Finanzas
Sistema de Control
presupuestal
Administración
Contabilidad
Control interno
Análisis e interp.
de edos.financiero
Politicas,crédito
Cobranzas
Planeación fiscal
Admon de Inventar.
Mercado de valores
Seguros y fienzas

Conocimientos Generales sobre:

Micro y Macro Economia Mercadotécnia Inv. de oper. Organiz.sist Procedimientos Auditoria operac.

Tomando en cuenta que para hacer funcionar a la empresa, se requiere de un ser humano, este debe reunir los conocimientos mas propios a la función que desempeñe.

En este caso el administrador dehe conocer los puntos relacionados con aspectos materiales,têcnicos y humanos.

Ya que una de las principales funciones será la de optimizar los recursos de la empresa aprovechando los diversos elementos que la integran.

Conveniente es el saber en que medio se desenvuelven, las caractefísticas que presenta, sus problemas, consecuencias así como el comportamiento sistemático de modelos a sequir para eficientar las actividades de la empresa.

Tambien una de las cosas primordiales es el conjugar la capacidad, la motivación, liderazgo etc. para contribuir y desarrollar lo mejor posible cada actividad.



3.1 TIPOS DE AUDITORIAS

Es importante el poder identificar cada uno de los diversos tipos de auditoria que se requieren en la vida profesional con objeto de poder decidir en un momento dado la conveniencia de llevar a cabo alguna de éstas según las necesidades de la empresa.

Entre los tipos de auditorias más conocidas se encuentran:

#Auditoriãa de Estados Financieros o Contable

*Auditoria operacional

#Auditoria Administrativa

#Auditorla Gubernamental

*Auditoria Fiscal

La primera consiste en examinar los libros, operaciones y cuentas de una empresa, a fin de formular y presentar los estados financieros en forma tal que el balance general refleje la situación del negocio a la fecha del cierre del ejercicio que se revisa y que el estado de pérdidas y ganancias exprese correctamente el resultado de las operaciones del ejercicio que se revisa.

El objetivo es rendir una opinión profesional independiente acerca de la razonabilidad de los estados financieros en relación a los resultados de las operaciones y de conformidad con principios de contabilidad aplicados sobre bases consistentes.(1)

⁽¹⁾Cfr:RODILES ZAPATA Sara Virginia.La auditofa administrativa aplicada al Area contable de un Instituto de Investigación. Tecis para obtener el título de Licenciado en Contadurfa. 1987.pág.146.

Se enfoca en específico al Area contable de la empresa revisar los estados financieros aplicando las normas de auditoria. Varia de acuerdo a las necesidades de las empresas, la persona Capacitada para realizarla es el contador público.

"La auditoria operacional se considera una extensión de las responsabilidades del auditor interno hacia las operaciones, a causa de una evolución lógica de la inicial delegación de responsabilidades del auditor para proteger los intereses de la empresa."(1)

Su objetivo no es solamente vigilar las cifras obtenidas de las operaciones, sino también los procedimientos que guian a la ejecución de dichas operaciones.

Su alcance es en aquellas àreas en donde se haça necesario el revisar el cumplimiento de los procedimientos de realización y registro de las operaciones. Su revisión se enfoca a las operaciones independientemente de la evaluación de las personas o departamentos involucrados.

Su ejecución resulta variable, ya que dependerà del tipo de operaciones a revisar la continuidad con que estas se realizan, y los cambios que estas mismas sufran como consecuencia de innovaciones tecnológicas u otro tipo de repercusiones.

ias personas capacitadas para realizarla son el contador público y el licenciado en administración de empresas.(2)

⁽¹⁾BANTILLANA GONZALES Juân Ramôn, "Conoce las Auditorias". IMCP, Mêxico, 1981, pâg, 79

⁽²⁾RÓDILES ZAPATA Sara Virginia, La auditoria administrativa aplicada al ârea contable de un Instituto de Investigación, ULSA 1987, påq. 149-150.

La auditoria administrativa es una técnica de control relativamente nueva que proporcionará a la dirección un medio para evaluar la efectividad de los procedimientos, métodos y el desempeño de estos en todos los niveles de la empresa.

Su objetivo se ve realizado al ayudar a la dirección en el logro de una administración más eficaz y lo alcanza a través del mejoramiento de los métodos en general y del manejo administrativo.(1)

Su alcance puede ser de una función específica, un departamento o quipo de departamentos, o de la empresa en su totalidad. Para sentar adecuadamente las bases de su alcance se tendrá que ir desde una serie de trabajos preliminares hasta llegar al plan de reorganización, que indica los cambios a efectuar, para eliminar todo tipo de deficiencias.

Al realizar la auditoria administrativa, deberán tomarse en cuenta los elementos técnicos para el desarrollo del trabajo que va desde la implementación de objetivos, sistemas, procedimientos así como la elaboración de manuales etc.

Debe considerar tambien los elementos humanos y las relaciones entre ellos y los aspectos materiales con que cuenta la empresa, que pueden ir desde los más sencillos e indispensables hasta los más sofisticados sistemas existentes en la actualidad.

La frequencia con que se realiza varia, se lleva a cabo a petición de la gerencia operativa, para reforzar su función de control, o pueden ser iniciadas por el Area de auditoria interna, cuando las condiciones generales de la empresa así lo requieran o como el resultado de revisiones previamente planeadas.

Concluyendo, se realizará con la frecuencia necesaria para ir solucionando los problemas que surjan dentro de la empresa.

personas capacitadas para realizarlas serân los licenciados en administración, relaciones industriales y el contador público. La auditoria gubernamental se considera una función independiente apoyo a la función directiva y se orienta a la verificación. examen y evaluación de las operaciones y sistemas de control. dependencias y entidades de la administración p@blica el de determinar federal, con proposita ə١ arada economia eficiencia y eficacia Con que se estan alcanzando metas y objetivos: vigilando ademãs que el manejo y aplicación de los recursos públicos, respondan a las políticas dictadas en la materia por el ejecutivo federal.(1)

Este tipo de auditoria persique:el revisar y evaluar los sistemas de operación, registro, control e información para determinar si funcionan adecuadamente.

1987,pAq.152.

⁽¹⁾Cfr:Normas generales de AuditoriaInterna.Gubernamental.
Boletin B. Secretaria de la Contraloria General de la
Federación,México,1986,páq.6
(2)RODILES ZAPATA Sara Virginia.La auditoria administrativa
aplicada al área contable de un Instituto de Investigación,
tesis para obtener el titulo de Licenciado en Contaduria.ULSA

Otro objetivo que se persique es el evaluar la economia, eficiencia y eficacia con que se logran las metas en relación con los presupuestos asignados.

Revisar si se cumple con las disposiciones legales, normas y políticas aplicables a las dependencias o entidades de la administración pública federal.

Le compete verificar si las dependencias o entidades de la Administración Pública Federal, estan logrando los propósitos para lo que se aprobaron los programas y se asignaron los presupuestos.

El âmbito de actuación de esta auditoria abarca todas las áreas operaciones, sistemas, programas, recursos y actividades que integran la gestión gubernamental.

Normalmente se realiza cada año, aunque a veces se realiza una auditoria previa y otra final.

Las personas capacitadas para llevarla a cabo son los contadores públicos, que se encuentran al servicio de la administración Pública Federal, ya sea en forma externa o interna.(1)

⁽¹⁾Cfr:RODILES ZAPATA Sara Virginia, La auditoria administrativa aplicada al Area contable de un Instituto de Investigación, tecis para obtener el título de Licenciado en Contadurta. ULSA, 1987, pag. 157.

La auditoria fiscal consiste en el principal medio de control con el que cuenta el Estado, para verificar el correcto y oportuno pago de las cargas fiscales impuestas a los contribuyentes. Es el medio a través del cual se pretende lograr armonia entre la relación fisco-contribuyente.

Su objetivo consiste en verificar el correcto y oportuno pago de los diferentes impuestos y obligaciones fiscales de los contribuyentes.

Su aplicación se extiende a todas aquellas personas ya sean físicas o morales sujetas a obligaciones fiscales, de acuerdo a las leyes impositivas correspondientes. Para determinación del alcance es deber de la SHCP el buscar que todos los obligados a registrarse como tales lo hagan.

Se realiza con la frecuencia que considere conveniente la Dirección General de Fiscalización de la propia SHCP, y con la duración que se requiera para la mencionada comprobación.

La persona capacitada para realizarla es ûnicamente el contador público, independientemente de la persona física o moral considerada como contribuyente.(1)

the state of the control of the cont

⁽i)Cfr:RODILES ZAPATA Sara Virginia.La auditoria administrativa aplicada al Area contable de un Instituto de Investigación, tesis para obtener el título de Licenciado en Contaduría, ULSA, 1987, pag. 162.

3.2 AUDITORIA INTERNA

La aplicación de la auditoria administrativa permite el cambio de la visión primitiva del profesional de la administración, dedicado unicamente a actividades administrativas rutinarias y generalistas a ser capaz de llevar a cabo revisiones y evaluaciones de la empresa una o varias de sus partes, o en su totalidad, dando como resultado el detectar las verdaderas causas o motivos de los problemas.

En Mêxico, la auditoria administrativa se encuentra en un proceso constante de desarrollo, el administrador, por tanto, se encuentra en una posición favorable para practicar la auditoria administrativa tanto interna como externa.

La auditoria administrativa tanto interna como externa debe aplicarse pensando en que la empresa es un sistema y no un rompecabezas de funciones, puestos y procedimientos aislados, el análisis debe ser integral, la empresa en su totalidad debe ser sometida a examen y evaluación, para detectar las verdaderas causas de los problemas o sugerir mejoras.

Esta evaluación y examen de una empresa son confiadas a una unidad de auditoria administrativa, está técnica es en forma interna, una de las herramientas de control superior de origen más reciente.(1)

(1)Cfr:RODRIGUEZ VALENCIA Joaquin,Sinopsis de auditoria adm:nistrativa,Jaed.Mēxico,Trillas,pāgs.66-67 Control, es la función gerencial de asegurar que los planes se esten llevando a cabo. En este punto se muestra la importante relación entre las funciones de planear y controlar y se destaca que el control cierra el circulo en la totalidad del proceso administrativo.

Desafortunadamente, siempre se producen debido a problemas de la organización distorsiones en la información proporcionada.

Para cerrar el circulo, la dirección recurre a la auditoria administrativa que, mediante el moderno empleo de técnicas, métodos y procesos, ayuda en ésta forma a mejorar y en su caso a optimizar las operaciones de la empresa.

La auditoria interna es la clave de un buen sistema de control superior, entendiendose como un elemento que conjuga y armoniza el buen funcionamiento de todos y cada uno de los medios de control, de los cuales se vale la dirección para la obtención de sus objetivos.

La auditoria administrativa interna, independientemente de ser la misma que integra el sistema de control superior, es la principal herramienta para la revisión y evaluación de resultados. Ya que cumple con una doble misión:

1.Como parte integrante del control superior ses decir como un medio para obtener y mantener el control.

2.Es el medio principal para la medición y evaluación de resultados.

(1)Cfr:RODRIGUEZ VALENCIA Joaquin,Sinopsis de auditoria administrativa,Saed.Mêxico,Trillas,pâgs.67,69

Se concluye que los propietarios, accionistas, dirección general y auditores deben confiar en la auditoría administrativa interna para la prevención de inconvenientes y para garantizar la adecuada marcha del sistema.

La auditoria interna es realizada por un grupo especializado de la propia empresa. Su propôsito es proporcionar un medio de control interno determinar 1 a efectividad de otros Controles: consecuentemente, la auditoria interna puede Considerarse como un control nuestro sobre las demás formas control.

Los beneficios que se obtienen son tres principalemente:

t.La auditoria interna permite determinar si los sistemas y procedimientos establecidos son efectivos para alcanzar los objetivos fijados y asegurar el cumplimiento de las políticas establecidas.

2.La auditoria interna hace recomendaciones para el mejoramiento de las políticas "procedimientos, sistemas, etc.

3.La auditoria interna suministra un medio de proveer un mayor quado de delegación de autoridad y, si es necesario, un medio para facilitar la centralización de las operaciones.

El uso de la auditoria interna ha ido incrementadose en la empresas grandes y medianas, a\u00e3n sin contar con estas 'unidades administrativas, tales funciones pueden ser cumplidas. (1)

⁽¹⁾Cfr:RODRIGUEZ VALENCIA Joaquin, Sinopsis de aduitoria administrativa, 3ed. México, Trillas, pags. 69, 70, 75, 76.

El éxito de la auditoria interna depende no sólo de la actitud de la dirección superior ,sino tambien del grado de aceptación acordado al equipo de trabajo de auditoria por los niveles medio y bajo de la empresa, la aceptación de los demas miembros de la gerencia se logra más facilmente cuando los auditores internos ejercen funciones de consultoria y actúan como asesores especiales, preocupados por el mejoramiento de todas las operaciones.

3.3 AUDITORIA EXTERNA

Este tipo de auditoria se utiliza quando la empresa no quenta con los recursos suficientes para sostener un programa interno y quando se requiere de una opinión de carácter independiente. La actuación de un lic. en administración de empresas contratado especialmente por una empresa para mejorar ineficiencias o para sugerir mejoras, implica la realización de un trabajo de consultoria de empresas.

La auditorla administrativa externa es función una muv inicios ha sido importante, ya que desde sus un servicio especializado y, los directivos de las empresas han solicitado este tipo de servicios en diversas Areas como consecuencia del las empresasipor la compledidad de crecimiento de gran 545 operaciones, los cambios en 105 sistemas. mētadas procedimientos.la competencia .etc. han ocasionado un deseguilibrio administrativo.(1)

Para efectuar la consultoria administrativa hay que tener en cuenta los siguientes puntos:

- 1.Un proyecto que incluya el propôsito y los recursos (humanos, materiales, têcnicos)
- 2.El tiempo requerido
- 3.El dinero de que se dispone

(1)Cfr:RODRIGUEZ VILLEGAS Joaquin,Sinopsis de Auditoria administrativa,3a ed. México,1985,Ed. Trillas,paPh*q.76-77

El proyecto implicarà una responsabilidad compartida entre el cliente y el licenciado en administración. De esta relación se derivarà que los functonarios y subordinados involucrados conoccan y entiendan la actividad que se va realizar por quê se va a hacer, objetivos que se persiguen, edemas de que implicarà una estrecha colaboración entre el consultor y la empresa para la resolución de los problemas en que el consultor intervença.

Uno de los factores determinantes para el êxito de la auditoria externa es que el personal participante esté preparado para prestar el servicio que se compromete a dar, ya que cuando el servicio es adecuado al cliente, este tenderà a utilizar la consultoria en otras áreas.(1)

El procedimiento para la elaboración del proyecto est

1.Establecimiento del objetivo perseguido:El auditor externo deberá contar con la empresa para su formulación.

2. La plantación de la operaciones representa la determinación de los recursos y su orden de aplicación en cada una de las acciones del proyecto, y la elaboración de un programa al que tendrán que ajustarse en función de los objetivos y tiempos de duración.

(1)Cfr:RODRIGUEZ VALENCIA Joaquin,Sinopsis de Auditoria administrativa,3a ed. 1985.Ed. Trillas,pāg.78

3.La carta propuesta, es el documento formal mediante el cual el consultor propone los têrminos en que prestarà sus servicios a la empresa o cliente. Esta debe contener:

- a)Antecedentes y definición del problema, de acuerdo con el estudio preliminar.
- b)Objetivos y beneficios esperados del servicio
- c)Programación y alcance del trabajo del consultor
- d)La colaboración o participación del personal de la empresa
- e)Honorarios y la forma en que se cobratn

Aceptada la carta propuesta, se iniciará el trabajo detallado de las áreas comprendidas en el provecto.

A la terminación del mismo se prepara un informe final, donde se mencionan las conclusiones, recomendaciones, etc. y que será discutido con los funcionarios involucrados y posteriormente con la dirección de la empresa, asimismo se evaluarán los resultados obtenidos, y en función de estas se adoptarán las recomendaciones mencionadas por el auditor externo.(1)

(1)Cfr:RODRIGUEZ VALENCIA Joaquin, Sinopsis de auditoria administrativa, Saed, México, 1985, Trillas, pâgs, 78-79

3.4 DIFERENCIAS ENTRE AUDITORIA INTERNA Y EXTERNA

La auditoria interna consiste en revisar las operaciones de la Institución, cuidando que se estén cumpliendo con todos y cada uno de los objetivos que persique el control interno, deberáa vigilar que existan:

- a)Adecuada protección de los activos
- b)Información financiera veraz y oportuna
- c)Un incremento en la eficiencia de las operaciones
- d)Observancia en las políticas establecidas por la dirección, su intervención deberá enfocarse:
- Investigar en forma exhaustiva las desviaciones que se adviertan a los procedimientos establecidos.
- 2.Revisar y evaluar lo adecuado de los registros, estados financieros y cualquier otro control de operación.
- 3.Ponderar el grado de calidad del trabajo que lleva a cabo el personal de la entidad.
- 4.Proponer recomendaciones que tiendan a mejorar la eficiencia de las operaciones.
- El trabajo del auditor interno puede basarse en programas de auditoria previamente delineados, sus informes concretos y precisos serán rendidos al contralor de la institución para la toma de decisiones pertinentes.(1)
- (1)Cfr:FARIAS GARCIA/PEREZ MURILLO,Avance objetivo de la contabilidad bancaria,Mêxico,1981,pâg.55

La auditoria externa tiende a expresar su opinión sobre la razonabilidad de las cifras que presentan los estados financieros, protege los intereses de los accionistas, en tanto que el interno ayuda a la dirección de la empresa.

El auditor externo informa de los resultados de su trabajo a los accionistas y las sugerencias para mejorar la empresa unicamente los presenta a los mismos.

El interno entre otras cosas, puede ser el encardado idôneo para ejecutar las sugerencias de mejoras que propongan tanto los auditores externos como el mismo.

3.5 CONTROL INTERNO

El crociente desarrollo que se ha presentado en los áltimos años, ha traido como consecuencia la diversificación en los negocios, y la imposibilidad practica de que una sola persona pueda controlar una empresa; por tanto surgió la necesidad de crear un sistema : El control interno

En un principio el comerciante no tenta ningán problema, pues él mismo hacía las compras, efectuaba la transformación de esa materia prima con su rudimentaria máquina, y salfa a la calle a venderla, por lo que el éxito o el fracaso de su negocio dependian integramente de él y por lo tanto estaba en condiciones de saber de inmediato cuá había sido su error.

Como consecuencia de la revolución Industrial, se inició el desarrollo de las grandes empresas en las cuales era imposible controlar todas las operaciones que se efectuaban, por lo que hubo necesidad de crear nuevos puestos y asignar a cada uno su labor dentro del engranaje de la empresa, con lo cual surgió la asignación de responsabilidades.

Este periodo de gran crecimiento de las empresas trajo tambien grandes ganancias, por lo que los empresarios se empeñaron en lograr una mayor producción y como consecuencia mayores utilidades, descuidando la eficiencia de las operaciones internas.(1)

⁽¹⁾Cfr:CARRIERA MENDOZA Roberto.El control interno en la Contabilidad.Tesis para obtener el título de Contador público, de la U de C.,1972,påq.11

Actualmente gracias a la estabilidad que han adquirido un gran número de empresas, a la competencia y a la necesidad de conquistar cada vez mayores mercados, han reconocido la importancia de la administración yla eficacia de la organización interna.(1)

El control interno cuyo propôsito en un principio era el de evitar fraudes, ha evolucionado a travês del tiempo y so tiene a continuación distintos conceptos acerca de el:

Goorge Benneet(1930)"Un sistema de control interno puede definirse como la coordinación del sistema de contabilidad y de los procedimientos de oficina, de tal manera que el trabajo del empleado que llevo a cabo sus labores delinedas en una forma independiente, compruebe continuamente el trabajo de otro empleado hasta determinado punto que pueda involucrarse un fraude.

Robert H. Montgomery(1934)"El control interno implica libros y métodos de contabilidad así como la organización en general de un negocio están de tal manera establecidos, que ninguna de las cuentas o procedimientos se encuentran bajo el control independiente y absoluto de una sola persona;sino por el contrario, el trabajo de un empleado es complementario del hecho por otro y se hace una auditoría continua de los detalles del negocio"(1)

⁽¹⁾CFr:CAFRIERA MENDOZA Roberto,El control interno en la Contabilidad.Tesis para obtener el título de Contador Público,de la U de C.,1972.påq.11 (2)MARTINEZ VILLEGAS Fabián,El contador público y la auditoria

administrativa. Jer ed. . México. PAC. Pag. 181-182

"El control interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera que la admnistración de un negocio pueda depender de estos elementos para obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a la política admnistrativa prescrita"(J. Gómez Morfin)

Métodos y medidas adoptadas en un negocio para salvaquardar sus bienes, verificar la exactitud y seguridad de los datos de contabilidad, desarrollar la eficiencia de los operaciones y fomentar la adhesión a la política administrativa prescrita".(1)

Debe hacerse enfâsis que se requiere necesariamente de una coordinación en el sistema contable que se tiene, si los registros son confiables ya que no podrá otorgarse confianza a un sistema de control cuya base principal se localiza en la contabilidad. Es importante tambien el considerar que las operaciones se realicen en forma independiente, es decir que un mismo empleado no sea el encargado de manejar las operaciones desde su inicio, hacta su presentación en los estados financieros, a fin de evitar un posible fraude.

Para que pueda existir el control interno "debe haber una empresa integrada con departamentos funciones, responsabilidades y su respectivo manual de instrucción (2)

⁽¹⁾CARRIERA MENDOZA Roberto, El Control Interno en la Contabilidad, tesís presentada para obtener el título de Contador Publico, U de C, 1972, pág. 11. (2)Cfr. Op. Cit. pág. 12

El control interno en la contabilidad es sôlo una de las Areas de aplicación del Control Interno, este no es algo exclutivo de la contabilidad. La implantación y vigilancia del sistema de control interno son incumbencia de la admnistración, ya que es esta, la que trata de armonizar a la misma empresa tanto en sus recursos humanos como técnicos y materiales.

Debe hacerse notar que existe una distinción entre el control interno contable desde el punto de vista admnistrativo y el control interno desde el punto de vista contable.

Es dificil distinguir con precision hasta donde es uno y hatta donde es el otro, pues mientras la contabilidad se ocupa de las operaciones financieras pero sin descuidar la eficiencia, se confunde con la administración que a la vez persique fines informativos y requiere auxiliarse de la contabilidad.

La contabilidad se ocupara de vigilar que los objetivos del Control Interno se cumplan sobre la obtención y procesamiento de la información (función contable), es decir, en relación con el sistema de contabilidad y respecto de las operaciones que se tienen que registrar.(1)

⁽¹⁾CARRRIERA MENDOZA Roberto, El Control Interno en la Contabilidad, tesis presentada para obtener el título de Contador Público, U de C.1972, páq. 15, 16.

La administración en cambio, opera hacta el mismo objetivo.pero Con sus propios procedimientos:

a)Establecimiento de la norma o medida

b)Obtención de la información sobre el trabajo ejecutado
 c)Comparación del resultado con la norma

d)Aprobeción de lo ejecutado o localización de la desviación, para su corrección.

Es importante el control interno ya que es la prolongación de los sentidos del administrador del negocio, pues se palpa con otras manos, ve con otros ojos y escucha con otros oidos la situación del negocio.

El control interno representa protección para el personal en sus responsabilidades, protege el buen manejo de los empleados ante la empresa y protege a esta contra el mal manejo de los mismos empleados. Protege tambien contribuyendo a la imparcialidad en los procedimientos ya que evita excepciones o preferencias particulares. Representa a su vez protección para el cliente al proporcionarle confiabilidad en los sistemas adoptados en la empresa para proporcionarle un servicio o un producto.

Como medida preventiva el control interno recomienda: exâmenes, análisis, para poner remedio oportunamente y hacer

(i)Cfr;CARRIERA MENDOZA Roberto, El Control Interno en la Contabilidad, tesis presentada para obtener el título de Contador páblico, U de C. 1972, Pág. 15, 16.

del control interno, un regimen preventivo y no represivo.(1)

CAPITULO 4 I A U D I T O R I A A D M I N I S T R A T I V A

El papel que desempeña en la empresa es decisivo, ya que aún tratandose de un negocio pequeño se requiere de un sistema de control interno para evitar que alquno de los integrantes se permita manejos de beneficio personal.

Dado el avance en todas las empresas actualmente y debido tambien al medio tan competetitivo en el que vivimos es indispensable el armonizar, el coordinar todas las funciones de la empresa así como sus departamentos con el mismo.(1)

*Dentro de los objetivos del Control interno, pueden citarse los siguientes:

#Información: Comprobación de su veracidad.

tErrores y fraudes:Preeverlos y en su caso localizarlos, revisar que tipo de problema es.técnico humano,etc.

*Protección general al patrimonio de la empresa:No sólo en lo referente a fallas humanas, sino contra eventualidades y contra cualquier otro factor que puoda presentarse y perjudicarla.

AEstimular la eficiencia de operación:Como una medida preventiva que tienda a la reducción de errores y fraudes que requieran medidas represivas,tratando no sólo de evitar fallas humanas sino de mejorar la calidad en todos los departamentos de la empresa.

#Adhesión a la política admnistrativa de la empresa:Con el fin de unificar la operación con la dirección que la administración va

dando a la empresa.(1)

⁽¹⁾Cfr:CARRIERA MENDOZA Roberto.El Control Interno en la Contabilidad.tesis presentada para obtener el título de Contador Público.U de C.1972.pågs.17-20.

- 4.1 ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

 Henry Fayol, padre de la administración, mencionó en 1925, que "El mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias, es estudiar el mecanismo administrativo para determinar si la planeación, la organización el mando, la cuordinación y el control están adecuadamente atendidos", o sea,
- El doctor James McKinsey en 1935 llegó a la conclusión de que la empresa debe periodicamente hacer una auditoria, que consistiria en una evaluación de la empresa en todos sus aspectos, a la vista de un medio ambiente empresarial.

si la empresa està bien administrada.

Pero los primeros antecedentes sobre auditoria administrativa vienen del Instituto de Auditores Internos Norteamericanos; se trata de una discusión de expertos en 1945 sobre el "Alcance de la auditoria interna de operaciones técnicas" y un articulo de Arthur H. Kent, de la Standar Oil of California aparecido en 1945, sobre auditoria de operaciones.

Ε'n Maxico.un antecedente sobre este de auditorla "E1 administrativa se encuentra en el libro de Analisis Factorial",quia para estudios de economía industrial, elaborado Grabinsky y Klein, publicado por el Departamento de DOT Investigaciones Industriales del Banco de Mêxico.S.A. en 1959.(1)

(1)Cfr:RODRIGUES VALENCIA Joaquin,Sinopsis de auditoria administrativa,Ja ed.,México,Trillas,1985,påg.34

TANK BOOK TO THE RESERVE OF THE STATE OF THE STATE OF

r designation in the second contract of the s

4.2 CONCEPTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Son diversos los conceptos que se plantean sobre ette tema,entre ellos se pueden citar los siguientes:

Para William P. Leonard la auditoria administrativa es el examen comprensivo y constructivo de la estructúra de una empresa, de una institución, una sección del gobierno, o de cualquier parte de un organismo, en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas.

La auditoria administrativa pretende ayudar y complementar a la administración en determinadas áreas que requieren economias y prácticas mejoradas.

Según el Instituto Americano de la Administración, cualquier empresa, de cualquier indole, tiene áreas generales sujetas a investigación y que permiten obtener una evaluación de la administración.

Para el C.P. y Dr.en Ciencias Administrativas Roberto Macias ; constituye una oportunidad para mostrar qué es lo que un negocio está logrando, suministra una oportunidad específica para el examen de todas las partes, o de determinadas partes, de las actividades de las relaciones de empleados en un negocio.

Es una `audiencia * en la cual los asistentes pueden enterarse de lo que se ha logrado con respecto a las políticas y programas sobre los que se hace la auditorfa.(1)

(1)Cfr:FERNANDEZ ARENA JoséAntonio,La auditoria administrativa México, Diana, 1973,3aed., págs.11,13 José Antonio Fernández Arena, menciona que la auditoria administrativa es la revisión objetiva, metódica y impleta, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructóra, y la participación individual de los integrantes de la institución. La explicación de la definición es la siquiente:

Auditar consiste en escuchar, 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, osea la fabricación,compra venta u ofrecimiento de servicios.

Pero se reguiere de una revisión basada en el método científico:

I)De caracter objetivo, autente de impresiones personales que contençan desviaciones de apreciación o inclinación extrema hacia ciertas areas. El alcance de la revisión debe ser universal, con la posibilidad de validación por quienquiera 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.

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

Acerca de la satisfacción de los objetivos Institucionales:

Todas las empresas requieren de la satisfacción de tres tipos de
objetivos, que deben cumplir con los grupos respectivos:

Objetivo de Servicio:consumidores o usuarios; buenas ofertas a los
que satisfacen sus necesidades con los productos o servicios de
la empresa.

Objetivo social:Colaboradores; buen trato econômico y motivacional a empleados y obreros que prestan sus servicios en la empresa. Tambiên son el grupo importante los familiares o dependientes de aquellos.

Gobierno; cumplimiento de las tasas tributarias para permitir la realización de las actividades gubernamentales.

Comunidadalas actividades de buen vecino así como la de miembro de la localidad.

El objetivo econômico: inversionistas;pago de un dividendo razonable que sea proporcional al riesgo asumido.

Acreedores; reinversión de una cifra proporcional de la utilidad que garantice el buen crecimiento de la institución.

ADerartamentos derivados de los objetivos. Son árganos que le sirvon de instrumento para realizar su objeto, es decir. las actividades comunes a una función, tales comos Producción, comercialización, finanzas, etc. Los departamentos tienen a su cargo la realización del trabajo que se encamina a la satisfacción de los objetivos de la empresa.

#Información, de los resultados obtenidos por los departamentos.comparândolos con los planes y programas que sirvieron como antecedente del trabajo. El control es general y no ser refiere a una sola función o a un sistema.

Los niveles jerâarquicos se evaldan en cuanto a su estructóra. cubriendo los aspectos de organización e integración.La estructóra demanda tres tipos de recursos:

*Humanos

#Materiales

#Tecnacos

En la etapa de organización se establece la idea de aprovechar al máximo los recursos, se suponen organizaramas completos, asignación de autoridad y responsabilidades, dinero que se necesita para equipo e instalaciones así como los sistemas que resolverán en forma más eficiente el volúmen de operaciones efectuadas por la institución.

Para Koont'z y O'Donell la auditoria administrativa es el análisis de la calidad de los administradores, evaluándolos en forma individual y apreciendo la calidad del sistema administrativo total de la empresa.

La auditoria administrativa a diferencia de otras formas de evaluación ,se interesa por el conjunto del sistema administrativo de la empresa más que en la evaluación de los administradores como individuos.(1)

Otro concepto que se maneja es que la auditoria administrativa es el exâmen comprensivo y constructivo de la estructira de una entidad (empresa,institución,organización) en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus elementos tanto humanos como Fisicos.(2)

Se concluye por tanto que la auditoria administrativa es el es el conjunto de normas que evalúan la estructúra administrativa de una empresa, institución u organización, tanto en su forma material como humana. Y que tratan de aprovechar u optimizar los recursos con los que cuenta la entidad, eliminando las deficiencias, eficientando sus planes y objetivos, métodos y controles así como también su forma de operación.

(1)KOUNTZ/O*DONELL.Curso de administración Moderna.México.Mc-Graw Hill de México.1984.caed..pág.807 (2)C.P.ARECHAVALETA CASTRO Miguel, apuntes de Auditoria Administrativa Universidad Panamericana.México.1988.

4.3 OBJETIVO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Su objetivo consiste en detectar problemas y proponer posibles soluciones. Comprende la evaluación de la empresa ca todos sus componentes.com #1 tin de descubrir irrequiaridades deficiencias en alguna d.e las Areas examinadas, buscando soluciones satisfactorias para la empresa .

Se enfoca al por qué de los problemas, el por qué de las cosas, si se esta teniendo el mejor funcionamiento para la empresa, aún cuando se presenta en números, se cuantifica con algún valor como:

ginero, volĝmenes de producción de bienes o servicios, etc.

Para la dirección , la auditoria administrativa es una herramienta para detectar fallas y ppropondrá posibles soluciones.

Serà un àrea de apoyo para tomar decisiones, siempre y cuando tenga bases técnicas, es decir, que descanse sobre la administración científica.

Esta se basa en procedimientos, planea y busca la razên de las cosas.

La escencia de la auditoria administrativa consiste en promover un sentido de autoevaluación, de autocritica, que permita a la administración conocer sus deficiencias.(1)

(1)Cfr:c.P.ARECHAVALETA CASTRO. Miquel.apuntes de auditoria administrativa.Universidad Panamericana.Mêxico.1988.

4.4 ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La auditoria administrativa tiene un alcance variable debido a que decende de factores tales como:

Tamaño y funcionamiento de la empresa

Relaciones ambientales tanto internas como externas.

Necesidades materiales, têchicos y humanas

Panorama econômico

Problemas internos o externos, etc.

El alcance es aplicable a todo tipo de empresas, pudiendo abarcar una función específica, o varias funciones de un departamento o grupo de departamentos o de una división o divisiones, o la combinación de estas o bien de la empresa en su totalidad.

Lo ideal es que una auditoria administrativa abarque toda la empresa para obtener una idea clara y completa de su situación sin embargo, pueden practicarse auditorias administrativas enca-minadas a una área en particular.

Los aspectos a examinar en cada área de actividades se pueder clasificar siquiendo los elementos del proceso administrativo:

Planeación.-(objetivos,Políticas u otros planes)

Organización.-(Estructóra orgânica,Delegación de Autoridad,Responsabilidad.etc.)

Dirección.-(Decisiones.Motivaciones y Comunicaciones)

Control.-(Mantener los resultados lo más cerca posible de las intenciones).(1)

(1)Cfr:RAMIREZ HERNANDEZ José, La auditoria administrativa interna tesis para obtener el título de licenciado en Contaduria ESCA:1977, pág. 20. Por su alcance y entoque la Auditoria administrativa presenta dificultades distintas a los cemas tipos de auditorior.

La administrativa exige normalmente ciertos conocimientos técnicos y experiencias, por lo que requiere de la ayuda de otros profesionales como lo sonilngenieros Industriales, Abouados, Economistas Licenciados en administración de empresas etc.

El alcance de la auditorla administrativa es pues importante en las empresas, ya que abarca el exâmen de los recursos humanos, materiales y têcnicas con que cuenta una empresa, asimismo su estructêra organizativa en la que se ubican puestos y funciones operativas, objetivos y políticas, lineas de autoridad y nivelos de responsabilidad.

Para su alcance y aplicación , deberán tomarse en cuenta todos los niveles y funciones que conforman el desarrollo de cada empresa objeto de estudio.

La auditoria administrativa se ha desarrollado principalmente por la necesidad de completar la información proporcionada por la auditoria contable, sin embargo este tipo de auditorias son limitadas en cuanto a su alcance y a la información que proporcionan, pues su verificación y revisión sólo comprende recursos humanos y técnicas, estos requieren de otro tipo de auditoria, más amplia y completa, como lo es la auditoria.

and the state of t

⁽¹⁾Cfr:RODILES ZAPATA Sara Virginia.La auditoria administrativa - aplicada al Area contable de un Instituto de Investigación,tesis para obtener el título de Licenciado en Contaduria, ULSA, 1987 pág.144

Entre otros alcances, se citan los siquientes:

#Eliminar pérdidas y deficiencias

#Utilizar mejor los recursos de que dispone la empresa

#Desarrollar al personal que labora en la empresa

#Mejorar los sistemas y procedimientos de operación

#Mejorar el control administrativo

Algunas de las limitaciones que presentan son las siguientes:

*Debido al constante desarrollo, resulta variable, al aplicar una auditoria continua, ya que puede llegar a ser obsoleta y perder el objetivo de esta misma.

*Costo tan elevado que implica la realización de una auditoria administrativa, sea esta realizada por la propia empresa, por auditores internos o externos.

*El seleccionar al profesional o profesionistas adecuados y capacitados, ya que siempres resulta dificil el contratar gente apta para resolver el problema.

*Problema de resistencia tanto por parte de los empleados como de ejecutivos.

\$Los problemas que surjan de la fricción entre el personal de la empresa y el contratado para lievar a cabo el trabajo.(1)

(1) Cfr: HERNANDEZ RAMIREZ José, Auditoria Administrativa interna, tesis para obtener el título de Licenciado en Contaduria, ESCA, 1977, pág. 24.

CAPITULO 5 : CASO PRACTICO

INDICE GENERAL

PAGINAS	CONCEPTO
, t i	GENERAL
C	CONTENIDO DE LA AUDITORIA
c	DESCRIPCION DE PUESTOS
E	MUESTRAS

PAGINA	CONCEPTO
L 1-6	DESCRIPCION DEL PROGRAMA GENERAL DE
	TRABAJU
L 7-10	PROGRAMA GENERAL DE TRABAJO
L 11	PROCEDIMIENTO PARA EL TRAMITE DE
	REQUISICIONES
L 12	CUADRO DE POLITICAS QUE RIGEN LA
	OPERACION DEL AFEA DE ADQUISICIONES
L 13	COTIZACIONES
L 14	CIRCULARES

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

DESCRIPCION DEL PROGRAMA GENERAL DE TRABAJO

NO. FUNCION

1 Recopilar Información '

Esta función tiene como objetivo el recabar toda la información posible acerca del Area en donde se llevará a cabo la auditoría, en este caso el Area es adquisiciones.

- a) Solicitar al Area a auditar la siguiente información:
- # Estructura organica del årea: refiriendose al organigrama el cual indica puestos, no de plazas autorizadas por cada puesto así como los titulares de dichos puestos.
- * Manual de Organización : contiene en forma ordenada información sobre la estructura orgânica, funciones de las unidades administrativas que integran el Area, niveles Jerárquicos, canales de comunicación y coordinación, grado de autoridad y responsabilidad, etc. En este caso, el Area no cuenta con un manual de organización , sólo se cuenta con circulares que normas basicamente la forma en que deberáan llenar las requisiciones
- Procedimiento para el trâmite de requisiciones (otorgado por el ârea)
- Politicas establecidas en el ârea, así como las respectivas circulares, cuyo contenido se refiere a la codificación de los articulos de la Institución.
- b) Solicitar al departamento de Recursos humanos la siguiente información:
- Anâlisis departamental del ârea a auditar : se refiere a la relación de los empleados que trabajan en el ârea e indican No. de nomina. nombre del empleado. puesto, categoria, sueldo, y fecha de ingreso.

- Manual de procedimientos del Area a auditar icontiene en forma detallada las operaciones que se llevan a capo en el Area de adquisiciones.
- t La estructura autorizada del Area : la forma de organización del departamento de adquisiciones, Esta estructura es la que debe existir , y debe de coincidir con la que se tiene actualmente. En el caso del Area de adquisiciones deben existir los siguientes puestos:

GERENTE DE ADQUISICIONES ----- SECRETARIA

SUBGERENTE DE ADQUISICIONES

JEFE ADOUTSICIONES

JEFE PLANEACION Y CONTROL DE ADQUISICIONES

AUXILIAR DE ADQUISICIONES

Existiendo solamente é plazas autorizadas. Desde esta etapa se pueden empezar a detectar deficiencias, ya que puede no ser iqual la estructura que se tiene enla actualidad con la estructura autorizada por Recursos humanos.

2 Anālisis de la información recopilada

En esta función se empieza a elaborar una revisión acerca de la información recopilada pudiendo encontrar deficiencias.

- a) Conocer al nômero total de personas que laboran en el ârea ; en este caso son 6 las personas que integran este departamento.
- b) Conocer las actividades que realiza el personal sestarán determinadas por el puesto que ocupan.

NO FUNCTION

- c) Detectar incongruencias entre la estructura y las actividades asignadas : pudiendo encontrar en este caso, que las actividades desempeñadas por cada persona si corresponden a su respectivo puesto, y no encontrandose deficiencia alguna,
- 3 Verificación de la información recopilada

Se coteja la información obtenida con los procedimientos autorizados.

- a) Comparar la estructura orgânica proporcionada por el ârea contra la estructura autorizada, no encontrandose desviación alguna.
- b) Determinar las incongruencias existentes
- 4 Descripción de puestos

Los puestos tipo son puestos bien definidos con diferentes actividades.

- a) Entrevistar a cada uno de los titulares de los puestos tipo identificados en el área utilizando el formato de descripción de puestos
- b) Describir cada una de las actividades que realizan los titulares de los puestos tipo
- c) Solicitar toda la documentación empleada por los titulares de los puestos tipo

Anâlisis de la información contenida en las descripciones

En esta fase se revisa y analiza la información propocionada por el personal del ârea auditada.

- a) Verificar con los titulares de los puestos tipo las descripciones analíticas solicitando su f./ma en ambos documentos: de esta manera se puede comprobar que estuvieron de acuerdo con el contenido de la descripción.
- b) Elaborar cédula de deficiencias detectadas

Hasta este momento solo se cuenta con información, no se ha empezado el trabajo de encontrar deficiencias en el área.

NO FUNCTION

6 Muestras

Siendo lo mâs importante, ya que es la fase que nos determinară que deficiencias son las que existen.

De acuerdo a a la información que hasta este momento se ha recopilado se establecerán tantas muestras como sean necesarias para fundamentar y/o detectar las desviaciones operativas del Area o bien confirmar su óptima ejecución

- a) Desarrollar las muestras que se hayan establecido determinando a su vez los alcances de la misma definiendo las cédulas que deberán utilizarse.
- b) Realizar estadísticas de la frecuencia y tipos de errores que se presentan en el desarrollo de las funciones de los titulares de los puestos tipo
- c) Realizar todas las anotaciones pertinentes con respecto a los procedimientos observados
- d) Completar, en su caso, cêdula de deficiencias

NO FUNCTION

- 7 Identificación de problemas y planteamientos de alternativas
 - a) Integrar toda la información hasta este punto obtenida
 - b) A partir de las cêdulas de deficiencias, determinar cuales de las desviaciones detectadas son problemas reales para el área y por lo tanto considerarlas dentro del informe
 - c) Plantear las alternativas de solución para los problemas anteriormente detectados, ya que la auditoría no sólo detecta problemas sino tambián plantea solucionet.
 - d) Jerarquizar los problemas detectados por orden de importancia
- E Discusión de problemas y alternativas
 Se discutira con cada titular del årea
 - a) Comentar con el Arça auditada los problemas detectados así como las alternativas de solución
 - b) Negociar con el ârea la aceptación de los problemas presentados por auditoria
 - c) Comentar con el Area las desviaciones que no se consideraron como problemas y que no se incluyen en el informe de auditoria
 - d) Requerir al ârea auditada las alternativas de solución para las desviaciones anteriores

NO FUNCION

- 9 Elaboración de Informe de Auditoria
 - a) Elaborar borrador de informe final
 - b) Turnar a revisión borrador de informe
 - c) Realizar en su caso, las modificaciones correspondientes
 - d) Mecanografiar, informe final
 - e) turnar informe a la Dirección de Auditorla
- 10 Integración de Papeles de Trabajo
 - a) Recopilar todos los papeles de trabajo generados durante la auditoria
 - b) Clasificar los papeles de trabajo
 - c) Asignar cédigo de control a cada rubro integrante de los papeles de trabajo
 - d) Integrar legajos de papeles de trabajo
 - e) Asignar côdigo de control a cada legajo
 - f) Clasificar en el archivo maestro

AUDITORIA ADMINISTRATIVA .PROGRAMA GENERAL DE TRABAJO

NO FUNCIO

- 1 Recopilar información
 - a) Solicitar al Area a auditar la siquiente información:
 - # Estructura orgânica del Area
 - # Manual de organización
 - * Procedimiento para el trâmite de requisiciones
 - # Politicas y circulares establecidas en #1 Area
 - b) Solicitar al departamento de Recursos Humanos lo siquiente;
 - # Analisis departamental del area a auditar
 - # Manual de procedimientos del ârea a auditar
 - # Estructura autorizada del Area
- 2 Anālisis de la información recopilada
 - a) Conocer el n\u00e4mero total de personas que laboran en el \u00e4rea
 - b) Conocer las actividades que realiza el personal
 - Detectar incongruencias entre la estructura y las actividades asignadas.

NO FUNCION

- 3 Verificación de la información recopilada
 - a) Comparar la estructura orgânica proporcionada por el ârea contra la estructura autorizada.
 - b) Determinar las incongruencias existentes
 - Descripción de puestos
 - a) Entrevistar a cada uno de los títulares de los puestos tipo identificados en el Area utilizando el formato de descripción de puestos.
 - b) Describir cada una de las actividades que realizan los titulares de los puestos tipo.
 - c) Solicitar toda la documentación empleada por los titulares de los puestos tipo.
 - Anâlisis de la información contenida en las descripciones
 - a) Verrificar con los titulares de los puestos tipo las descripciones analíticas solicitando su firma en ambos documentos.
 - b) Elaborar cêdula de deficiencias detectadas
- 6 Muestras

5

- a) Desarrollar las muestras que se hayan establecido, determinando los alcances de las mismas
- Realizar estadísticas de la frecuencia y tipos de errores que se presentan en el desarrollo de las funciones de los titulares de los puestos tipo.
- Realizar todas las anotaciones pertinentes con respecto a los procedimientos observados.

NO FUNCTION

8

- 7 Identificaçión de problemas y planteamientos de alternativas
 - a) Integrar toda la información hasta este punto obtenida
 - b) A partir de las cédulas de deficiencias determinar cuâles de las desviaciones detectadas son problemas reales para el ârea y por tanto considerarlas dentro del informe.
 - c) Plantear las alternativas de solución para los problemas anteriormente detectados.
 - d) Jerarquizar los problemas detectadados por orden de importancia.

Discusión de problemas y alternativas

- a) Comentar con el Area auditada los problemas detectados así como las alternativas de solución
- b) Negociar con el ârea la aceptación de los problemas presentados por auditoría
- C) Comentar con el ârea las desviaciones que no se consideraron como problemas y que no se incluyen en el informe de auditoria
- d) Requerir al ârea auditada las alternativas de solución para las desviaciones anteriores,

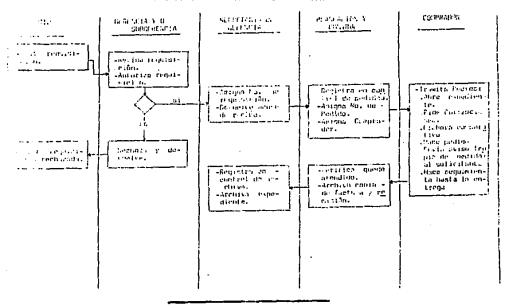
INFORME

- Elaboración del Informe de Auditoria
 - a) Elaborar borrador de informe final
 - b) Turnar a revisión borrador de informe
 - c) Realizar en su caso, las modificaciones correspondientes
 - d) Mecanografiar, informe final

10 Integración de papeles de trabajo

- a) Recopilar todos los papeles de trabajo generados durante la auditoria
- b) Clasificar los papeles de trabajo
- Asignar côdigo de control a cada rubro integrante de los papeles de trabajo
- d) Integrar legajos de papeles de trabajo
- e) Asignar Côdigo de control a cada legajo
- f) Clasificar en el archivo maestro

PRESTORMAND PARA DE TRANSPER DE LA CARRACTE DE SE



CUADRO DE POLITICAS QUE RIGEN LA OPERACION DEL AREA DE ADQUISICIONES

TIPO DE COMPRA	DESCRIPCION	IMPTE SIN 1VA	FIRMAS REQUERIDAS EN EL PEDIDO	COTIZACIONES SOLICITADAS
CAJA CHICA	ADQUISICION EFECTUADA AL MENUDEO DE HONTOS BAJOS LA CUAL ES PAGADA EN EFECTIVO AL FROVEEDOR AL RECIBIR LA HERCANCIA. POR LO TANTO NO SE REQUIERE LA ELABORACION DE UN PEDIDO NI COTIZACIONES FOR ESCRITO, SOLO SE ANOTARAN EN EL FORMATO DISEÑADO.	_DE 1 HASTA \$350 mil	AUTORIZACION DEL VALE DE CAJA CHICA POR LA GERENCIA DE ADQUISICIO- NES.	NO INDISPENSABLE, PUDIENIMO EFECTUARSE TELEFONICAMENTE.
PEDIDOS MENORES	ADQUISICION DE MONTO BAJO LA CUAL ES LIQUIDADA A CREDITO A B DIAS HABILES POSTERIOR A LA PRESENTAG CION DE LA FACTURA. SE REQUIERE ELABORACION DEL PEDIDO.	DE 350 mil HASTA 700 mil.	COMPRADOR, SUBGERENTE Y GERENTE DE ADQUISICIO NES.	MINIMO UNA POR ESCRITO
PEDIDO MAYORES	**ADQUISICION DE MONTOS - IMPORTANTES, LA CUAL ES LIQUIDADA A CREDITO DE 8 A 20 DIAS MABILES POS- TERIOR A LA PRESENTACION DE LA FACTURA.SE REQUIERE ELABORACION DEL, PEDIDO.	DE 700 un mil HASTA UN MILLON,	COMPRADOR SUBGERENTE Y GERENTE DE ADQUISI- CIONES.	HINIMO DOS POR ESCRITO

COTIZACIONES

LAS COTIZACIONES REQUERIDAS A PROVEEDORES DEBERAN EFECTUARSE A TRAVES DEL FORMATO
"SOLICITUD DE COTIZACIONES", EN EL CUAL SE INDICARA LA FECHA MAXIMA EN QUE DEBERA
SER PRESENTADA LA OFERTA POR EL PROVEEDOR. SI LA COTIZACION SE PRESENTA EN FECHA
POSTERIOR CARECE DE VALIDEZ PARA LA ELABORACION DE LA TABLA COMPARATIVA.

LA GARANTIA SOLICITADA AL PROVEEDOR FLUCTUARA ENTRE 5 y 10 % DEL MONTO TOTAL DEL PEDIDO.

CIRCULARES

EL CONTENIDO TANTO DE LA CIRCULAR A1 COMO EL DE LA CIRCULAR A2 CORRESPONDE A LA CODIFICACION DE LOS ARTICULOS DE LA INSTITUCION.

INDICE

PAGINA CONCEPTO

G 1		OBJETIVOS DEL AREA AUDITADA
G 2		ORGANIGRAMA AUTORIZADO POR RECURSOS
		HUMANOS
6 2		ESTRUCTURA ORGANICA DEL AREA
34		PLANTILLA DE PERSONAL
3 5-6	•	CEDULA DE PLANEACION DE MUESTRAS
3 7-8	3	PLANEACION DE CEDULAS PARA MUESTRAS
9		DETERMINACION DEL UNIVERSO PARA FIJAR
		EL ALCANCE
3 10-	17	CEDULA DE DEFICIENCIAS
	70	THEODINE

AUDITORIA PRACTICADA A LA GERENCIA DE ADQUISICIONES

MEMORANDUM REFERENTE A :

OBJETIVOS DEL AREA AUDITADA

1. PROPORCIONAR A TUDAS LAS AREAS DE LA INSTITUCION LOS BIENES QUE REQUIERAN PARA EL CUMPLIMIENTO DE SUS FUNCIONES , MEDIANTE UN SISTEMA AGIL DE ADQUISICIONES.

2.08TENER LOS MATERIALES, ARTICULOS Y EQUIPOS EN CONDICIONES DE BUENA CALIDAD Y PRECIOS, A TRAVES DE UN PROCESO ORDENADO Y DIRIGIDO POR PROCEDIMIENTOS CLAROS Y BIEN DEFINIDOS, POR POLITICAS INSTITUCIONALES DE COMPRA.

3.AGILIZAR EL PROCESO DE COMPRAS. CON LA FINALIDAD DE BRINDAR UN MEJOR SERVICIO A TODAS LAS AREAS SOLICITANTES DE BIENES.

BANCO LA LINION

ORGANIGRAMA AUTORIZADO POR RECURSOS MUMANOS SEPTIEMBRE 1987

SERIJENDRE 1967

GERENTE DE ADQUISICIONES ----- SECRETARIA

SUBGERENTE DE ADQUISICIONES

JEFE ADOUTSICIONES

JEFE PLANEACION Y CONTROL

AUXILIAR ADQUISICIONES

PLAZAS AUTORIZADAS 6

BANCO LA UNION ESTRUCTURA ORGANICA DEL AREA

GERENTE DE ADQUISICIONES------SECRETARIA

SUBGERENTE DE ADQUISICIONES

JEFE DE ADQUISICIONES

JEFE DE PLANEACION Y CONTROL

AUXILIAR ADQUISICIONES

ANALISIS DEPARTAMENTAL DEL PERSONAL

FECHA 88/03/14 EMPRESA BANCO LA UNION DEPTO/SUC 33 ADQUISICIONES

No. Nomina	NOMBRE	CLAVE	SUELDO	PUEST	0 NOMBRE
3305	AVILA RAMOS RAFAEL	315	•	223	JEFE ADQUISICI.
2502	VALDEZ RIGS CARMEN	456		520	SUBGER.ADOUISI.
1839	CRUZ FOLDAN MANUEL	253	*	220	JEF.PLAN.Y CTR.
2611	GALINDO ROA LETICIA	123		500 9	SECRET. GERENCIA
32 65	RAMIREZ RUIZ JORGE	542	*	234	GER. ADQUISICI.
1254	SANCHEZ RIVERA MARTIN	435	*	456	AUX .ADQUISICI.

*SE NEGARON A OTORGARLO

	FUNCIONARIOS EMPLEADOS	2 4
TOTAL	DEPARTAMENTO	6

	-1-	=	≣1	Ξ		=	=	2≅	≡	≓	≡	?=	=	ī	=	45	÷	1	-	•		Ŧ		-		i -	=	7		₹		= 0	=	==
		-	_	-		H		-		1				i-		_		ť	-	-		t	_	_		1-	_		_	+	_	_	_	-
No. de	-	_	_			-		_		j٠	-			1-		_		ŧ	_:		~ e.	1	_		_	1=	:-	٢.		٦,				
Mustra Nombre de la Muestra	- -	77	П	ΤŤ	-	6	ì	i i		łτ	T	П	Π	Ħ	ĬĬ	İΤ	H	4	ĬΪ	ŤΪ	ΪŤ	7	П	Î	π	忓	Ť	Ŧř	i	7	ñ	m	Ť	_
		H	tt	H	-	H	Ħ	1	+	ijŢ	††	Ħ	⇈	11	tt	tt	it	1	П	Ħ	Ħ	Ť	Ш	П	Ħ	11	Ħ	Ħ	IT	1	IT	П	Ħ	_
1 Revision & Requisiciones	-f-	H,	#	H		tt	H	Н	RA	1.	11	It	#	Ħ	Н	11,	1	CBY	П	jt	Ħ	N.	Щ	Щ	1.1	廿	h.	11	H	J.	+	Ш	1	ί.
Objetivo		-30	43	H	10	1	i	H	29		H	Ϋ́	1.	Ħ	11	ť۴	183		111	Ш	5 1-	10	П		1	Ħ	Ù	T	FT	7	Īi-	Ĭ	4	-
Verificar que las requisiciones quese reciber		1	1		عوا	ار.	ų.	M	te	H	01	1,1	116-	Ħ	Oe.	Ye	٩٧	121	4	77	15-	ya	4	H	++-	+	ī	Ħ	m	lie.	H	Н	Н	_
en el àvea de Adquisiciones esten corvec-	- -	e	۴	Q.	y -		ظ	-(- OY	٩	PP	PΡ	P	H	los	4	وغا	301	SI	ήħ	14	30. 10.	res	1	-[-	Ħ	ħ	H	έp	115	n.	S	Н	-
Tamente requisitadas y por 10 Tanto se cons	ns	ļv	w	٧	Le	1	φŅ	ÇD.	nce	-6	¥.	2	} †-	H	ŧα	d	19.	_	e i	3 4.	1/2	31	H	YQ.	7-	+	۲	4	Pe	منه	do	Н	Н	-
Titugan en el ovigen de procedimiento de	2_#-			þΗ	Þ.	de	H	Ò.	۽ سيا	4	بنع	14	aL.	Н	ŻΫ́	H	ģψ	29	m	H	br	114	91	Н	₩	+	Н	₩	H	-#-	#	Н	Н	۲
adquistiones	4	٩	ال	Α.	q	£S.	vic	śċ.	do.	14	#	H	#-	11	#	#	₩	#	Н	#	H		#-	Ш	₩	-11	1	#	#	4	₩	Н	Щ	_
	1	Ц	Ц	11	L	1	Ц.	Щ	Ц_	Ц	44	11	₩.	11	4	#	H	4	Щ	#	H-	4	Н.	Ш	#-	4	11	#	μ.	-#-	#	Ш	Щ	\vdash
<u></u>	_[_	Ц	Ш	Ц	L	Ц	Ц	Ш	1	Ц	Щ	11	Ц	Ц	Ц	Щ	Ц	<u>li</u>	Ш	11	11	1	Ш	Щ	4	4	Ц	11	#	4	Ш	Щ	Щ	_
2 Bruision del control de Requisiciones	_L	Ц	Ш	Ц	L	11	Ц	Ш	4	П	Ц	П	11	4	#	4	Н	1	Ш	4	11	1	Щ	Ш	44-	11	Ц	44	#	4	Ц.	Щ	Щ	_
Objetivo		lig	6/	Ц	Ł.	ام!	4	10	au		c c			11	44	11	Ц	1	Ш	41.	#	L	Ш	Ш	41-	#1	Ļģ	ψĪ	701	_4	ĻŅ	eq	نار	-
Verificar que las requisiciones que se reciben	ما الم	اه.		d	٩×	b	ىلىد	عد	<u></u>	a	W	Ц	느	11	Ш	Ш	Ц	Ľ.	Ш	Щ	Ц	4	Ш	Щ	Ш	11.	Ų	ķ	ρΑγ	e\$_	Ш	Ш	Ш	_
I long at hear is any days means on us contide	1.	ď	4	Ц.	<u>L</u>	e u	<u>!</u>	V.	n Laga	Ы	1	d		11	Ш	Ш	Ш	ì	Ш	Ш	Ш		Ш	Ш	Ц.	1-1	N.		0	ec.	ui	4	إزار	٠.
esten registradas en este control y que en el eusta la información recusaria		Ų	حاا	닎	Ĭ	, J	d	الح	6	4	Ш	H	liks		11	11	1	İ	Ш	11	11.	1	Ш	Ш	Ш	IL	V	الح	15	یاہ	إإإ	Ш	Y	٠.
en el exista la mformación recesaria	П	-	V	II	N,			П		Ī	Ħ	П	Ш		Ш	Ш	П	1		11.	П			\prod	П	П	d	Ы	Ωc	عد	a	Ы	٧	di
para el seguimiento del pedido	1	11	П	П		П	П	П			П	П	П	11	П	П	П	1		П	П	i	Ш	Ш	η	П		16	Į,	ոև	05	T.	J	Ĺ
		П	Π	П	Γ	H	П	Π	П	H	П	H	П	П	П	Π	Π	1		П	П		П	П	Π	П	N.	ΙJ	П		П	Ш	П	Г
	_	H	H	П	Γ	1	H	П	1	11	11	П	Π	П	П	TŢ	П	Ţ	Ш	П	П	I	Ш	Ш	П	11	П	П	Π	T	П	П	П	Г
	T	T	T	ΙĪ	r		П	П	T	Ħ	T	Ħ	IT	П	T	T	П	Ì	П	П	П		П	П	П	П	П	П	Π	Ī	П	Ш	П	Τ
3 Revision de l Procedimiento de Adamisicion d	4	ti	††	Ħ	t	H	ÌΤ	1	Ħ	H	Ħ	Ħ	H	11	Ħ	Ħ	Ħ	Ť	Hi	††	Ħ	i	Ш	Ш	Ħ	11	Ħ	11	Ħ	1	П	Ш	H	_
bienes de Consumo e Inversion	7	H	Ħ	Ħ	1	i	Ħ	T	Ť	Ħ	Ti	П	什	11	Ħ	Ħ	11	Ť	П	11	11	Ì	iii	П	11	11	17	П	IT	7	m	Ш	17	Г
Objetivo	T	Ħ	Τt	H	H	1	Ħ	H	Ħ	Н	#	Ħ	₩	Ħ	Ħ	tt	Ħ	1	Ħ	Ħ	Ħ	ı	Ш	Ш	#	Ħ	Ħ	Ħ	Ħ	1	Ш	Ш	Ħ	_
	+	Ħ	tt	Ħ	1	H	Ħ	11.	†	H	††	Ħ	⇈	11	Ħ	Ħ	#	i	Н	#	11	Ť	Ħ	H	#	1.7	t	Ш	d.	╁	١.	Ħ	Ħ	7
Verificar que la adquisición de las bienes		Ħ	Ħ	Ħ	H	H	tt	Н	+	H	H	H	╫	++	╁	Ħ	H	Ť	H	Ħ	H	Ŧ	H	Ш	++-	11	Ħ	11	H,	T.	ĭ	H	Ť	12
de ansumo e inversion que den origen	+	H	Η,	₩,	┝	+	Н	₩	+	H	Н	₩	₩	+	₩	₩	H	i i	Н	₩	H	-1-	Н	Н	₩	H.	y	飵	17	+	H	Н	Н	_
a la elaboración de un pedido, se hayo		11	Н	H	žχ	2	H	Н	20	1.1	웹.	Ħ	P	H	łł	H	Н	- H	+	₩	H	1	Н	Н	H	T:	ď	f	m	-10	F۲	凹	45	-
realizado dentro de las políticas esta-		╫	Н	1	ľ	Y	25	1	٩.	N	نابه	4	₩	44	₩	H	₩	+	Н	₩	₩	+	Н	Н	+-	₩	Ħ	H	کام آ	45	r	P.	Ή	_
blecidas y se haya cumplida an el	¥	₩	H	H	-	1	11	Н	+	# 1	+	#	₩	#	₩	#	₩	H H	Н	₩	+	16	++	Н	+-	++	ñ	4	4	SI.	Ħ	٩١	Н	_
procedimiento estipulado estando en		#	#	₩	H	H	H	Н	+		#	₩	#-	H	#	#	₩	-	Н	₩	₩	-	Н	Ш	+	+	Ť	44	de	عله	Ϋ́	٩٩	٩	-
posibilidad of vention la produc-	-+	4	#	#	1	H	#	Ш	4	Ц	Щ	#	#	11	41	#	1	1	Щ	#	#	1	Ш	Щ	#	H	H	#	#	4	Щ	Щ	Щ	_
findad de Lavea.		4	#	#	Ļ.	1	Н	Ш	4	Н	#	#	#	44	11	Н	11-	1	14	#	#	1	Ш	Щ	#	11	14	#	#-	4	4	Щ	Щ	_
<u> </u>	_į.	4	11	11	_	1	11	Щ	1	Ц	41	11	Щ.	1	4	Щ,	11	Į.	Щ	#	Н-		Ш	Щ	11-	#	1	11	#	4	#	Ш	Щ	_
	_	Ц	Ц	Щ	L	Ц	Ц	Ш	Щ	Ц	Ш	11	Щ	Ш	11	Ц	Ц	ļ.	Щ	Щ.	#	ı	Щ	Щ	11	11	\parallel	Щ	11	4	Ц	Ш	Щ	
<u> </u>	_ [Ц	11	Ш	L	Ц	Ц	Ш	1	Ц	11	Ц	Щ.	Ш	11	Ш	Ц.	1	Ц	11	11	1	Ш	Щ	#	Ц.	Ц	#	#	1	1	Ш	Щ	_
	_	Ш	11		L.			Ш	Ш.	1	Ш	П	11		1	Ц	IL	L	Ц	11	IJ.	Į.	Ш	Ш	11.	Ш	П	Ш	Ш	4	Ш		Ш	

Banco	La Union			
AUDITOVIA	procTicada a	_ Gerencia_d	e Adausiciones	
Cédula	de Planeación	e Muestras		

G 6.

		-	-=0	, =	-		-	= 25		_	===	= 1	=		-	E 43	_		===	= 5	==:	_		= 6	-	=:	=	±7∃	_	=	-	=•	=	_
			_			T			_	1	_	_		-[_	T			_	1	_	_		7	_		_	-#	_			_
Nº 9		<u> </u>		_		. <u>}</u> _		_	_	4						_		4	•	_		4				-1	_		_	_1		<u>.</u>		<u>, </u>
Muest	a Nombre de la Muestra	_				ģ.	2	c	and o	4	-		T-1 =	_]_	يا	'n	<u>i.</u>	Ţ	ے بد	ie	Y	4	-			_[三			, , ,	\sim	مِد	10	3
	i		Ц.		1	1	Ш	Ш	Ц	1	41	14	Ш	_1	11	Ш	11	_1	11	Ш	Щ	_	11	Ц.	Щ	_	Ш	111	Щ	_#	4	44	11	Ļ
11_	Revision del procedimiento de segui-	Ц	Ц	1	_	1	Ш	Ш	Ц	1	11	11	Щ	_].	Ш	Ш	Ш	4	Щ	Щ	Ш	4	Щ	Ц	Щ	_	Ш	Ш	Ш	[Ц	#	11	L
	miento del pedido	Ц	Ц	1	1	į.	Ш		Ш	.!	11	1	Щ	_	11	Ш	Ш	į.	11	Ш		_!	11	Ц	Ш	_	Ш	Ш	Ш	- !	Ш	11	Ц	ļ_,
	Objetivo	4	þ.	50	.vo	ici)	מם	_d	4	'n	d)	4	PCP	mł.	1	0	إيا	٦Ţ	1	dd	du	me	וכי	۵k	10	0-1	10	موط	بإباد	رمور	쌂	d	1 ye	يعا
-	Verificar que una vez que es asia-	Ų	Ļ	L	do	i c	ı	10	le	de	6	الما	020	1	IJ,	اع	4	Ιo.		d	16.	And	Ш	Ш	U	╛	H	Ш	Ш		11	Ш	Ш	L
	Verificar que una vez que es asig- nada el pedido al proveedor, existe		16		_k.	FC	3	lyc	J.	=	U	1	إعاد	- 1	Ŀ		إبار	۵ľ	52	ځ∐	12	e	V	٥	1		P	9	Ł	iè	CIP	ne	إذ	
Ĺ	un proceso de expeditación del mismo y este		ier	206	ė	no.	1,	ايد	\$	S.	٥	ti	9	- [1ÿ	٧.	Ш	یُم	19	Ы	Ь	عود	Jo	أحا	2	Ц	Ш	Ш	Ш	1	11	11	П	L
1	se lleva a cabo dentro de los lineamientos	Ļ	j.	de.	s	1	Ш		Ц	1	Ш	IJ	Ш	_	<u>li</u>	Ш	П	1	Ш	Ш			Ш	Ш	11		11	Ш	Ш		Ш	Ш	Ц	<u>.</u>
	esTa blecidos.		Ш			1	1	i	Ш	ì	П	Ш	Ш	_1	Ш	Ш	Ш	1	Ш	Ш	L	Li	Ш	11	1	\sqcup	11	Ш	Ш	Li	11	Ш	Ш	1_
	!	ſĪ	H		1	П	H		17	Į.	H	П	П	ľ	11	i	П	h	ΙT	$\{ [] \}$	П	1	II	17	П		П	Ш	Π	ΙŢ	11	11	П	Γ
			Π	I	T	ţ			I	-	II	I	Ш		I	П	I		U	Ш	\prod	i	\prod	П	Π		I	\prod			I	П	Π	Γ
		T	П		T	li l		11	U	i	ſΓ	Π	Ш	7	П	Π	П	Ī	П	Π	(T	1	П	\prod	П	П	T	Ш	Ш		TI	П	IT	Γ
		П	П	i	T	is.	1	П	II	i	li	11	П	7	П	П	П	į	П	Ш			Ji	Π	IT	П	T	П	П	Πį	T	Ħ	IT	Γ
Γ		П	ī		T		1		11	T	П	Π	Ш	7	T		П	1	1	П	T		T	П	1	П	11	Ш	Ш	П	T	11	Π	Γ
		T		П	T	4			П	1	П	H		T	П	11	11	Ī	П			П	П	11	П	П	TT	Ш	Ш		H	Π	Π	Γ
ļ		1	Ħ	İ	Ť	i	Т		Ti	Ì	H	Ħ	П	-†	Ħ	Ħ	Ħ	1	11	П	П	T	Ħ	П	Ħ	T	111	Щ	т	Ť	tt	m	Ť	r
		T		П	Ť	T		11	П	ī	П	П	П	1	T	П	П	F	11	III		li	11	T	П		111	Ш	П		TT	ĪΠ	П	_
		Ħ	П		T	T	T		П	Ţ	11	Π	П	7	11	П	17	ij	T	П		T	T	П		7	П	П	П		П	П	Π	Ĩ
		П			Ť	ij	1	T	Ti	T	H	Ħ	П	1	1	П	П	1	T	П	11	ĥ	Ħ	ÍΤ	П	7	111	ΙĦ	T	Т	T	Ш	П	Ī
		H			Ť	į,		ii	11	ì	Ħ	Ħ	П	1	Ħ	H	11	ij	11.	Ш	Ħ	Ī	Ħ	Ħ.	П	7	111	đΤ	П	-†	Ħ	Ħ	M	_
		H	1		†	1	П	Ħ	Ħ	i	İΤ	it		+	Ħ	Ш	Ħ	Ť	Ħ	Н	H	Ť	Ħ	Ш	Ηİ	-†	Ш	Ħ	Ħ	1	tt	Ш	ſΗ	Г
_		П		T	T	į.	П	11	П	1	Ħ	i i	H	1	Ħ	П	Ħ	Ť	Ħ	11	11	ij	11	П	77	7	Ш	Ħ	17	ij.	T	П	m	Г
		\Box	T	ii)	Ť	i		Ш	Ħ	i	Ħ	Ħ	Ħ	+	T	Ш	Ħ	i	Ħ	Ηİ	Ħ	- K	Ħ	П	Ħ	7	Ш	Ħ	Ħ	7	ΤĖ	Ħ	rt	Г
		H	Ħ.		+	T	П	H	Ħ	1	Ħ	İ	П	-[-	ft	Ш	Ħ	Ť	Ħ	11	Ħ	Ť	Ħ	T	Υſ	7	Ш	Ħ	Ħ		Ħ	H	H	Г
		H	Ш	11	†	Ť	H	1	ti	ä	Ħ	iti	П	1	tt	11	11	Ť	11	1	Ħ	Ť	Ħ	П	Ħ	-†	$\dagger\dagger\dagger$	Ħ	Ħ	+	Ħ	Ħ	Ħ	r
		H	Ħ	Н	+	1	H	H	tt	+	tt	Н	1	╁	tt	Н	Ħ	i	tt	╁	tt	i	H	Н	H	+	H	Ħ	H	-	Ħ	H	Н	
		H	Ħ		†	Ť	Ì	H	tt	Ť	Ħ	1	П	✝	Ħ	Ή	Ħ	Ť	Ш	11	Ħ	Ť	Н	Н	#	+	111	††	Ħ	7	th	Ħ	H	r
<u> </u>		H	H		†	Ť	Н	Ħ	Ħ	Ť	H	Ш	Ħ	+	H	11	Ħ	Ť	H	Ħ	Ħ	Ť	Ħ	П	tt	-†-	Ħ	#	Ħ	+	#	H	Н	Г
		H	itt	+	+	H	Н	Ħ	ff	Ť	tt	Н	H	†	tt	Ħ	Ħ	Ť	Ħ	Ħ	#	Ĭ.	H	П	††	-†-	tit	Ħ	Ħ	7	††	H	Ħ	Г
		H	11	1	+	t	H	+	11	Ť	#	Н	#	+	ii.	11	#	-	Ħ	††	††	÷	Ш	H	11	- -	ttl	Ħ	Ħ	+	tt	Н	Н	_
		Н	Н	Н	+-	-	+	#	╫	+	Н	Н	++	+	H	+	H	+	Н	╫	H	-#-	Н	Н	H	╁	H	H	H	+	₩	Н	Н	
 		Н	H	Н	╁	1	Н	₩	H	+	H	Н	H	╁	Н	++	H	+	Н	Ħ	H	1	Ш	+	H		Ш	#	H	+	₩	₩	Н	\vdash
		H	H	H	+	+	H	+	H	+	╫	Н	#	+	Н	₩	Н	Ť	₩	Ħ	H	- ¦-	Н	+	††	╁	₩	#	H	+	₩	H	Н	_
├		Н	Н	Н	╁	H	Н	#	H	#	H	Ж	#	╁	Н	$^{\rm H}$	╁	ľ	₩	H	H	+	Н	H	++	+	₩	#	H	+	#	##	Н	-
		H	H	Н	+	-	Н	H	₩	+	₩	Ш	#	╂	Н	₩	╫	+	H	╫	₩	╁	Н	H	$^{+}$	+	Н	#	₩		₩	₩	Ш	-
	\\	Щ	Щ	Ш	1	Ш	Ш	Ш	П	1	П	Ш	Ш	L	ш	11	LL.	1	<u>Ш</u>	11	Щ	_(Ш	11	Ш	_L	Ш	11	11	_	11	Ш	Ш	l

Banco La Unión
Auditoria practicada a la Grana de Adquisiciones
Planeación de cédulas para muestras

Nº de Muestra		a. de Reguis	າເຄີຍ (2 N	de ve qui	ician
-	• •	•			rea de ori	طحن
		• • •		2 F	rchade la r	Tov12.
				3 Lu	gar de entr	تقت بيدية
· - · · ·	•				schade ent	
				6 C	antidad ve	quisi
	•				Obsevia c	ones
	÷			9/		
2 .	Revision de veg	in del co		N. A	reard, exte	100
	•				rcha de ve	as Ivo
	-			2 N	s ge comb	rodov.
	• •			. 3N	ª de, pedi ivma de lo	
• •	- '			5 \		•
		 		(ي	Dbsevua	iones.
	<u> </u>	• • · · ·		. 7.<. .,		-
		• • •				
					•	
	•					

Banco La Union Auditoria practicoda ala Grad de Adquisiciones Planeación de cedulas para muestras

Ne de Muestra	MuesTva	: Co lum no.	Nombre
	. Plevision de l'aroadim , de Adquisición de bier	a.b.	Nº de requisition
	de consumo.	2	. Fecha de requisic. . Nº de cotización
			Select de l provientable.
•	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	4	fecha de l Pedido
	•		Pedido correcta-reg. Lectro de entrega del pedido . Nº de factura
	• • • • • • • • • • • • • • • • • • • •	. ୩. . ୧୭	. Nº de factura . fecha de factura
			. Fecha real de entrega

Revision del proced. Se realizara un reporte de visita de seguimiento del , y se describiran los proveedores . Pedide . . . a' se visitavon , asunto Tratado ... uvesulTados obTenidos. Gi solo se realizan comunicaciones. Telefonicas se harà Tambien un

... Veporte ... por estos .

Cédula de determinación del Universo para fijar el Alcance de la muestra

Para la obtención de las muestras se determinó que el universo quedaria integrado de la siguiente manera:

Periodo elegido para las muestras: Nov. 1987 & Feb. 1988

Requisiciones realizadas en Nov. y Dic. de 1987 265

Pequisiciones realizadas en Ene. y Feb. de 1988 215

Total de requisiciones 420

De las quales se considero el 10 % es decir 42 requisiciones.

Para la muestra de Pedidus se determino tembren, pero sólo se tomaron en cuenta las requisiciones en las que sise efectuó el pedido, por lo considuiente, se ontuvieron como muestra sólo 20 pedidos.

En la muestra de seguimiento del pedido se acompaño a el jefe de piancación y control en el desempeño de sus actividades durante dos días.

A Deservaciones Generales (Observaciones Generales Gen	inco la Unión diteria proficada a la Gerencia de A	Iquia iciones					G	_10
Deservacion y Consecuencia. Alternativa con un manual de agonicación mide, procedi. Solicilor la interención de agrecia con circulores, que norman basica de agonicación y se servas paralla miente la forma en que se deberán llerar las requisicares, elaboración de agrecia de procedimente se la forma en que se deberán llerar las requisicares, elaboración de manual de produce. Esta ocacióna que no exista un poràmetro formalmente esta dimentos y la reconstituda a del flecido que permita esta un poràmetro formalmente se vento los inismos. Ileran adecuadamente interproco cuarto con las es para a exista dimentos y la reconstituda a del flecido que permita de adquisicares, mose da la super. Ano el afilmo desempera del alexa exacto de la super dimento de adquisicares, mose da la super dimento de adquisicares en necesario que se usona combinamente del procedimiento de adquisicares, mose da la super dimento de la procedimiento de adquisicares, mose da la super dimento de la procedimiento de adquisicares en necesario que se confinua supervisión. Los funciones ventes que se la problema confinua de procedimiento de la p	dulo de Deficiencias							
A transition on Information of Consequence A transition of Consequence A partir of Consequence A partir of Consequence A partir of Consequence A partir of Consequence A partir of Consequence A partir of Consequence A partir of Consequence A partir of Consequence A partir of Consequence A partir of Consequence A partir of	paervaciones Generales	2 = 2 = 2 = 2 = 2 = 2 = 2 = 2 = 2 = 2 =	- ·	₹ ■ '■	₽ ≡'≡		== '==	# ≣•≡
A transition on Information of Consequence A transition of Consequence A partir of Consequence A partir of Consequence A partir of Consequence A partir of Consequence A partir of Consequence A partir of Consequence A partir of Consequence A partir of Consequence A partir of Consequence A partir of Consequence A partir of							ATad	
A El area ro cuenta con un manual de organicación mi de procedi. A El area ro cuenta con un manual de organicación mi de procedi. A El area ro cuenta con un manual de organicación mi de procedi. Mientos 19èlo se cuenta con circulares que norman hasican de organicación y sistemas panda mente la formo en que se deberán llenar las requisioneres elaboración de Manual de proced Tota pocación que no axista un parametra las requisioneres elaboración de Manual de proced Esta pocación que no axista un parametra fermalmente esta climientos y la recreativada de les placidos que permita evaluar si los procedimientos se ven los mismos lles mismos B A lo lorgo del procedimiento de adquisicuones, no se da la super fara el afilmo desempeno del aveca usolón como una función específica. A pesar de que la estructura argànica del nica faverece la super una constantenció las octivantinas supervisión. Los funciones veales que el levan dodes que la empleados realism a caloo son pomitivos independientemente de linical del pues de manera que se minimise el mesos que activalmente trans la gerencia no sean effectadas con para su corrección C. En el area no existe elementos que permitan mesor se fre a partir de la conformación que se dustivida de que no existen datas estadísticas, ne pueden trece registrada en las controles eser obtenidas ya que no es motivos que permitan mesor se fre a partir de la controles con o son requisitados en se u totalidad con la frata del como de adquisiones que per cutudes son cubiertos la eficiencia con la que de setablecar la eficiencia con la que de seta le con de controles que per cutudes son cubiertos de permital de seta la cuento de la cuento de la cutudo de la cuento de la cutudo de controles que establecar la eficiencia con la que de setablecar la establecar la elemento de la cutudo de la cuento de la cutudo de la cutudo de la cutudo de la cutudo de la cutudo de controles de cutudos de controles de controles de controles de controles de controles de controles de controles de controles						 	7	
A El direa no cuenta con un manual de aganteación ni de proced: Mientos, ello se cuenta con circulores, que norman basica de bigantación y sistemas perala mente la forma en que se deberán llerar las requisiantes clabración y sistemas perala mente la forma en que se deberán llerar las requisiantes clabración y sistemas perala llerar las requisiantes clabración y la normalidad de blecido que permita evaluar si los procedimentos esta clamentos se ven los mismos. Bitan adecuadamente interpreso cunto con tases para evaluar el desampeño de los ampleados. Bitan adecuadamente nitamposo cunto con tases para el los mismos. Bitan adecuadamente nitamposo cunto con tases para el los mismos. Bitan adecuadamente nitamposo cunto con tases para los mismos les mensarios que se necesario que se necesario que se necesario que se necesario que se necesario que se necesario que se necesario que se número contanteneros las oct. Continua supervisión, los funciones veales que se llevan vidores que se minima el respecto de manima de se minima el respecto de manima el mesos para las minima el respecto de manima el mesos para las minima el respecto de manima el mesos de manima el mesos para las medidas recesarios que mango, el meso, que no se tamen las medidas recesarios que mango, el meso, que no se tamen las medidas recesarios que mango el meso, que se receito para su corrección para su corrección para las controles que se cataleterar las elementos que permitan medir su peralar mente receito recesarios que se cataleterar la eficiencia por los controles que se llevan por cultivo de a importación que se peralar procedimentos que se peralar peralar procedimentos que se peralar peralar procedimentos que se peralar peralar procedimentos que se peralar p	[Observación_y_Consecuencia			a Yna Ti	TOTAL	Î TOTA	100	7,0100
Esta ocasiona que en exista un parametro templemente esta dimienta y la nermaturda dice plecido que permita evaluar el los procedimientes se ven- lican adecuadamente ni tamposo cuento con legises para exaluar el desampero de los empleados. 3 A largo del procedimiento de adquisicanes, mose da la super fame el áfilmo desampera de area usión como una función específica. 4 pesar de que la estructura argànica del area faveraça la supervisión constantemente las ort- continua supervisión. Los funciones veates que se llevan a cabo son aperativas independientemente del núel del pues de manera que se minimica el nésgo To que las desarrolle, ésto ocasiona que los problemas operativas que actualmente trane la gerencia no sean detectadas con oportunidad y que no se tamen las medidas recesarias para su consección C. En el area no existen elementos que perrotan medir sel fre la partir de anformation que se directivadad, ya que no existen doba estados que se lleva predeta ser attendado go que los controles que se lleva predeta noso no son requisitados en su totalidad per los familias pro de adquisicanes que per- citudes son cubiertas 10 que de establecar la eficiencia con la que la soli tema de adquisicanes que per- citudes son cubiertas 10 que las delivernos a surtidas de su controles que per- citudes son cubiertas			-144444		- { 	╫╫╫	┇ ┽ ╿╠╏╏	<u>}-}-}-</u>
Esta ocasiona que en exista un parametro templemente esta dimienta y la nermaturda dice plecido que permita evaluar el los procedimientes se ven- lican adecuadamente ni tamposo cuento con legises para exaluar el desampero de los empleados. 3 A largo del procedimiento de adquisicanes, mose da la super fame el áfilmo desampera de area usión como una función específica. 4 pesar de que la estructura argànica del area faveraça la supervisión constantemente las ort- continua supervisión. Los funciones veates que se llevan a cabo son aperativas independientemente del núel del pues de manera que se minimica el nésgo To que las desarrolle, ésto ocasiona que los problemas operativas que actualmente trane la gerencia no sean detectadas con oportunidad y que no se tamen las medidas recesarias para su consección C. En el area no existen elementos que perrotan medir sel fre la partir de anformation que se directivadad, ya que no existen doba estados que se lleva predeta ser attendado go que los controles que se lleva predeta noso no son requisitados en su totalidad per los familias pro de adquisicanes que per- citudes son cubiertas 10 que de establecar la eficiencia con la que la soli tema de adquisicanes que per- citudes son cubiertas 10 que las delivernos a surtidas de su controles que per- citudes son cubiertas	A I à rea no cuenta con un manual de organica	cion ni de Procedi -	Solicilo	r a int	ervencion	a ayea	1-11111	╏┤╎╎
Esta ocasiona que en exista un parametro templemente esta dimienta y la nermaturda dice plecido que permita evaluar el los procedimientes se ven- lican adecuadamente ni tamposo cuento con legises para exaluar el desampero de los empleados. 3 A largo del procedimiento de adquisicanes, mose da la super fame el áfilmo desampera de area usión como una función específica. 4 pesar de que la estructura argànica del area faveraça la supervisión constantemente las ort- continua supervisión. Los funciones veates que se llevan a cabo son aperativas independientemente del núel del pues de manera que se minimica el nésgo To que las desarrolle, ésto ocasiona que los problemas operativas que actualmente trane la gerencia no sean detectadas con oportunidad y que no se tamen las medidas recesarias para su consección C. En el area no existen elementos que perrotan medir sel fre la partir de anformation que se directivadad, ya que no existen doba estados que se lleva predeta ser attendado go que los controles que se lleva predeta noso no son requisitados en su totalidad per los familias pro de adquisicanes que per- citudes son cubiertas 10 que de establecar la eficiencia con la que la soli tema de adquisicanes que per- citudes son cubiertas 10 que las delivernos a surtidas de su controles que per- citudes son cubiertas	mientos solo se cuento con circulores de	າຂົນວະນອນົກອອາຕອ	- de orgo	nicación.	y sistemo	عالمعما عد	┨┤┼┼┼┼┼	[-}}
Esta ocasiona que en exista un parametro templemente esta dimienta y la nermaturda dice plecido que permita evaluar el los procedimientes se ven- lican adecuadamente ni tamposo cuento con legises para exaluar el desampero de los empleados. 3 A largo del procedimiento de adquisicanes, mose da la super fame el áfilmo desampera de area usión como una función específica. 4 pesar de que la estructura argànica del area faveraça la supervisión constantemente las ort- continua supervisión. Los funciones veates que se llevan a cabo son aperativas independientemente del núel del pues de manera que se minimica el nésgo To que las desarrolle, ésto ocasiona que los problemas operativas que actualmente trane la gerencia no sean detectadas con oportunidad y que no se tamen las medidas recesarias para su consección C. En el area no existen elementos que perrotan medir sel fre la partir de anformation que se directivadad, ya que no existen doba estados que se lleva predeta ser attendado go que los controles que se lleva predeta noso no son requisitados en su totalidad per los familias pro de adquisicanes que per- citudes son cubiertas 10 que de establecar la eficiencia con la que la soli tema de adquisicanes que per- citudes son cubiertas 10 que las delivernos a surtidas de su controles que per- citudes son cubiertas	mente la forma en our se deberán lleno	v las requisiciones	. ela box	a cuon del	Manuall	de proce-	<u> </u>	+++++
lican adecuadamente ni tampoco avento con toses para evaluax el desampero de los ampleados. 3 A lo lorgo del procedimiento de adquisiciones, mo se de la super- famo el ofitimo desampero el o ser visión como una función específica. 4 pesar de que lo estructura orgànica del larca Laurrece la supervisión. Los funciones reales que se levian indotes se interpretar el pero en acobo por appentivas independientemente del núel del prese de maneira que se minimica el visigo. To que los desarrolle, ésto ocosiona que los problemas operativas que manga el arca de maneira que no existen el mento que no sean detectadas com oportunidad y que no se tamen los medidos nacesarias que manga el arca de maneira que perator necesarias para en existen elementos que perator medir sul pre- la partir de amplementom que se iduativada que que no existen dos estadisticas, ni pueden incre registrada en los amplementos que se llevon para le perator es pesable al arca mento procedi- coso mo son requisitados en su totalidad existo la famo minato para manitarear el sistemas por cubiertos.	Esta occasiona que na exista un paràmetro	formalmente est	al dimer	วโคร น ได	עול במיצים	dad de	11111111	ШШ
lican adecuadamente in tampoco cunto con topes para evaluar el desampero de los ampleados. B. A. lo largo del procedimiento de adquisiciones, ma se de la super- famo el ofitimo desampero de los ampleados. Usión como una función específica. A pesar de que la estructura argànica del larca Laverece la supervisión constitue de successo que se decida supervisión. Los funciones realisque se decida supervisión constitues mentiones realisque se del pues de materia que se mentione el mesor realisque a cabo son aporativas independientemente del núel del pues de materia que se minimica el mesor que los problemas operativas que mangra el area de moderna que los problemas operativas que mangra el area de moderna que se materialmente para la gerencia no sean detectadas com aportanidas y que no se tamen las medidas nacesarias que mangra el area de moderna que se iduotunda y que no se tamen las medidas nacesarias que se aportan que se iduotunda de que no existen datos estadisticas en pueden i en problema que se de constructas ya que los controles que se llevon fonto miento para mantitadas en seu toralicad con los fonto miento para mantitadas en seu toralicad con los fonto miento para mantitadas en seu toralicad con los fonto miento para mantitadas en seu toralicad con los fonto miento para mantitada de seli- citudes son cubiertos	blecido que permito evoluar si los erac	edimientos se ven	los	ismps	1111111	11111111	144444	
evaluar el desampeño de los ampleados. 3. A la lorga del procedimienta de adquisiciones, ro se de la super fam el à filmo desampeño del ores usión, como una función específica. 4. A pesar de que la estructura orgànica del brea faverese la supervisión constantemente les osticontinua supervisión. Los funciones reales que se levan dedoces que las empleados realizan a cabo sem aperativas independientemente de lorge la comanción que se minima el rissogo. To que las desarrolle, ésta ocasiona que los problemas aperativas que manera que se minima el rissogo que la clustración pare la gerencia no sean detectados com oportunidad y que no se tamen las medidas recesarias por su correctión. C. En el brea no existen elementos que permitan medir sin pre de partir de amplomation que se distindad que que na existen datas estadásticas, in pueden la recesaria recesariados que que na existen datas estadásticas, in pueden la recesariado (en las aprimistas, ser obtinidas ya que los contrales que se llevan parta la contrales que se llevan manta el rece registrado (en las aprimistas, com on sen requisitados en su totalidad por los tantos tantos parta de servición la defenencia con la que a son cubiertas. Tindes son cubiertas	time adequadamente vi tamenca Gunta	con knies earn			211HHL	<u> 2020</u>	<u> </u>	
A lo longo de l precedimiento de adquisiciones, no se de la super. Para el afilmo desempeta de arresponden específica. Usión como una función específica. Usión como una función específica. Usión como una función específica. Usión como una función específica. Usión como una función específica. Usión como una función específica. Usión como una función específica. Usión como una función específica. Usión como una función específica. Usión como una función específica. Usión como una función la sepecífica. Usión específica. Usión e					# 11.1111	\$1000	11111111	$\square \square \square$
continua supervision. Los funciores reales que se llevan vidodes que las empleados realitan a cato son aperativas independientemente de Inivel del pres de manera que se minimide el nesgo que actualmente tone la gerencia no sean detectadas con aprollonidad y que no se temen las medidas recusorias por su corrección. C. En el irea no existen elementos que permitan readiv siu fre - la partir de a information que se divididad do que no se controllon de se llevan pra ta estada en las controllon que se controllon que se llevan pra ta estada en las controllon que se controllon que se controllon que se controllon que se llevan pra ta estada en las controllon con montrollon que se controllon que se llevan pra ta estada en las controllon que se controllon que se llevan pra ta estada en las controllon que se controllon que se llevan pra ta estada en las controllon que se con	h	- 1 (1) (1) (1) (1)		7/11/11/11	7 111111	FIRM	111111111	ШШ
a cabo son aperativa. I cas funciores reaks que se llevan vidodes que las empleados realitan a cabo son aperativas independientemente de Inivel del pres de manera que se minimide el nesgo que actualmente pare la gerencia no sean atrectadas con aprilimidad y que no se temen las medidas rieusorias que manga, el orea aprilimidad y que no se temen las medidas rieusorias para su corrección. C.E. el àrea no existen elementos que permitan medir siu per la partir de a information que se directadad que para existen dato estadistada in pueden de registrada en las controles, cer obtenidas ya que no controles que se llevan pra la serial estados un pre cello como mo son requisitada en su totalistada por la ficial minita en controles que se llevan pra la serial de controles que se puede establecar la eficiancia con la que las soliciones que se suche controles que se controles que de setablecar la eficiancia con la que las soliciones que establecar al eficiancia con la que las soliciones que establecar la eficiancia con la que las soliciones que establecar al en que la solicione de se que establecar la eficiancia con la que las soliciones que estadores de cutades de acuerdo al tre estadores de citudes de acuerdo al tre es	<u> </u>			711111		31/3011		ITI
a cabo son aperativas independientes reaks que se llevan vidodes que las empleados realiem a cabo son aperativas independientemente i de l'inivel del pues de manera que se minimide el resog que actualmente trans la serancia no sean detectados con aperativas que manga, el orea de propositivata y que no se tementos que permitan medir sil per la partir de a information que se manga, el orea de propositivado y que no se tementos que permitan medir sil per la partir de a information que se diviturdad, ya que no existen dato estadisticas in pueden de registrada en las contrales, cer obtenidas ya que los contrales que se llevan pro ta es posible alsonor un precedicas no son requisitados en su totalistad por la final para ya minima de se puede establecar la eficiencia con la que las soli tiema di adquisicanes que per cutudes son cubiertos que establecar la eficiencia con la que la soli tiema di adquisicanes que per cutudes son cubiertos que establecar la eficiencia con la que la soli tiema di adquisicanes que per cutudes son cubiertos de se la cuerdo al tiento el cuerdo al tiento de se la cuerdo al tiento de se la cuerdo al tiento de se la cuerdo al tiento de se la cuerdo al tiento de se la cuerdo al tiento de se la cuerdo al tiento de se la cuerdo al tiento de se la cuerdo al tiento de se la cuerdo al ti	DiA la largo de l procedimiento de adquisiciones	" No de Oct To " en bei	- TOYO F	-obitasol t	S TO THE OUT	0.00.00	111111	1111
a cabo son aperativas independientes reaks que se llevan vidodes que las empleados realiem a cabo son aperativas independientemente i de l'inivel del pues de manera que se minimide el resog que actualmente trans la serancia no sean detectados con aperativas que manga, el orea de propositivata y que no se tementos que permitan medir sil per la partir de a information que se manga, el orea de propositivado y que no se tementos que permitan medir sil per la partir de a information que se diviturdad, ya que no existen dato estadisticas in pueden de registrada en las contrales, cer obtenidas ya que los contrales que se llevan pro ta es posible alsonor un precedicas no son requisitados en su totalistad por la final para ya minima de se puede establecar la eficiencia con la que las soli tiema di adquisicanes que per cutudes son cubiertos que establecar la eficiencia con la que la soli tiema di adquisicanes que per cutudes son cubiertos que establecar la eficiencia con la que la soli tiema di adquisicanes que per cutudes son cubiertos de se la cuerdo al tiento el cuerdo al tiento de se la cuerdo al tiento de se la cuerdo al tiento de se la cuerdo al tiento de se la cuerdo al tiento de se la cuerdo al tiento de se la cuerdo al tiento de se la cuerdo al tiento de se la cuerdo al tiento de se la cuerdo al ti	vision como una función específica.		Tac orda	uisiciovas :	es vieces av	ID PINE SE	1111111	1111
continuo supervision. Los funciones reales que estado son appervision que se minimide el visigo To que los desarrolle. Esta consiena que los problemas apervitivos que mangra, el area o partirior que no sea terretados com a partirior que no sea tementos que peralan medir su pre - A partir de a minimide de visigo ano su corrección. Como el area no existen elementos que peralan medir su pre - A partir de a minimidad que se controles que se catadisticas, in pueden de registrado en los controles que se catadisticas, in pueden de registrado en los controles que se catadisticas en por los controles que se catadisticas par los controles que se catadisticas par los controles que se catadisticas par los controles que se catadisticas par los controles que se catadisticas en por los tantos minimas para maniferar el susta masse que de establecer la eficiencia con lo que as sol imma di adquisicanes que per culturades pon cubiertos en el ficiencia con lo que as sol imma di adquisicanes que per culturades pon cubiertos de del cuerdo la la perioria de seli-	u pesay ar que la estructura arganica a	TWEET FOLIO ACE IN	Superin	ထား ငစ္စန္မာကြ	nizmenie	1915 OF 11-	 	++++
que actualmente pone la gerencia no sean detectadas con opoillonidad y que no « Temen las medidas recesorina par su corrección Com el àrea no existen elementos que periatan receiv su pre - A partir de a information que se ducturdad ya que no existen datos estadísticas in praden registrada en los aprincies, ser objenidas ya que los controles que se llevon pro la espesible sissaror un pre estimado en su totalidad por los tanto miento para requisitada en su totalidad por los tanto miento para requisitada en su totalidad por los tanto miento para remitarear el sistemos puede establecar la eficiencia con la que las solicitados de acuerdo al torre de la controles que se controles que de establecar la eficiencia con la que las solicitados en su totalidad de se controles que de establecar la eficiencia con la que las solicitados en su totalidad de en su totalidad de cuerdo al tropo de	continua supervision los funciones rea	RP DITE SC TRICK UIT	udopes	908 103	subsoppe	Jeoliem	╂┼┼┼┼┼	╂┼┼┼
que actualmente trone la gerencia no sean detectudas con oportunidad y que no se temen los medidos recesorina para su corrección C. En el àrea no existen elementos que permitan medir sil fre - A partir de a information que se destindad que que no existen dato estadistada in pueden registrada en los aprincies, ser objenidas ya que los contrales que se llegon frantes es estade sissaror un pre esti- coso no son requisitados en su totalistad por lo tanto miento para romitarear el sis- mose quede establecar la eficiencia con lo que las soli tiema di adquisicares que per cultudes son cubiertos cutudes son cubiertos	a cabo son apprations independientemente	del nivel del pu	s domai	عنام حند	se minimi	ce le Mesq	d 	HH
que actualmente trone la gerencia no sean detectudas con oportunidad y que no se temen los medidos recesorina para su corrección C. En el àrea no existen elementos que permitan medir sil fre - A partir de a information que se destindad que que no existen dato estadistada in pueden registrada en los aprincies, ser objenidas ya que los contrales que se llegon frantes es estade sissaror un pre esti- coso no son requisitados en su totalistad por lo tanto miento para romitarear el sis- mose quede establecar la eficiencia con lo que las soli tiema di adquisicares que per cultudes son cubiertos cutudes son cubiertos	To que las desarrolle, Esto ocasiona que los	problemas operativ	oue ro	ancia el o	rea		14444	Ш
Oportunidad y que no ex Temen las medidas récesorinas con su cerrección Con el àrea no existen elementos que perriatan medir sin pre la partir de a information que se distindad ya que na existen data estadisticas in prede la partir de a information que se ser obtenidas ya que no emotrales que se llevon procedi coso no son requisitados en su tornitados en pre la tenon miento para manitardar el sis- rase quede establecar la eficiencia con la que as sol tema di adquisicanas que fer- citudes son cubiertas Timbo para suntida de seli-	an actualmente trene la agrencia no sea	n deTectadas con	11/1/1/1	<u> </u>		444444	14444	
Com su corrección Com el àrea no existen elementos que permitar modir su por la partir de a information que se ductividad, ya que ma existen datas estadisticas, ni pueden tres registrado en las controles, ser obtenidas ya que las controles que se tlajon parta es pesible sistados proceditos mos mos proceditos en su totalistad par lo tanto triento para manitardar el sustantes que se que de establerar la eficiencia con la que as ablinima di odquisicanas que per entudes son cubiertos telescono con la que as ablinima de consumirar estadores de critudes son cubiertos telescono con la que as ablinima de consumirar estadores de critudes don cubiertos telescono con la que as ablinima de consumirar estadores de critudes de cuerdo al tre de consumirar estadores de consumirar en consumirar estadores de consumirar estadores de consumirar estadores de consumirar estadores de consumirar estadores de consumirar estadores de consumirar estadores de consumirar estadores de consumirar estadores estadores de consumirar estadores de consumirar estadores de consumira	acontinuidad is one no se Tomen las med	idas mecesarias						ШШ
C. En el àrea no existen elementos que perritan medio sil fre - A fantir de a information que se ductividad, qua que no existen datos estadisteos, ni pue den Tiene registrada en los controles, estadistros que se llevon practa es posible sistemento precedir coso mo son requisitados en su totalidad por lo tanto miento fora manitarear el sistemas puede establecar la eficiencia con lo que la soli-tiema di adquisicanes que percentudes son cubiertos de establecar la eficiencia con lo que la soli-tiema di adquisicanes que percentudes son cubiertos de establecar la eficiencia con la que la soli-tiema di adquisicanes de citudes son cubiertos de establecar la eficiencia de establecar la estado de establecar la estado de establecar la controle de establecar la controle de establecar la estado de establecar la estado de establecar la controle de establecar la estado de establecar la estado de establecar la esta	min ell confección						<u> </u>	
idutividad, ya que na existen data estadisticas ni punden Tiere registrada en las controles, ser objectidos ya que las controles que se llevon por ta es positive sistator un procedicado no son requisidados en su totalidad con lo tanto triento para manitarear el sistemas e puede establear la eficiencia con la que las selicitamas di adquisicareas que pertentados son cubiertos mita determinar estadares de cutudes son cubiertos trentes acuardos de selicitados en su transfer para surtida de solicitados en su trentes de decendo al la porte.	pan sa contrast				1111111			THE
idutividad, ya que na existen data estadisticas ni punden Tiere registrada en las controles, ser objectidos ya que las controles que se llevon por ta es positive sistator un procedicado no son requisidados en su totalidad con lo tanto triento para manitarear el sistemas e puede establear la eficiencia con la que las selicitamas di adquisicareas que pertentados son cubiertos mita determinar estadares de cutudes son cubiertos trentes acuardos de selicitados en su transfer para surtida de solicitados en su trentes de decendo al la porte.			17,71111	8 11 11 11	THUE	1111111		
ductividad, ya que na existen data estadisticas ni pueden tiere registrada en las controles, ser objenidas ya que las controles que se llevan par ta se registrada en la controles que se llevan par ta se registrada en la controles que se llevan par ta se registrada en en la controles de cont	0 - 1)		TATELL	F. J. J. H.	75-11-11-1	111111	1	HH
!!!!!! Gitudes de lacuerdo au trapo ge 1 1 1 1 1 1 1 1 1	Citro el orea no existen elementos que perm	LIGHT TREATY SILL FIG.	127		THURST OF	1111111111	1-1-1-1-1	
!!!!!! Gitudes de lacuerdo au trapo ge 1 1 1 1 1 1 1 1 1	auctivido d. ya que no existen dans estadi	sucos ni purarn		regis ivada	- en 103	- 1, U	 	
!!!!!! Gitudes de lacuerdo au trapo ge 1 1 1 1 1 1 1 1 1	<u>ser obtanidas ya que los contrales que</u>	se llevon pro Tal	es Po	sible on	ALC: LAL	Pro certu-	╂┼┼┼┼┼	╂┼┼┼
!!!!!! Gitudes de lacuerdo al lin po ge !!!!!!!	coso no son requisitados en su Totali	dad , per lo lant	miento.	Para v	aniTorear	2 515-	╂┼┼┼┼	HH
!!!!!! Gitudes de lacuerdo al lin po ge !!!!!!!	mose puede establecer la eficiencia or	n la gue las sol	- Tema	_de odgu	ILE COMOS_	ale per-	+++++++	
!!!!!! Gitudes de lacuerdo au trapo ge 1 1 1 1 1 1 1 1 1	citudes son cubiertas		mila	de le kypi po	v estado	ares de	14444	1444
!!!!!! Gitudes de lacuerdo au trapo ge 1 1 1 1 1 1 1 1 1		<u> </u>	Lierage	paya!	aur Tida	de soli-	144444	
a di cale di c			_ cillude	s de lac	الم المصوف	Theo de	144444	
			ا ملائده	los			ШШШ	ШШ
					MINIT			ШПП

it?

Bonca la Unión Auditoria practicada a la Gerencia de Adquisiciones Deduta de deficiencias

	··· · · · · · · · · · · · · · · · · ·	1		Conzolado	1	
Ref.		 	TernaTivas	Comeniade	Infor	
net.	Observación y Consecuencia	tanî'i		TITE		Π
251	la Gerencia Tuma ala subgerencia las regulsiciones que fue			111111	i 11111	11
^ F	was gesteden in another and Contract was requisitioned and	Veg		111111		T
-3-51-2	To a la autorización de alguno adquisición Toda les gestos de la contracta de	1	y la verification de las	 	1	Ш
	les De 27 transle cones pondiene sin en en en op 19	13,14,3,	Eivme de conformidad	111111		.11
-	inguina and action especial ata regulation (Hama o march)	HOYEO.		-111111-	1 ++++	ıΗ
	an permin comprisor an arches as charings theres	1 uque vo	s que son acipadas y vo tanta deben seguir u dimiento romali de scapas De esta vonce	111111		ſΠ
	ocepiacos tos la deia, to dir acasada dir estato aputasia	9 9 4				dt-
	al momento que se requiera aiguna acoración con respe	11111	a dimenie Tunima Hatil	1111111	11111	ĦΤ
	to a la anteriscion de vidino additisición i bad has a	Diodille			!	rtt-
	vo quedo constancia escrita de la supervisión que ellas rente del àrea realiza sobre las requisiciones	1 Ya 94	siciones. De esta mone ioda constantia de su iistian y se dellimita do asolai) da al della accepta- de requisiciones	+++++	 	#
\vdash	rente al area realiza sobre las regusiciones	1- SUPPYV	negon de la consta-	 	1++++	H
		1 Yes pox	osolarii da ali i de la la con pia-	\ \ \\\\	┠┧ ┼┼┼	++-
 	╏╼╼	1500 1	GE LEGINE CONTEST	- 	╏┼┼┼	#
	<u> </u>	111111	-{-{-} - - - - - - - - - - - - - - - - -	- 	!	#
De 2 2	Apesar de que se archiva la memoranda, a traves de la audi	Uise nav	r un procedimento de control	- 	╏┤┼┼┼	#
٠	se notifica a las àreas que su requisición fue recha-	Paya	O S YPOUISICIONES COLO SE YEL	-}}}}	! -!-!-!	₩
 -	rada, no existe control estadistico de la misma, alla per	Cheren	Cando Intermordan pastea	++++++	┠╶┼┤╎┤	#
	rada, no existe control estadistica de la misma, que per mita conocer la frecuencia de reclara les un arca específica, esto ocasiona que el arca de acquisiçanos no cuente con un mecanismo adecuado que expermita conocer la causas mas amunhos fier las que se estar vecharanto las requisiciones y en consecuencia no Torre las medidas perú rentes para su corrección. Pademos el estroy con existe um acquisiciones a consecuencia no Torre las medidas perú rentes para su corrección. Pademos el estroy con en existe um acquisiciones de serviciones en existe um acquisiciones en existente en existence en ex	\$94	- 	 	┨┤┤┼┼	#-
<u> </u>	específico, esto ocasiona que el area de adquisi-	111111111111111111111111111111111111111	e de repusición	++++++	┋╎╎╎╎	++-
	ciones no cuente con un mecanismo adecuado que le	1111111	eeria- -	 	┫╌ ╎╎╎╎	#
	permita conocer las causas más comunes per	111111111111111111111111111111111111111	ausas pur ongration el rechaco		1	-++-
 -	las que se estan vechazanto las requisiciones] 	vea SoliciTante		┨┼┼┼┼	#
	y en consecuencia no Tome las medidas perti	Probabl	lemente las calibas que ori-		1	#-
<u> </u>	nentes para su corrección, todemos observay	dim to	el rechold boon repetition-		╂┼┼┼┼	#
		Ves . P	or o pue so podrio es-		.	4
	el àrea solicitante que promueva la dismi-	Tablece	ev una secre de como -	44444	.	44-
	victor de les errores y que permite la	lopo	en el rual se asignata			Д.
	optimicación del sistema.	l uralek	ave a capa pausa y evi		111111	#
		P CON	Two I sold so UTILED YO	111111	.	#
		la cla	ve Por elem.			Ш
		11111111		444444	ЩП	Щ
		Di Nacal	bre ve pulsatas de autor cación			Ш
		02 40 1	Fue suntido anteriormente		ШШ	Ш
					ШШ	Ш
			- 1			Ш

				Corneritació
Ref. Observación y Consecuencia			Alterna Tivas	Informe
			<u> </u>	
		1111111	Asi mismo, en lugar de apota	Y=! -
ı		[]]]]]]_	rambre dellared solicitar	tz
	<u></u>	14444	e arotara el Ne de sucut	\$a/.
5	1 1111111		Apparto a esto se necestar	
			stablerer politicos de este	
		<u> </u>	ontrol (a sintesis sevia	
			ntormation basica que d	aria
			nicio a la retro almental	(0)
			on las loveds splittones	
			Asimismo, en lugar de anota sembre de la acce solicitar de la secu solicitar de la compania del la compania del la compania de	las
			in in a circula control e equisicones recharados as mo con el correspondiente a cuptados la gerencia esta n posición de centro con la la información qui rech de esta nombra medir si	cb-1
			ng an el corespondiene a	las
			cuptadas la gerencia esta	<u> </u>
			n posicion de caribr cari	.
			ka ka isata macioni au yeu	be IIII
			desta manera medir si	
			fleren in real	
Deld 3) las requisiciones que se reciben so	m vouisands lucy	reando	= conveniente aus selectivo	mpri
CLE las firmas de autorización de la	s mismas fara		es funcionarios que autor	de
herification we so consulta cat	alogo de firmo	5 . 401-	os funcionavias que autov	24.0
CHELLAS TROJUSICANOS QUI SE VECUENT SO CHELLAS FIVENOS de QUITEVITACION DE LO URIFICACIÓN NO SE CONSULTA COJ CONTRETE CEVITICA QUI EL NIVEL VISEPONDA A UN SUBCLIVECTOR O	de autoritai	100 20-	441144441114441444	16-
was ponde a un subdirector o	bien a want	elleray-	a la turna a la la la la la la la la la la la la	
quica superior. Esto ocasiona			echarana and we	<u> </u>
			works could autory ración	мо
les mis importantes del siste que la unificación esta se fun dad que tenga el comporador Vecana av la fuma de las fur tricción o bien en el hecho questo de la persona que au	domenta enla	eblud Yakali- paya a Tas-	ed locked!	
that all Terror el comprador	o el gerenie	cava		
Veccopary to firmer of les fin	ncimaria	a This		
Training a him on a horha	de que la Hillian			
musto de la gersona alle air	TOY TO COVERDO	ndaal		
nivel augrado.				
Thus, confiden				
	 		<u> </u>	<u> </u>
Er				<u> </u>

		= '=== '=== '=== '=== '=== '	· =
		Comentade	
Bel	Observación y Consecuencia	Alternativas Inf	ome
	k		III.
Σ Ξ , 4	A pesav de que existe un formato específico de veguisición quyo	Es necesar o que todas los re-	Ш
3	uso es obligatorio, el orea austo, requisiciores en chale quier formato, acasimando que la información que esta avea requiere en ocasimos no este completa	puisiciones que se reuben en el	ناللا
.)	quier formato, acquierando que la información que esta	rived se magan en el farmato	Ш
	avec requiere en occasiones no este completo	give se rune formalmente esta-	ΠL
		bleudo u que en caso contravio	Ш
,		se yechazen	Ш
			Ш
1 2 5	Existen requisiciones que no contienen No de folio que no son	Invaria dementa Toda's las regui-	Ш
0 Q 13 E	folindos en el aven de adquisiciones y que sin embargo	Situanes de beran Tener un No de	
1	Signer el proceso de adouisición. Esto hasiona ausel	tollo u quando el avea solicitar	Π
	ercontro! que se Tiene en el avea se rompa y que la	fella y cuando el aveo sell'atav Te no se la latorgua el àveo pe adquisicionas descrici da redo	Ш
	identificación de la requisición con el gedito al alia	adouisiciones delegra da sea	Π
	identificación de la requisición con el pedito al que ta ongen se baga mas compleja y conficientes interesent		$\Pi \Gamma$
	isible.		
E. 6)	A pesar et que la requisición es el do cumpato eve just : Fica cualquier fedido o cualquier actividad el pro- cedamiento de adquisiciones en ciertos casas viose	Invaria blemente or da expediente	$\Pi\Pi$
	Fica civilonier Redido o cualquier actividad de l'ero-	de codido de pera contener tanto	$\Pi \Box$
	redimiento de adquisiciones en ciertos casos nose	la regulation como el pedido	$\Pi\Pi$
	cuenta con ella.		
		neva que cuando una regus-	111
		[2.86]	
		copica de esto e vitros pero-	
		copicia de esta e vitegravios	Π
		a los avedientes corres condient	Ш
			H
D-£13 T)	El control aux se ileus en el aven de las veguisiciones ma	Es necesaria (a) Todas la s regulatora	$\Pi \Gamma$
G=	El control que se lleun en el aren de las requisiciones no ampora Todas las solicitodes de articules que lles differentes de procesa de la matitación Tienen ya que no control de las	res o legan alarea de adquisiciones	Π
1	dema de la matitación Tienen ua que no controla las	Sean registrados en esta control nún	Ш
	requisitiones que se reciben com adout tron et print	clande na mighen un seal de la bien seah	Π
	culos Esta Ocasiona que este vegistra legia contin	remaradas ulgien la columna corres	111
	requisiciones que se reciben para adquisición de artificulos, Esta ocasiona que este registra esta partirio. Le parcialmente las adquisiciones recitas que se	The state of the s	Ш
	realizen en la gevenua.	meet a section land baleunds	11
		Significant Sales of the trail of the	111
		povanti ze su este cumble file de innue	##

Borco la Union																														_
AudiToria practicada a la Gerencia de Ada	ηu	SIC	10	165	_			—	_					_				_	_							-6կ1	4	_	_	_
Cédula de Deficiencias								-					_	_		_	_	_				_		_	_	コ	_	_	_	_
	7	=	=	=	-	=2=	==	7	=	=	=	ř	= 4	=	₹		•	≕	-	-	•		₹	≣'	≡	7	==	₫•	=	₹
				-				1			-		-	_	Ť	_	-		-f-		_		Č,	ומינ	enl	Ta-		_	_	
Ref. Observación y Consecuencia	i —		_		_			1-		A 1	7	0	~~	101	7		10	s	1		_		a	,		T	ī	ıΓ	577	ne
J	T	Tī	TT	rt	T	m	ĦΞ	17											1	M	TT	П	T	Ш	IT		Π	İ	Π	Ē
Del7 ellomo parte de la información que contiene el co	Ħ.	ţţ,	ij,	J	Д.	1	1	14	ΙĮi	I			果	П	110	į	Ш	7	Va I	l a	IĮ,	, a	Π	Ш	П	П	П	11	Ш	
tell ocomo parie de la imporración que conserve el co	Ü	Ti	T	T'[T	ΪÏ	1	17	11.	I	1				000	۲,	Щ		ď,		Ţ	1	П	Ш	П	П	П	П	П	Ĺ
C. Is mes, se encuentran la siguientes dates	H	Ш	11	Ħ	Ħ	Ш	ĦΞ	11			Ţ.		Ш	Ħ		IJ,	ŢŢ	7.1	COC	Ш	II	IJ,	Π	Ш	П	П	77	Π	П	Ī
Defa Proveedor	11	Hi	#	1	11	П	11	11	17.1	ij	1		ľ	7		J.	m		I	ŢŢ	11	I	17	П	Π	П	П	Π	П	ĺ
Cr Givo	ì÷	Н	#	H	#	H	#	11	Tue.	11	٠	1116		H	1		Щ	X)	٦,	ĬĬ	Ţĥ	II.	H	Ш	11	\sqcap	.11	T	Ħ	Γ
Monto sin IVA	++	H	tt		ΪŤ	tii	††-	11		117	-5		17	T	T a	T			بالد	Ľ	Ш	IJ	11	Ш	11	П	17	T	T	ſ
fecha de entrega	+	H	#	+	H	111	††	ti	107	'n	1.		21		1	T.	Ħ		-	Ήi	T	ĬΪ	11	H	11	П	Ħ	T	11	r
Observaciones	Η.	Н	H		H.	Н	tt	11	60	ti	19	u (71	1	di	7			Ť	tti	Ħ	2 2 2 2	11	Ħ	11	11	1	11	tt	t
Estas datos se repiten en al control de posiciono que se despliegue la información si	d	90	4	o c sla	μe	۲۴	P	77	:0	10	P	ıηq	+ 5	1	YR	Ψ۳	1	۲٩	ייני	111	#	H-	11	Ħ	#	†=1	1	ti	tt	r
siona que se despliegue la información el	n	ų¢	10	sΤά	4	rev	ij,	+7	Ι¢ς	'n	ٻ	4	eq	(5)	(vo	₩	Н	Н	-1	111	H	H-	₩	Н	╁	╁┼	Н	H	₩	ŀ
objeto_practica	1	Щ	#	-	H	Ш	++-													╁┼┼	₩	+-	╁	₩	++-	Н	Н	₩	₩	ŀ
	11	Ш	41-	L.	44	144	#-	-11	Ņο	ŧŝ	e	Pe	40	de	1	₩	Н	++	_ li	₩	₩	₩	H	H	#	Н	+	H	₩	ŀ
		Щ	4	1	Ц.	Ш	#	H	+13	ďψ	a.	Q.	211	b	\mathbf{r}	牪	d		-#	Ш	#	#-	11	##	#	Н	-11	₩	₩	ŀ
	Ц	Ш	11	L	11	Щ	Щ.	عال	Α.	ďέ	'n	ای	φþ	ĬĀ.	عد	şΝρ	d	λÝ	'n.	cq	Ϋ́	m_	Ш	Ш	Ш	H	#	#	Ш	ŀ
		Ш	11	1_1	Ш	lil	Ш	Je.	امط	6	-	EΩ	e	ď	20	Ìd.	Ш		عم	di	d	2	Ш	Ш	Ш	Ц	Щ	Ш	Ш	L
			${\mathbb I}$		П	Ш	Ш	16	والا	Ш	اما	je.	יייי פאס	+	إح	s	ō,	اإد	do	لد	媕	η-	Ш	Ш	Ш	Li	4	Щ	Ш	
			П.		11	Ш	11	15	المر	وع		si	ava	Ш	مٰلٰ	de	Ш	o.	1.70		6¥	al.	Ш	Ш	Ш		Ш	Ш	Ш	
	ĮΤ	П	π	I	IJ	П	П	N		IJ	֓֞֝֞֓֓֓֓֓֓֓֓֓֓֓֓֓֓֓֓֡֓֓֓֓֓֓֡֓֓֡֓֡֓֓֓֓֡֓֡֓֡֓֡	إلم	اللد	إإ	بالطا	الد	10	٦ļ	ည်	٧ŀ	اله	No.	Ш	Ш	Ш	П	Ш	Ш	Ш	Ĺ
	П		Π	П	TT	H	T	12	111	W,	Tid	ار	Ш	П		П	Ш	П	Ī	П	П	П	iΠ	П	Ш	П	П	Ш	П	ĺ
	17	П	11		TŤ	Ш	T	Tī	Πi	T	1		111	П	1	Π	Ш	T	Ī	Ш	II	Т	П	Ш	П	П	П	П	П	Ī
Distretantios de requisianes no se anota el A		1	廿	4.	Ħ	H	ţ۲	11	-1	it.	1	۵.		H	ΞŤ.	17		H.	ام	1	T,	1	\Box	đΤ	Ħ	П	11	iT	П	Ī
16 da otigo una requisitora, le que ocasiona requisición no puedo realizarse una segui dimiento de adquisiciones, por ana par el control pampoco pare anatado la fixo da al cual se le asignó la requisiciones	1		Ħ	-	ΪŢ		Ħ-	10	M	I				ij,	T	1	Щ	Ĺ	الر	Ŭ,	ij	acto eL	T	ΠŤ	111		#	ţţ	Ħ	ŗ
1 to Ha origen una veguisición, la que ocasiona	μце	T٢	44	Y	††		19	17	11		Ţ.,	-11	1			ĬÌ.	H	T	1	Ī	Ħ	1	H	rtt.	Ħ	H	11	tt	Ħ	ſ
requisition no puedo realizarse un segui	P)	1	10	C	41	177	700	11	1	Ϋ́	277		۲Ŋ	Н	diffe	T	i fi	79	-4	7	ľ]	H	111	117	H	++	#	##	Γ
dimento de adquisiciones, por otro par	۳,	9	ገቦ	cq:	SID	Per	1	++	19.9	Щř	וכו	ממ	9	H	9	Ħ	î	7	TA.	m	46	er.	Н	H	₩.	1-1	+	H	Н	r
el control tamboco tiene anotada la firm	ŅĻ.	ė	40	c	w	PΥ	44	44	30	38	YA	-10	4	ijd	-5	41	عد	497	20	유	120	ķΨ.	1-1-	H	₩	1	-#	Н	Н	۲
dar a l cual se le asignó la requisici	Þρ	44	₩	1	++	₩	₩	15	بالجا	qri:	+		#	1	+	₩	Н	+	-	₩	Н	₩	Н	Ht	₩	H	₩	₩	H	ŀ
	-	Ш	44-	<u> -</u>	44	Ш	#-	44	##	#	+-	Н	44	Н	4	#	Н	Н		144	#	Н-	Н	Н	₩	H	-H	#	ш	H
Offs of A peson que de acuerdo a los procedimies Offs das los requisiciones que dan origen a l un pedido deben quedor registradas ne requisiciones , en ocasiones, esto pradas par lo que no su que de	جما	Į d	الجح	ri.	دوا	Ψį	한	44	Щ	#	1	Щ	44	Ш	4	#	Ш	11	#	 	#	₩.	H	#	Щ	H	4	#	Щ	H
GEs das las requisiciones que dan origen al	a.	e	æ	dığ	ψ	20	إفا	43	Υlis	Ψþ	ά.	Lo	.ITe	214	D Q	ψ	a	p	٤	اهد	d,	ή_	ш	Ш	Ш	H	4	#	Ψ	ŀ
un pedido, deben quedar registradas	er	IJ.	1	i on	+	ااه	Ш	16	y o	الم	6	Ш	طو	يو	2	la.	ياء	إياد	_	1.8	11	Ш	Ш	Ш	Ш		Ш	11	Ш	L
de requisiciones , en grasiones esta	s,	Νþ	وا	\mathbb{A}	ve	ai	\$-	П	Щ	Щ		Ш	Ш	Ш		Ц.	Ш	Щ	_	Ш	11	Ш	Ш	Ш	Ш	Ш	Щ	Щ	Щ	L
tradas por la que no se puede da	U.	el	Ti.	0	Ш	J.	en.	41	Π	Π		Ш		Ш	- li	П	Ш	Ш	ľ	Ш	11	ΙĹ	Ш	Ш	Ш	$\perp 1$	Ш	Ш	Ш	Ĺ
To acleuado a las mismos.	IT	Ш	T	1	TT	ΠĨ	\prod	1	П	1			П	П		П	П	Ш		Ш	IJ		\prod	Ш	10		Ш	Ш	П	Ĺ
THE CONTRACTOR OF THE STREET, SANS		П	T	ΓÍ	T	Ш	11	11	Ш	П	T	П	T	П		11	Ш	П	1	Ш	П	П	П	Ш	П	П	11	T	IT	Γ
	H	П	11	Πİ	11	Ħ	#	11	111	11	1	П	11	Ш	H	Ħ	Ш	П	-	TH	11	Π	IT	Ш	T	П	П	T	T	Γ
	بال	144	لملك	للبلا	-1-	41	41	44	444	1.1	1	<u></u>	44	111	-#-	4	111	44		411	11		H	111	4	-4	للد	ш.	₩.	۷

Danco AudiTa	la Unión via practicada a la Grevencia de Ad	aut	511	من	ne	 S							_		_	_	_	_	_	_	_		_	_	_	_	_	_	_	Gįl	4_	_	_	_
	la de Deficiencias	7~-							_				_		_			_	_	_		_			_	_		_		-	_	_		
			_	1 ==							د =	_	-	=	≘ 4	=	==		=	•=		=	=	o <u>=</u>	==	=	-	: 7	=	#	==	Ξε;	=	
		1	=	=					Ī				1	_							_		_			I.	_		_		_			-
		1			_	_			-1				4			_		<u> </u>	:_			<u>ļ</u> _			_	1		ne	nla			<u>_</u>	_	-
Bel.	Observación y Consecuencia	1							4	- 6-7	Α.	1	Į									١.,	77	77	-	10	10	77	7-	_==	۲	140	11	2
	•	14	Ш	44	1	111	#	##	-1	44	11	Щ	-#	11	H	-	-	1	H	Ш	╀	#1	₩	₩	Η-	Н	Н	H	#	-1-	₩	łH	++-	-
De[7_8)	tomo parte de la información que contrene el co	<u>م</u> آم	ופ	de	Ų.y	eq.	ji \$	بإغايا	绀	Ξ.	5.	H	١٧è	rije	ďι	èl.	qυ	9	1	œ	ďΔ	օԼ	ď.	Y	nju	4	Н	H	#	-{-	#	ΗH	#	-
C-75	res, se encuentran los siguientes datos	U 1	3 1 1	l i i	1	Ш	#	##	-Į	5	Ц	ΥŅ	s. 🖁	4	باب	H	يمغ	Ţ	*	H	4_	da	Ìø	s.	e l	1	Н	#		- -	#	Ш	#	-
Def9	Proveedor	Ш		Щ	1		41	##	-1	į١þ	Y	PQ.	ı,	ιri	12	坮	e	1	4,	H	4.	æd	ipk	ŀ	41.	Н	Н	Н	Н	-1-	#	₩	tH	-
C.	Givo		Ш	Ш	L	Ш	ij.	Ш	_1	4	le.	da	ة	YIG	ł.	4	۵	ρþ	4	14	بلا	27	41	ιdι	on Va	Ψ	Ш	Щ	11	-1-	#	Щ	144	_
, A	Monto sin IVA	11	Щ	Ш	1		4	Ш	-1	عام	q	ı.	S	4	7	4	۵.	ď	1	lή	4	åф	٩þ	i s	1-	-1-	111	ΗH	₩		₩	Н	Н	-
	fecho de entrega		Ш	Ш	1_		Щ	Ш	4	إغ	ψ'n	Į,	Dø	Ł	١ţ	Ц	ļŦ,	2	₩	Ш	99	اعا	78	Υc	ķα	-[4	Ш	Ш	H	-{-	#	Ш	Ш	
	Ob- autourana	1	Ш	Ш	1		Ш	111	-1	10	b .		iq	i e	ñ	داعا	عا	þ	įą:	Ш	4	H	#	#	 	Į.	1	Ш	#1	_}.	#	Ш	Ш	
J.	Estas datos se repiten en el control de posición que se despliegue la información e	gai	d	Ш	0	OU.	بلع	o p	-	104 4 6 4	٥li	٥,	οĮ	Νď	11	de	Y	q	ļi,	ıc	ďχ	Щ	41	#	Ц.	- -	Н	Ш	Ш	-Į-	#	Ш	Ш	
	slong our se desplieque la información si	مامة	i III		. t	Ш	i.e	nak	J	-16	d	,	_å	ىل	ė	ļ.	Ţ		11	Ш	Ц	9	Ц	11	11	1	Ш	Ш	Ш	_]_	Ш	Щ	Ш	_
	Objeto practica	П	Ľ	Ш	Γ	Ш	11	Ш	_}	- Å	o.	de	ءً	박	è.	₩	de	¥	ļį.	Ш	4	Ш	Щ	Ц	Ш	1	Ш	Ш	Щ	4.	#	Ш	Ш	_
			Ш	Ш	L		Ш	Ш	_	-[4	اما	d	4	pe	à	Ц	<u>.</u>	Ц	Ц	Щ	1	Н	44	11	4	44	Ш	Ш	Ш	4.	4	Ш	Ш	
		Ш	Ш	Ш	L	Ш	11	Ш	_1	-1.5	1x	Щ	J	de	Ш	<u>գ</u>	rc		Ц	ملا	٧.	Ш	Ц	Щ	11	Ш	Ш	Щ	Ш		11	Ш	Ш	_
		H	П	П	Ι.		Ш	Ш		2 2 3 3	IJ,	ld.	od.	s∐	46	Ш	<u>.</u>	닔	عاما	Ы	χàι	L	d	Λŧ	m		Ш	Щ	Ш	_[_	Ш	Ш	11	_
		П		Ш	Τ	111	H	Ш	Į	ole.	14	Ų	1	Щ	U	١Ł	br	٠,		Ш	ه اه	Je s	ıl.	db.	<u>.</u>	Ц	Ш	Ш	Ш	L	Ш	Ш	Ш	
		Ħ	П	Ш	Τ		H	111	_	'IJ'	ď		آم	2	10	Ų	5	IJ,	1	5		اما	Ш	8	7	П	Ш	Ш	П	1	Ш	Ш	П	_
		П	П	П	Г	П	П	111	1	퓌		Ц	Ę	Sk	į,	H	1	0.0	И	He	D.	5	اج	J.	4/	Ц	Ш	11	П	L	Ш	Ш	Ш	
		П	П	П	Ţ	Ш	П	Ш	٦	7	Τľ	Д	Ţ	Je	i I.	ĮĮ,	1	W.	الح	bW	10.1	Po	Į,	Ш	N.	Ш	Ш	Ш	Ш	1	Ш	Ш	Ш	
		i	П	П	1	Hi	Ħ	111	7	ď	Ĭ,	J	: [Ĭĺ	T	П		1	1	П	Ī	17	П	П	1	17	П	Π	П	7	П	Ш	П	
		П	Ħ	П	1	117	11	111	7	TT	т	П	1	П	П	П	Π.	П	П	П	T	IT	П	П	Т	П	П	П	П		П	Ш	П	
200	melantini de requisiances no se anota el 1		1		hi	Ш	tt	Ш		苌		Į,	Ţ		IJ,	Ų,					1~	11	ij	Ų,	اناه	.11	.11	Ħ	Ħ	1	Ħ	Ш	11	-
1518 13	The Common of Persons In the Consistence		Ĭ,	ij,	تر [L	П	т	1				آء		Ш	IJ,	Γ.		Į.			П	Jil	IJ,	Y	Π	П	Π	77	7	П	Ш	Π	
1.65.7	da criden una vegasicioni, in que occisiona	TT.	₫,	Ħ	1		I			13	Ti.			I	II.	Ħ	Γ.	П	1				ij	Į)	T	1	П	П	Ħ	1	П	Ш	.11	
	equisition to purch veguirnes in segui	Ľ"	Ĭ	J.	1.	ĽÚ	Ī	ĬΠ	٦	TĮ.	Ī.	IJ	Ĭ	Ĭ	t	ij		iI	Ĭ	Ш	r.	n	П	Ĭ	1	T	ſĦ	11	11	7	Ħ	H	11	-
K	la origin una requisición, le que ocasiona requisición no puedo realizarse un segui triniento de odquisiciones, por ono par el control tampaco tune anotado lo firm	F	Т	Н	T		Ħ	11	-}	TÎ,	1		. I	"	Ĭħ	Ī	٢	Ϊ	Ľ	ï	ľ	#1	li	i	CO CL	1	đ	Ħ	#	1	tt	Ħt	Ħ	-
	stonial tambood time apposed to time	р.	li	11	49	1	4	nt.	1	16	m	H		Ť	1	ï۳		ñ	۱	1	;"¢	Н	ff	T'i	i (iii	11	Ħ	Ħ	††	1	††	Ш	#	-
	lor al cual se le asignó la vequisici	pp	Н		╁		#	₩	-1	Ħ	ďρ	m	ᆌ	#	H	#	1	H	11	Н	+	Ħ	††	Ш	7	H	ıΗ	#	Ħ	╅	Ħ	Ш	H	-
		₩	Η.	Н	÷	##	#	₩	7	₩	H	Н	-1	╁	H	H	1	H	H	Н	╁	Ħ	H	Ш	+-	H	H	Ħ	#	+	Н	H	Ħ	-
D 6 0	pesov que de acuerdo a los pracidimien	عم	P	es	f٢	H	S }	10	-	-	H	Н	4	++	Н	╁┼	-	H	+	Н	+	H	††	1,1	+	Ħ	rH	#	+		#	₩	/#	-
C7 Es le	las las requisiciones que dan origen a	Α.	=	P	Q.	10	7	46	-1	8	131	m	4	9	H	fř	٩	Ŧ	۲	Н	114	19	餄	fi	4-	H	H	Ħ	+	╅	╁┼	Ш	rH	-
	un pedido, deben quedav registradas.	er	H	= 1	¢ø	- 17	P	944	-#	P	įψ	Ш	엑	H	17	P	er.	Ϋ́	**	٩	7-	H	ě	Н	+	Н	Н	#	#	-	₩	Н	Н	-
	A pesar que de acuerdo a las procedimien las las requisiciones que dan origen al un pedido, deben quedar registradas. Ne requisiciones, en possiones esto pradas par la que no su quede da	١,	þ	1	⊹	1	25	197	-#	+	#	Ш	-#	++	H	#	-	1	+	Н	+-	₩	+	₩	╁	Н	Н	+	#		+	₩	Н	-
h	prodos por lo que no se puede da	1	P	Ш	40	94	h	241	닉	#	₽	Н	-#	#	#	#	-	H	₩	Н	+-	H	H	Н	⊬	H	Н	Н	#	4	#	Н	#	-
	o adecuado o las mismas.	H	Щ	Ш	+	#H	1	₩	4	#	#	Ш	-#	#	#	H	╀	1	₩	Щ	+	#	#	#	+	Н	Н	##	#	-#-	#	##	#	-
		H	11	Щ	╀	Ш	4	444	4	41	#	Ш	4	4	11	H	+	11	₩	Ш	+	#	#	#	+	H	Н	Н	Ш	-#-	#	Ш	Ш	_
		a i	и	1 6 8	1	8 J I	. , ,	111	- 11	- 1 1	1	111	. !!	-11	11	11	1	11	11	111	ı	9 1	1.1	11	11		1 (an k	R	s t	111	a II	

		4	:'=	T	===	2	Ŧ		T	==	=		=	·=	T	-	=			27	-	I	<u></u> ₽	=	Ŧ
							Ι					T.			1				Con	nen	lodo.]
Ref	Observación y Consecuencia						I	Αι	Te.	~ nc	T	i be	٦Ş		1			1				Ιź	60	me	,
		1 111	$\Pi\Pi$	Πī	Ш	Ш	1		П	Ш	Ш	7	Ш	\coprod	8	Ш	Ш	\square	П	Ш	ÎΤ	\square	Π	Ш]
De (M)	Um vez que la requisición es asignada a un como un analisis de la misma. Como parte de este de la misma como parte de este de la misma como parte de este de la misma como parte de este de la misma como parte de este de la manda della	orana	ع [ا	العاد	JEO	ilea	Ш	# 5 ne	eso.	910	أاو	ex	510		ماه	Siv	Ш	لم	Ш	Ш	Ш	Ш	111	Ш	╛
C4	un anàlisis de la misma. Como parte de este d	E 02 Ja	20	الم	Syl	4		e ne	100	en		اغ		20	اعل	1	نلياه		11	Ш	Ш	Ш	Ш	Ш.	
,	hien realmente se veguiem. Sin embargo e	sta a	ЩŢ	الدار		0 52	П	Sicon	es	1,17	П	VI.	11	r.,	D'v	254	الا	<u>.</u>	Ш	Ш	Ш	Ш	11	Ш	
	libera a caba un ous basta con que la vec		Ш	1	ĮĮ.		Ţ			1712	\prod	20	Ш			Η.,	Ш		11	Ш	П	П	111	:TT	F
-	leva a cabo ya que hasta con que la veg		45		50		1		Lie		Ĭ.	000	Ţ,	7,7	4	11			T	Ш	П	П	Ш	T	٦
	quieran las articulas.		П	17	TIT		T			TIT	IJ,	(-0	T)		6	٠¥.	M	11	П	П	\prod	П	Ш	П	٦
-	TARETURE SUS DEFINERABLE	1111	T	П	TT	m	П	WH.	Ţ		Ш	امار	41		0	Ш,	III	5	TT	Ш	IT	П	Ш	П	٦
	•	1111	111	11	Ш	Ш	11		1	川	IJ	1		1,47	vie				П	Ш	π	П	Ш	П	٦
		111	Ш		Ш	Ш	11	IIII.		2 4 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6	ŪΪ			-	1	ĮĮ.	Щ		Π	П	П	П	Ш	Π	ī
-		111	Ш	ΤÍ	111	Ш	Ti	WIN.			III.	4		10	200	4	III	П	11	Ш	I	H	Ш	Ħ	7
		1111		П	Ш	Ш	П	Sill 5				cir	إزر	Щ		4	ΠĮ.	5	T	Ш	П	П	111	11	٦
		1111		П	111		T		Ī,		ΙH		III	Ш		Ш	J.	17	TT	Ш	T	Ш	111	T	7
		1	Ħ	П	111	Ш	T	Yearis	1	TITI	ΪĬ	1	ΪĦ	T	_	ĬĦ	П	Ī	\dagger	Ш		I	111	11	٦
		1111	Ш	П	111	Ш	T	1111	Ĭ	Ш	ttt		Ш	Ш	1	Ш	П		11	Ш	\sqcap	П	Ш	T	٦
70/5 E	la actividad d'invitación a provederes para		Ш	يا ۾ ا		Ш	Н			LH	Ш	-11	ij	1	hla.		Ц.	الما	11	Ħ	╫	1	Ħ	Ħ	٦
04	que en un momento determinado no se pude Triamente de en ringuisa parte del eros que en un momento determinado no se pud Triamente se invito a carteax al 4º de		Щ	2			Ħ	Tayroo	+		II.			ĴW		W.	IJ,	Ţ	11		Ħ	İΠ	tii	Ħ	7
-	been as an absolute obtained as as an ab		-11	IJ	TH.		Ħ		1.1		ΪÏ	. [IJ	Ш		Ж	ЩŢ,	-	11	Ш	1	i i i i	111	T	٦
	Tunner E se initio a server at Ne de			1	Įį,		1		1		Ш		Щì	H	Ĵ	Щ	Щ	Ì	Ħ	Ш	1	1	111	11	٦
	cuo do de acuerdo a las políticas.				TIT	m	11	00310	T.	⑪	Ш	T	ij			JI.	III		11	Ш		M	Ш	T	7
	Curabas acuras acus perimas.	1111	Ħ	Ħ	Ħì	-	+	7				200	Ϊij	H			ΪŤ	ſΪ	tt	Ш	Н	H	Ш	††	1
		1 III	tti	11	tit		1		H.		Ш	* <u> </u>	113			H	111	Ħ	11	Ш		i †††	111	#	٦
		1111	111	H	111	111	1				H	1	Ш	\mathcal{H}			ij,		11	Ш		H	Ш	Ħ	٦
		1111	111	Ħ	Ш	Ш	Ħ			ווול	Ш	أرأم	Ш	Ш	<u> </u>	1	Ш		Ħ	Ш		H	Ш	Ħ	٦
		1111	111	Ħ	111	-	Ħ				ĬĬĬ			m	NI.	III	計	17	††	Ш	1	1	Ħ	#	7
		7111	Ш	ΗŤ	†††	111	Ħ		127	1717	Ш	,	<u>וני</u> י	"	1	1	Ш		++	Ш	Н	Ш	Ш	#	٦
		1111	111	H	111	Ш	H		1		Ш	Ĭ	Ť					ľ	Ħ	Ш	H	H	Ш	Ħ	٦
		7111	Ш	Τi	111	1111	Ti	AUI)		ΪĬ	Ħ	- 5	Til	111	1		Ш	H	11	Ħ		H	Ш	Ħ	7
		1111	111	力	†††	Ш	1			ĮĮ.	Ш		Ш	Ш	Į,		Ш.		11	111		Ш	Ш	11	٦
			111	1-#	₩	HH	†1				i.		Ħ			1			$\dagger \dagger$	$\dagger\dagger$		1	Ш	#	┪
		111	##	+#	₩	Ш	H	e yar	240		110	- 60	122	CIP!	¥\$.	151	ijŤ	77	#	Ш	Н	ш	$\parallel \parallel$	Ħ	٦
<u> </u>		1111	Ш	H	₩	 	Н	T T	1	CO	H	1	111	1 7	100	1111			#	Ш	1	111	H	#	٦
		1111	Ш	H	₩	 	H	DI OTA	1	771,7	411	1	30	Щ			ΠÎ	Ħ	╁	₩	H	H	Ш	#	7
			Ш	+	₩	₩	11	100	9	70144	46	-AK	10	m	اكتند	100	i ni	7-#	Ħ	₩	+	H	Ш	††	+
 -		-111	НН	╁	+++	 -	+	7 (03	m:	177	1	-	H	++		-	H	1-8	₩	Ш	Н	H	₩	#	-
L	<u> </u>		ш	┸┸	Ш	ш	13	± 1111	<u>i fi</u>	Ш	111	_ []	111			ŧII.	ш	1 1	11	ш	ш	Ш	Ш	Ш	

		i	≣ '		1	=	Z	==	Ī	2 3 2		Ŧ		4≣	=	ī	≡.	·=	į	=	==		Ŧ	_		=	₹	≣•	Ė	₹
					I							I			_				j	_				on	M)	Tach	I			
Rel	Observación y Consecuencia.									Δ	1	T e	· ×	200	Ξ	-	vο	2									ĮŢ,	<u> 16</u>	m	e
1	,	Ш	Ш	П	1	Ш	П			П	П	i	П	Ш	Ι	Π	Ш	П		П	Ш	П	1	Ш	Ш	П	П	Ш	Ш	4
2 F. 19	En un considerable No de occasiones ino se cumple co	12	العم	늉	ù.	co	والع	au.	H,	Jud	طباد	واو	规	١Щ	L		او	Ы.	àd	1/2	5	101		Ш	Ш	Щ	Ш	Щ	Ш	_
£17	se Tienen establecidas para el No de cotizacion querirse en base al monto del pedido algu	YE	واا	ue.	de	بالما	<u>ا</u> ر.	(e-	1		dalı	il.	IJ.	١	عاد	إ	Щ	0	الما	الطاد	910	المان	اعد	Щ	Ш	11	Ш	Ш	Ш	
d	querirse en base al monto del podido calque	۲Į	ال	2 04	s.	إإ	ا.	<u>.</u>	100	ŲĮ	الع	10	٦	Ш	ψ.	Ш	Ш	dds	الم	بالفد	99	2		Ш	Ш	Ш	Ш	Ш	Ш	_1
s	the a one las compras son con moister de	,,,,,			Ţ	Ш	П	П	Щ	إيا	Н.				dia	L	Į,	do	àvi 7.4 9.	Ц		Ш		Н	Ш		Ш	Ш	Ш	
	Libe a que las compres son con avaiter de festa ocasiona que el viesgo en la elección de		Ų,	Jee.	da	. 50	ia	ma-	100	Ь	ĮŢ.	1	Щ	H	J.		\coprod	Ш	I	T	Π'	Ш	\perp		${ m I\hspace{1em}I}$	\coprod	Π	Ш	\prod	
,	yov.	ΠŢ	Ш	П	Ī	П	П	П	6	10	du	,	V		J.			الم	2017	إإ	L.	ut	-		Ш	Ш	Ш	Ш	Ш	_
		П	Ш	П	1	П	П	П	Ы.	1	IJ		6	Ш	Ve	عادة	W		0	4	الم	red	s		П	П	П	Ш	П	
,		i i	Ш	T	T	Ш	T	П	13		J.		ĮĮ.	IJ,	1	S I	IJ	19	أررا	S.			T		m I	\prod	Π	\prod	Π	7
,		ì	111	11	1	Ш	П	П	19 5 00 B 0 0 0		Ц	'n	IJ	[]	1	Ц	Ш	II.			П	П	I	П	Π	П	П	П	Ш	7
		itt	11	Ħ	1	Ш	Ħ	\Box	П	M	11,	i	T	ΠÌ	ĭ	П	i	TI"	N 2 E	Ti	Ш	11	T	Ħ	#	Π	Ш	1	Ш	٦
2 E-, 14	To ampiones to Tobb common Tula enterin La vac	i di	ŢŲ	1		57.	Д,	1,		I.	ما	vi.	iv.	W	1	n to	J	ď	SILE	Y Y		Lh	,]	П	т	П	111	П	Ш	٦
F _O	Franciscoses la Table comparativa en la cual se vec hes que presentan los promedores no estregui jon do los sin acotor, la que occisiona confusi	7	Ĩ	ij,	T	ŢΪ	J		A	Щ	H	10	֓֞֞֞֓֓֓֓֓֓֓֓֓֓֡֓֓֡֓֡֓֓֡֡֡֡֡֡֡֡֡֡֡֡	Ш	5	Ų	VI.	J	7	T,	il.	T.	2	П	Ш	П	П	П	Ш	٦
	lin to the sin mater to all sections continue			Ţľ			T	I	II.	ij	II.	IJ	I	ΠŢ	ľ	IJ	П	II.	-	11	Ш	П	1	П	Ш	П	Ш	П	Ш	٦
,	ción de la adecuarla selección del proveedor	ï	11	î	1	ΪÑ	T	ĺΪ	Ľ	П	Ţ.	ודי	Π	M	T	Π	Ш	Ħ			I	Ħ	11	T	Ħ	П	\mathbf{I}	ΠÌ	Ш	٦
	Con a th Martiness September 21 provessor	ŧН	ш	Н	1	111	#	Ħ	1	1	17	L		Ш	7	l I	ΙĬΪ	II	1	11	ij,	1	11	П	#	Ħ	##	ΠĦ	Ш	٦
,		H	Ш	Н	Ť	Ħ	Ħ	tt			ĬĬ.		Ĭ	Ϊ'n	ľ	Ħ	Ш	I	200 200 200	11		I	Ħ	Н	111	\vdash	117	ΠŤ	Ш	٦
		Ш		Н	t	Ш	╫	╫		in	T		ii	ΪÌ	۳	ĭĬ	ľΠ	T		Ĭ	ÍΪ	ΤĒ	П	Ħ	#	⇈	111	111	111	7
			-	H	Ť	Ш	╫	H	H	m	1	+	11	Ш	t	Ť	Ш	Ħ	ı	Ħ	Ш	11		Н	117	₩	111	#	Ш	-1
Str. of	10 -A	1.1.		Н	Ť.	H	╫	#-	Ш	Ш	++	+	Н	Ш	i	ï	Ш	#	+	tt	111	#	11	Ħ	#	Н	Ħ	Ħ	Ш	٦.
Lete D	Pundo es reusario que visite alos proveedores de fificaciones del articulo que requiere son mu	Pip	9	P	ا	40	Ħ	P =	H	11	71	40	P	m	1	P		11	35	44	Ye	1	-#+	₩	₩	Н	Н	#	₩	1
	ENTERCIONES DEL OFFICE TO & 35 ASUTELE SON MIT	45	Per	اد	25	9	#	7-	11	11.1	т	- 1	Ήf	H	۲	19	111	m	4	, iai	m	993	1	+	#	╫╴	Н	H	₩	٦
·	porque se trata de un proveedor nuevo no s	* 41	20	4	4	44	YH.	r	19	M	100	-19	4	١Ħ	15.	7	H	1	3	919	H	11	-	H	##	╫╴	╫	H	₩	۳
<u> </u>	Te de la vienta que se efection la que amaie	ino.	HP	1	**	1	¥	11-	F	Ш	e p	1	۳	H	40	P	ŀΫ́	٩Ÿ	M	55	H	<u> 1</u>	-	Н	Ш	 -	╂╫	++	₩	┪
\vdash	constancia de que estas visitas se llevan a a	100	HY.	A	7		Ηř	14-	H	Ϋ́	10	-	À	7	×	PΥ	ìtl	٩	4	ed	1	ή.		Н	Н	+	╂╫	Н	₩	4
-	de la resultados que de ellas se obtimen.	Н	Щ.	Ш	+	111	#	₩	14	16	H	76	48	Ħ	μ.	q f	배	44:	må	4	H	4	-	Ш	Ш	⊬	₩	#	##	-1
-		Н	Ш	Н	+	н	#	+-	1	₩	cole	4	++	₩	m	įνė	帩	4	H	#	Ш	$^{+}$	-	Н	₩	╙	₩	Н	₩	4
		Ш	#	₩	+	+++	+}	₩	₩	₩	#	+	Н	₩	+	#	Ш	₩	Н	₩	Н	H	+	Ш	₩	₩	H	Н	₩	-1
	la fucción de regimiento de l pedido que estator por d				ap	p c	ψþ	₩-	141	¢ on	94	4	10	\$ P	45	74	إغذ	44	ۋە	4	H	₩	-}-	₩	₩	₩	₩	#	₩	4
<u> [1] </u>	tativali noquida documentada en ningún expedien	•	و ما	μd	οþ	dayi	ηþ	14	Hď	ķļф	44	\$u	4	111	sk.	çor	ΥH	q.	qų	4	ŧ٨	ęφ	-	Ш	#	#-	₩	#	##	4
 -	no se Tengo constitución de que ejectivomente vusat o teno de que montravo constitución constituente constituente que recibión el protido mosto que los o destre que recibión el protido mosto que los o	d d	Q)	4	1	10	100	άφ⊻	l bo	rio	4	ul.	4	lle.	wŁ.	عاجة	di	싵	uφ	10	þ.	#		Щ	Щ	Щ.	Ш	Щ	Щ	<u> </u> 3
⊢	lo preu de que montino comunicación const	ħή	-11		aļe	11	4	10,	p	ļi,	si le	4	44	Н	<u>.</u>	Ēά	sh	4	9-8	44	di	de	1	Ш	Щ	╙	₩	Щ	Щ	-∦3
<u> </u>	desde que recibió el partido mosta que los o	ď		de	Ð	e٧	ᆥ	╙	1-54	ł ju	٠k	nk.	4	Щ	þ٠	4	H	Щ	s	1	d!	Ψþ	4	Ш	41	╙	Ш	44	Щ	4
<u> </u>	entregados.	Ш	Щ	Щ	#	411	#	#	جال	\ d	Jt.	ا ال	.11	ЫU	Ł.,	т.	111	ملال	L J	ы.	L.	Ш	_1 1	Ш	Щ	盰	Ш	Щ	Щ	_ 3
L	ļ	Ш	Ш	Щ	4	111	#	₩.	100	4	44	s∐	+		lo		ye.	щ	n.	ج _ا طد	وا	b.	- []	1	Ш	Щ.	Ш	Щ	Щ	ا_
<u> </u>		Ш	Ш	Ш		Ш	Ш	Ш	Ιte	ЫJ	واطلا	Ш	Ш	Ш		1	Ш	Ш	ı	11	Ш	Ш	1	Ш	Ш	Ш	4	Ш	Ш	13

Banco la Union	
Auditoria practicada a la Gerencia de Adquisiciones	G 17
lédula de déficiencias	

Ref. Observación y Consecuencias A 17 ex no. Tivas Comentado Del "Dourant el pracasa de seguimiento del pedido, maseconologie node. Es necesió que una ser que se llere To parco el la forca en que el provedor complió con las consecuencia de una la consecuencia de consecuencia de una consecuencia de consecuencia de una consecuencia de consecuencia de una consecuencia de consecuencia de consecuencia de la co	==	= '=	= °=		·=-	;== '==	==	;== '==	
Ref. Observación y Consecuencias A I T e na Tivas Distriburant el pracaso de acquimiento del pedido, no se concluye noch Es neusoro que uno se que se llege documes pactadas, lo cual ecasiona que la latoria de appendia con a colo el reperte di usita a bien ditación se usa Truncada y que no contribuya de esta serie un reporte en el cual sentir manera a alcanear, uno de sus abjetivos que es el de con de la información contenida en Tax con información suficiente y objetiva pom derga una coló; es en un reporte en el cual sentir tax con información suficiente y objetiva pom derga una coló; es en troles antes atabés, se coción al goverdor que sisso de referencia para filiama abyora concluya acues de la eficación cuores A I T e na Tivas La provisor que sista a provisor de consensor de control de cont		Comentada							
Dell' II Durant el pracaso de seguimiento del pedido, no se concluye noch \$5 nessor o que uno ses quese llete 3 ocurso de la formo en que el proveedor camplió on las con a cabo el repette de usita o bien decenes pastadas. No cual ecasiona que la labora de se el contro lad conviviaciones, el discione se uso Truncada y que no contribuya de esta serie un reporte en el cual sentir manera a alcanear, uno de sus abjetivos que es el cum de la información contenida en Tay con información suficiente y objetiva, pomo disego una colfi- es controles antes estados, es el coción al proveedor que sixua de referencia para filiama abjeta concluya acuses de la eficación comos. Coción al proveedor que sixua de referencia para filiama abjeta concluya acuses de la eficación comos. Comos de proveedor que sixua de referencia para filiama abjeta concluya acuses de la eficación comos. Comos de proveedor que sixua de referencia para filiama abjeta concluya acuses de la eficación de manda en cuentra de proveedor y conclusado en concluso de para escuente de proveedor que estados que en realizar. Con labores propias de un compresador. Sin embasigo dese rescava que se vertire la autorior punta la bos sido asignados formalmente las abores de con para entre adquisición de pedidos para la adquisición y y que el mismo empleado opera la adquisición y y que se mismo empleado opera la adquisición y y que se mismo empleado opera la adquisición y y que se mismo empleado opera la adquisición y y que se mismo empleado opera la adquisición y y que se mismo empleado opera la adquisición y y que se mismo empleado opera la adquisición y y que se mismo empleado opera la adquisición y y que se mismo empleado opera la adquisición y y que se mismo empleado opera la adquisición y y que se mismo empleado opera la adquisición y y que se mismo empleado estados con la control y que se mismo empleado opera la adquisición y y que se mismo empleado estados en control de la control y que se mismo empleado en control de la control y que se mismo empleado en contro	Informe			Tivas	erna	AIT			Observación y Consecuencias
de unes partadas, lo cual ocasiona que la labor de experimento i de convolucionos el el- ditación se usa Truscacia y que vo contribuya de esta serie un reporte en el cua a trativ manera a alcanzar uno de sus objetivos que es el com de a información contenida en lax con información contenida en coción al provesdor que sirvo de referencia from filomo angría morelya a que so de la eficacia comos. Comos de la referencia from filomo angría morelya a que so de la eficacia comos de la referencia from filomo angría de la referencia de la referencia comos de la referencia de la referencia from filomo angría de la referencia de la referencia comos de la referencia de la									
de unes pactadas, lo cual ocasiona que la labor de especialista del convolucionos se el- ditación se usa Truncacia y que vo contribuya de esta serie un reporte en elicia a partir manera a alcanzar uno de sus abjetivas que es el dicon de a información contanta en Tax con información suficiente, objetiva por alergar una controles antes antoles, se coción al provedor que sirvo de referencia frantiforas angua anorque una calificación al mas- comos. comos. del provedor y en el angue la legion de la provedor y en el angue la legion de la provedor y en el angue la legiona. comos. del provedor y en el angue la legion de la provedor y en el angue la legion de la provedor de			esa leve	100 082 0V	avia buc	Es neas	ave noch	200 26 000 0	Durante el proceso de seguimiento del pedido
de unes partadas, lo cual ocasiona que la labor de experimento i de convolucionos el el- ditación se usa Truscacia y que vo contribuya de esta serie un reporte en el cua a trativ manera a alcanzar uno de sus objetivos que es el com de a información contenida en lax con información contenida en coción al provesdor que sirvo de referencia from filomo angría morelya a que so de la eficacia comos. Comos de la referencia from filomo angría morelya a que so de la eficacia comos de la referencia from filomo angría de la referencia de la referencia comos de la referencia de la referencia from filomo angría de la referencia de la referencia comos de la referencia de la	<u> </u>		o bien	de u sulo	el veracte	dado	n las con-	0.000	barra de la forma en que el proveedor o
ditación se usa Truncada y que vo contribuya de esta serie un reporte en el cua serie en manera a alcanear una especial serie de esta esta en esta en motormater contenida en Tax con información suficiente y objetiva pom abras una configura concina al provedor que sixua de referencia paratitum abyan concina autre de la eficación cumas de reverencia paratitum abyan concina autre de la eficación cumas de referencia paratitum abyan concina autre de la eficación de recurso de la provedor y en el cual se le esta en el provedor y en el cual se le esta en el provedor y en el cual se le esta en el provedor de la esta en el provedor de la cuma control se el provedor de la control la en cuenta de la la beres propins de un comprador. Sin embargo aeste sersavia que se vetre la pular en punta la bas sida asignación que existe una falla el control y en en entre de la planeación que entre la cuma control de la control de pedidos para la cadavistición y y que el mismo empleado opera la adquisición y y que el mismo empleado opera la adquisición y y que el mismo empleado opera la adquisición y y que el mismo empleado opera la adquisición y y que el mismo empleado opera la adquisición y y que el mismo empleado opera la adquisición y y que el mismo empleado opera la adquisición y y que el mismo empleado opera la adquisición y y que el mismo empleado opera la adquisición y y que el mismo empleado opera la adquisición y y que el mismo empleado opera la adquisición y y que el mismo empleado opera la adquisición y y que el mismo empleado opera la adquisición y y que el mismo empleado opera la adquisición y y que el mismo empleado esta el mismo empleado opera la adquisición y y que el mismo empleado esta el mismo empleado opera la adquisición y y que el mismo entre el mismo empleado esta el mismo entre el mismo empleado esta el mismo entre el mismo empleado entre el mismo entre el mismo entre el mismo entre el mismo entre el mismo entre el mismo entre el mismo entre el mismo entre el mismo entre el mismo entre el mismo entre el mismo en			الماطول	wickcion	مرطع لعلى	e) contra	de expe-	رمطما اما	dicunes partadas, la cual ocasiona pur
manera a alcanear una de sus abjejuas que es el de con de la información contenida en Tax con información suficiente y objetiva pono itergar una colfi- de controlles antes estados, se coción al provedor que sixos de referencia formatilama abras concesso de la eficación al miso corres corres Targue una calificación al miso compresso de la estado de la control d		<u> </u>	미래바시	7 7 7 6 7 9	له جيها وحما ا	المارا الماراما	امتحاط	v (bulun)	ditación se usa Truncada u que no con
cures de provesor y con el dual se le atorque una calificación at mis- atorque una calificación at mis- atorque una calificación at mis- para furvica a signación se signación y control está autorizada para realizar Pormedeas de antro unterna es la la labores propias de un comprador. Sin embargo aeste reasoria que se retre la putarion- parto le ban sida asignación sormalmente la abores de con para realizar adquisicar adq			المع الم	conten	07 20 0 0 0 0 0 0	de a mf	e de con-	queles	manera a alcanzar uno de sus objetivo
cores de proverdor y con el dual se le Tarque una calificación at mis- Tarque una calificación at mis- Tarque una calificación at mis- para furvias a signación el cultividad para vealitar prividades de antive uniterna es 14 los labores propias de un comprador. Sin embargo aeste resorio que se vertre la putarion- punto le ban sida asignadas formalmente los labores de con para vealizar adquisicar adquisicar con para vealizar adquisicar con para vealizar adquisicar con para vealizar adquisicar con para vealizar adquisicar con para vealizar adquisicar con para vealizar adquisicar con para vealizar adquisicar con para vealizar adquisicar con para vealizar adquisicar con para vealizar adquisicar		111111111	3 . 58	es cutodo	roles ant	100 conT	ا عالما ا	o lorgar w	Tax con información suficiente y objetiva por
cures de provesor y con el dual se le atorque una calificación at mis- atorque una calificación at mis- atorque una calificación at mis- para furvica a signación se signación y control está autorizada para realizar Pormedeas de antro unterna es la la labores propias de un comprador. Sin embargo aeste reasoria que se retre la putarion- parto le ban sida asignación sormalmente la abores de con para realizar adquisicar adq		<u> </u>	icocia	ع لما و	المرسوما	20000000	0219710-	and Fittures	coción al provesdor que sirva de referencia
District Jele de planeación y control está autorizado pora realizar Por medella de control interna es 14 los labores propins de un comprender. Sin embargo deste reasoria hur se vettre la plusiver- punta le ban sida asignadas formalmente las abores de control está definitar adquisiciones soguimento de pedidos , par le que existe una falla de control el le le de planeación y control la control la control de control el le control el les de planeación y control la control la control la control de pedidos , par le que existe una falla de control el le control el le control la control la control el les de planeación y control el les de planeación y control el le control			21 50 10	en el cu	VEROOT U	de pro			curres
la labores eropias de un comprador. Sin embadgo deste reasovia que se vettre la futorista- punta le ban sida asignadas formalmente las abores de con ford realizar adquisiciones seguimiento de pedidos, por la que existe una falla de control del efe de planeación y control unterno, ya que el mismo empleado opera la adquisición y y que se enfequies sus porture		4111111	al mis-	itioneda	100	D TOYOU			
la labores eropias de un comprador. Sin embadgo deste reasovia que se vettre la futorista- punta le ban sida asignadas formalmente las abores de con ford realizar adquisiciones seguimiento de pedidos, por la que existe una falla de control del efe de planeación y control unterno, ya que el mismo empleado opera la adquisición y y que se enfequies sus porture			CHENTO	ada en	sea Hom	wa ave			
la labores eropias de un comprador. Sin embadgo deste reasovia que se vettre la futorista- punta le ban sida asignadas formalmente las abores de con ford realizar adquisiciones seguimiento de pedidos, por la que existe una falla de control del efe de planeación y control unterno, ya que el mismo empleado opera la adquisición y y que se enfequies sus porture			nes	\$ (070.00	turas a	eava Cu			
la labores eropias de un comprador. Sin embaggo deste reasovia que se vettre la futorista- punta le ban sida asignadas formalmente las abores de con ford realizar adquisiciones seguimiento de pedidos, por la que existe una falla de control del efe de planeación y control unterno, ya que el mismo empleado opera la adquisición y y que se enfequies sus porture									
la labores eropias de un comprador. Sin embaggo deste reasovia que se vettre la futorista- punta le ban sida asignadas formalmente las abores de con ford realizar adquisiciones seguimiento de pedidos, por la que existe una falla de control del efe de planeación y control unterno, ya que el mismo empleado opera la adquisición y y que se enfequies sus porture									
la labores eropias de un comprador. Sin embaggo deste reasovia que se vettre la futorista- punta le ban sida asignadas formalmente las abores de con ford realizar adquisiciones seguimiento de pedidos, por la que existe una falla de control del efe de planeación y control unterno, ya que el mismo empleado opera la adquisición y y que se enfequies sus porture			100 65	200		Por wed		0000	El lele de elemención a control está autorizas
punta le bon sido asignadas formalmente la ciones de con para realizar admisiciones seguimiento de pedidos, par la que existe una falla let control del lefe de Planeación y control interno, ya que el mismo empleada opera la adelisican y delle se enfequen sus incrite. Se encargo de su expeditación de control de pedidad diferente la la experiencia de control de pedidad de la control de pedidad de la control de pedidad de la control de pedidad de la control de pedidad de la control de pedidad de la control de pedidad de la control de pedidad de la control de pedidad de la control de pedidad de la control de pedidad de la control de la control de pedidad de la control d			(167)20-	etire	GUE SE VE	W CESOT IO	go aeste	in pmba	las labores propins de un comprador.
Se encarge de su expediación discondinate discondin			SICIONES	av adau	a realiz	con pay	es de	bs abov	punto le ban sido asignadas formalmente
nterno, ya que el mismo empleada apera la adquisición y y gle se méanica sus octrati- se encargo de su expeditación distribución y control de pedidad			1 (277,120)	each h	موام بن	ع م الله	de control	ana falla	socilimiento de pedidos, por lo que existe
se many à su expeditation dispersation de la control de particles de la control de particles de la control de particles de la control de particles de la control de la con				en sus	-0f0 6.10	010 50	161020 11	la nelauis	interno, ya que el mismo empleado opera
			11 3100						se encaron de su expeditación
			edidae I	- L	1 1 5000	0 10 6 60			3
				1111111					
							TITITIE		
		<u> </u>							
		 	<u> </u>						
	######################################								
┎ ┈┈╗╸┈┈┈┈┈┈┈┈┈┈┈┈┈┈┈┈┈┈┈┈┈┈┈┈┈┈┈┈┈┈┈┈┈┈			, , , , , , , , , , , , , , , , , , ,					<u> </u>	
	 	<u> </u>							
	╿╶ ┞ ┤ ┆╎┆┆╏	 	<u> </u>		- - - - -				

. .

Mêxico D.F. a 03 de mayo de 1988

A:LIC. PADLO GARCIA RUIZ DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS Y ADQUISICIONES

MEMORANDUM

Por este conducto hacemos entrega a usted del informe de la Auditoría racticada a la Gerencia de Adquisiciones, a su cargo, con el objeto de que la informción concentrada en éste documento le sea de utilidad para la optimización del sistema que se opera en el área antes mencionada.

Sin otro particular y en espera de sus comentarios, nos despedimos de usted.

Atentamente

LIC. ROGELIO NAVA LOPEZ CONTRALOR SR.RICARDO CASTRO MATA AUDITOR ADMNISTRATIVO

INTRODUCCION

CUMPLIENDO CON EL PROGRAMA DE AUDITORIA POR EL CICLO DE 1988 Y DE ACUERDO A LOS OBJETIVOS MARCADOS POR LA DIRECCION GENERAL. EN CUANTO AL REFORZAMIENTO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO DE LA INSTITUCION, ESTA CONTRALORIA LLEVO A CABO UNA EVALUACION ADMINISTRATIVA DEL AREA DE ADQUISICIONES.

CONSIDERANDO QUE LAS OPERACIONES QUE SE REALIZAN EN EL AREA ANTES MENCIONADA SUN VITALES PARA EL CUMPLIMIENTO OPTIMO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES, A CONTINUACION HACEMOS DE SU CONOCIMIENTO LAS OBSERVACIONES OBTENIDAS COMO PRODUCTO DE NUESTRA EVALUACION.

LCANCE

COMO UNIVERSO PARA SU REVISION, SE TOMO COMO PERIODO SUJETO A EVALUACION, LAS OPERACIONES REALIZADAS EM EL DURANTE LA EVALUACION SE ANALIZARON TODAS LAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN EN LA GERENCIA DE ADQUISICIONES AREA DURANTE LOS MESES DE NOVIEMBRE Y DICIEMBRE DE 1987 Y ENERO Y FEBRERO DE 1988.

LOS ALCANCES ESPECIFICOS DE LA EVALUACION, SE DETALLAN A CONTINUACION:

ALCANCE
HUESTIKA

10% DEL TOTAL DE REQUISICIONES RECIBIDAS DURANTE NOVIEMBRE, DICTEMBRE, ENERO Y FE-DESVIA-BRERO. (CON OPCION A VARIAR EL ALCANCE DEPENDIENDO LA PRECUENCIA DE REVISION DE ADQUISICIONES

REQUISICIONES, YA QUE LAS REQUI____SICIONES RECHAZADAS NO SE RECHAZADAS NO TRAN EN NINGUN CONTROL.

SE DESCUNOCE EL NUMERO TOTAL DE

LIMITACIONES	
ALCANCE	1002 DE LAS REQUISICIONES OUE DEN ORIGEN
HUESTRA	DEL CONTROL DE RÉCHTS LCTONES

A UN PEDIDO Y QUE HAYAN SIDO SELECCIONA-DAS EN LA MUESTRA Nº 1.

A UN PEDIDO Y QUE HAYAN SIDO SELECCIONADO

EN LA MUESTRA Nº 1.

1007 DE LAS REQUISICIONES QUE DEN ORIGEN

KEVISION DE PROCEDIMIENTO DE ADQUISI-CION DE BIENES DE CONSUMO E INVERSION OBSERVACION DE UN DIA ACOMPAÑANDO AL JEFE

REVISION DEL PRCEDIMIENTO DE SEGUI-

MENTO DEL PEDIDO.

DE PLANEACION Y CONTROL CON EL DESEMPEÑO

DE SUS ACTIVIDADES

ACTIVIDAD, POR LO CUAL SE DEBE RECURRIR A LA OBSERVACION.

NO EXISTE DOCUMENTACION DE ESTA

OBSERVACIONES GENERALES

PROBLEMAS

- A) EL AREA NO CUENTA CON UN MANUAL DE ORGANIZACION NI DE PROCEDIMIENTOS, CUENTA CON LAS CIRCULARES AJ Y AZ, QUE NORMAR BASICAMENTE LA FORMA EN QUE SE DEBERAN LIENAR LAS REQUISICIONES. ESTO OCASIONA QUE NO ESTATA UN PARAMETRO FORMALMENTE ESTABLECIDO QUE PERHITA EVALUAR SI LOS PROCEDIMENTOS SE REALIZAM ADECUMAMENTE, NI TAMPOCO SE CUENTA CON BASES PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS.
- B) A 1D LARGO DEL PROCEDIMIENTO DE ADQUISICIONES, NO SE DA LA SUPERVI-SION COMO UNA FUNCIUN ESPECÍFICA. A PESAR DE QUE LA ESTRUCTURA OR-GANICA FAVORECE LA CONTINUA SUPERVISION, LAS FUNCIONES REALES QUE SE LLEVAN A CABO SON OPERATIVAS INDEPRDIENTEMPRITE DEL NIVEL DEL PUESTO QUE LAS DESARROLLE, ESTO OCASIONA QUE LOS PROBLEMAS OPERATIZ-VOS QUE ACTUALMENTE TIENE LA CERENCIA, NO SEAN DETECTADOS CON OPOR-TUNIDAD Y QUE NO SE TOMEN LAS MEDIDAS NECESARIAS PARA SU CORRECCION.
- C) EN EL AREA HO EXISTEN ELEMENTOS QUE PERMITAN MEDIN SU PRODUCTIVIDAD YA QUE NO EXISTEN DATOS ESTADISTICOS, NI PUEDENSER OBTENIOS, YA QUE LOS CONTROLES QUE SE LLEVAN PARA TAL CASO NO SON REQUISITADOS EN SU TUTALIDAD, POR LO TANTO NO SE PUEDE ESTABLECER LA EFICIENCIA CON LA QUE LAS SON CUBLERYAS.

ALTERNATIVAS

SOLICITAR LA INTERVENCION DEL AREA DE GRGANI-ZACION Y SISTEMAS, PARA LA ELABORACION DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y LA NORMATIVIDAD DE LOS MISMOS, PARA EL OPTIMO DESEMPENO DEL AREA DE ADQUISICI-NES ESNCESARIO QUE SE SUPERVICEN CONSTANTENEA. TE LAS ACTIVIDADES QUE LOS EMPLEADOS REALICEN, DE MANEA QUE SE MINHIGE EL RIESCO QUE MANEJA EL AREA. A PARTIR DE LA INFORMACION QUE SE TIEME RECISTRA DA EN LOS CONTROLES, ES POSIBLE DISEÑAR UR PRO-CEDIMIENTO INRA MONITORER EL SISTEMA DE AQUI-SICIONES QUE PERMITA DETERMINAR ESTANDARES DE SICIONES PARA SURTIDO DE SOLICITUDES DE ACUERDO AL TIPO DE ARTICULO.

- 1. IA UERENCIA TURNA A LA SUBGERENCIA. LAS REQUISICIONES QUE FUERON REPTADAS Y AQUELLAS QUE FUERON REGIAZADAS, PARA QUE ELS DE EL TRAMITE CONRESPONDIENTE, SIN EMBARCO, NO SE LE HACE UNIQUIMA ANOTACION ESPECIAL A LA REQUISICION (FIRMA O MARCA) QUE PERNITA COMPROBAR QUE DIGIGOS DOCUMENTOS FUERON ACEPTADOS POR LA GERENCIA, LO QUE OCASIONA QUE EXISTA CONPUSION AL MOMENTO QUE SE REQUIENA ALGUNA ACLANACION CON RESPECTO A LA AUTONIZACION DE ALGUNA AMQUISICION, TON VEZ, QUE NO QUEDA CONSTANCIA ESCRITA DE LA SUPERVISICON QUE EL GERENTE DEL AREA REALIZA SOBRE LAS REQUISICIONES, "Defila" à 1-2.
- 2. A PESAR DE QUE SE ARCHIVAN LOS HEMORANDURS, A TRAVES DE LOS CUALES SE NOTIFICA A LAS AREAS QUE SÍS REQUISICION FIR RECIAZADA, NO EXISTE UN CONTROL ESTADISTICO DE LA HISNA, QUE PERHITA CONCCRE LA FRECUENCIA DE RECIAZO EN UN AREA ESPECIFICA, ESTO COASIONA QUE EL AREA DE ADQUISICIONES NO CUENTE CON UN HECANISMO ADECUADO QUE LE PERHITA CONOCER LAS CAUSAS MAS COMUNES POR LAS QUE SE ESTAN RECIAZANDO LAS REQUISICIONES Y EN CONSECUENCÍA NO TONE LAS HEDIDAS PERTINENTES PAR SU CORRECCION, PODEMOS OBSERVAM HUE UN DESISTE UNA COMUNICACION POSTERIOR CON EL AREA SOLICITANTE QUE PROMUENA LA DISMINICION DE LOS ERRORES Y QUE PERMITA LA OPTHIZACION DEL SISTEMA, TOACE, 2, 2) Q 3

ALTERNATIVAS

ES NECESARIO QUE EL GERENTE AL REALIZAR LA VERIFICA-CION DE LAS REQUISICIONES RECIBIDAS POR SU AREA, FIR-HE DE CONFONHIADA AQUELLAS QUE SON ACEPTADAS Y QUE, PON LO TANTO DEBENS SEGUIR EL PROCEDIMIENTO NORMAL DE AUQUI-SICIONES, DE ESTA MANERA QUEDA CONSTANCIA DE SU SUPER-VISION Y SE DELIMITA LA RESPONSABILIDAD DE LA ACEPTA-CION DE REQUISICIONES. DISEÑAR UN PROCEDINIENTO DE CONTROL PARA LAS REQUISICIO-NES QUE SE RECHAZAM,CUYA INPORMACION BASICA SERIA: -NUMERO DE REQUISICION

-FECHA

-CAUSAS QUE ORIGINARON EL RECHAZO -AREA SOLICITAKTE

PROBABLENEATE LAS CAUSAS QUE ORIGINAN LOS RECHAZOS SEAN REPETITIVAS, POR LO QUE SE PODRIA ESTABLECER UNA ESPECIE DE CATALDOO, EN EL CHAL SE ASIGNARA UNA CLAVE A CADA CAU-SA Y EN EL CONTISTOS DE UTILIZARA LA CLAVE, EJEMPLD: OI NO CUBRE REQUISITOS DE AUTORIZACION ON TRUE HOMBENDE DE AUTORIZACION ON TRUE NOBREMENDA ENTRE HOMBENDE DE AUTORIZACION ON TRUE NOBREMENDE DE AUTORIZACION ON TRUE NOBREMENDE DE CAUSACION ON TRUE NOBREMENDE DE CAUSACION DE CAUSACION ON TRUE NOBREMENDE DE CAUSACION DE CAUSACI

3. LAS REQUISICIONES QUE SE RECIBEN SON REVISADAS, VERIFICANDO LAS FIRMAS DE AUTORIZACION DE LAS HISMAS, PARA ESTA VERIFICACION NO SE CONSULTA CATALOCO DE FIRMAS, UNICAMENTE CERTIFICA QUE EL NIVEL DE AUTORIZACION CORRESPONDA A UN SUBDI-NECTUR O BIENA A UN NIVEL JERARQUICO SUPERIOR, ESTO ACASIONA QUE UNO DE LOS CONTROLES MAS IMPORTANTES DEL SISTEMA NO SE CUMPLA, YA QUE LA VERIFICACION SOLO SE FUNDAMENTA EN LA HABILIDAD QUE TENCA EL COMPRADOR O EL GRERATE PARA RECONOCEM LA FIRMA DE LOS FUNCIONARIOS DE LA INSTITUCION, O BIEN, EN EL MECHO DE QUE EL TITULO DEL PUESTO DE LA PERSONA QUE AUTORIZA CORRESPONDA AL NIVEL ACEPTADO, Def. 4, 5) C.4 E 1

ALTERNATIVAS

AUNADO A ESTO, SE NECESITAN ESTABLECER POLITICAS PARA LA REVISION Y SINTESIS DE ESTE CONTROL. LA SISNTESIS SERIA LA INFORMACION BASICA QUE DARIA INICIO A LA RETROALIMENTACION CON LAS
REAS SOLICITANTES.COM UN ADECUADO CONTROL DE LAS REQUISICIONES
RECHIAZADAS, ASI COMO CON EL CORRESPONDIENTE A LAS ACEPTADAS
LA GERENCIA ESTARIA EN LA POSICION DE CONTAR CON TODA LA INFORMACION QUE RECIBE Y DE ESTA MENERA MEDIR SU EFICIENCIA REAL.
ES CONVENIENTE QUE SELECTIVAMENTE SE VERIFIQUEN LAS FIRMAS
DE LOS FUNCIONARIOS QUE AUTORIZAN REQUISICIONES, CONTRA EL CATALLOGO DE FIRMAS AUTORIZADO, RECHAZANDO AQUELLAS REQUISICIONES
CUYA AUTORIZACION NO SEA VALIDA.

- 4.A PESAR DE QUE EXISTE UN FORMATO ESPECIFICO DE REQUISICION CUTO USO ES DBLIGATORIO DE ACUERDO A CIRCULAR AI, EL AREA ACEPTA REQUISICIONES EN CUALQUIER FORMATO, OCASIONANDO QUE LA INFORMACION QUE ESTA AREA REQUIERE EN OCASIONES NO ESTE COMPLETA. # 1
- 5.EXISTEN REQUISICIONES QUE NO CONTIENEN NUMERO DE FOLIO, QUE SON FULTADAS EN EL AREA DE ADQUISICIONES Y QUE SIN EMBARGO SIGUEN EL PROCESO DE ADQUISICION. ESTO OCASIONA QUE EL PRIMER CONTROL QUE SE TIENE EN EL AREA SE ROMPA Y QUE LA IDENTIFICACION DE LA REQUISICION CON EL PEDIDO AL QUE DA ORIGEN, SE HAGA MAS COMPLEJA Y EN OCASIONES IMPOSIBLE, Da(12,2) C13 E4
- 6.A PESAR DE QUE LA REQUISICION ES EL DOCÚMENTO QUE JUSTIFI-CA CUALQUIER PEDIDO O CUALQUIER ACTIVIDAD DEL PROCEDIMIENTO DE ADQUISICIONES EN CIERTOS CASOS, NO SE CUENTA CON ELLA.E.
- 7.EI, CONTROL QUE SE LLEVA EN EL AREA DE REQUISICIONES, NO ANPARA TODAS LAS SOLICITUDES DE ARTICULOS QUE LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS DE LA INSTITUCION TIENEN, YA QUE NO CONTROLA LAS REOUISICIONES QUE SE RECIBEN TAGÉS 7 € 7. € 6

ALTERNATIVAS

ES NECESARIO QUE TODAS LAS REQUISICIONES QUE SE RECIBEN EN EL AREA, SE HAGAN EN EL FORMATO QUE SE TIENE FORMALMENTE ESTABLECIDO Y QUE EN CASO CONTRA-RIO SE RECHACEN.

INVARIABLEMENTE TODAS LAS REQUISICIONES DEBERAN TE-NER UN NUMERO DE FOLIO Y CUANDO EL AREA SOLICITANTE NO SE LO OTORGUE, EL AREA DE ADQUISICIONES DEBERA DARSELO.

INVARIABLEMENTE, CADA EXPEDIENTE DE PEDIDO, DEBERA TENER TANTO LA REQUISICION COMO EL PEDIDO DE QUE ESTA DA ORIGEN, DE MARERA QUE CUANDO UNA REQUISICION DE ORIGEN A VARIOS PEDIDOS DEBERA OBTENERSE FOTOCO-PIAS DE ESTA E INTEGRARLOS A LOS EXPEDIENTES CUARES-PONDIENTES.

ES NECESARIO QUE TODAS LAS REQUISICIONES QUE LLEGAGAL AREA DE ADQUISICIONES, SEAN REGISTRADAS EN ESTE CONTROL, AUN CUANDO NO ORIGINEN UN PEDIDO, O BIEN, SEAN RECHAZADAS.

- MACONO PARTE DE LA INFORMACION QUE CONTIENE EL CONTROL DE REQUISICIONES, SE ENCUENTRAN LOS SIGUIENTES DATOS:
 - -PROVEEDOR
 - -CIRO
- -MONTO SIN IVA
- -FECHA DE ENTREGA
- -OBSERVACIONES

ESTOS DATOS SE REPITEN EN EN CONTROL DE PEDIDOS,LO QUE CCASIONA QUE SE DUPLIQUE LA INFORMACION,SIN QUE ESTO TENGA OBJETO PRACTICO, $T_{\rm bf}$ (7. F.) © 7. F.5 $T_{\rm bf}$ (2. f.) C f.

- 9: NR EL CONTROL DE REQUISICIONES, NO SE ANOTA EL NUMERO DE PEDIDO AL QUE DA ORIGEN UNA REQUISICION, LO QUE UCASIONA QUE A PARTIR DE LA REQUISICION NO PUEDA REALIZANCE UN SEGUIMIENTO DEL PROCEDIMIENTO DE ADQUISICIONES POR OTRA PARTE, EN OCASIONES EL CONTROL TAMPOCO TIENE ANOTADA LA FIRMA DEL COMPRADOR AL CUAL SE LE ASIGNO LA REQUISICION. Tof S. 7) C 5. E 5
- 10.A PESAR DE QUE DE ACUERDO A LOS PROCEDIMIENTOS TODAS LAS MEQUISICIONES QUE DAN ORIGEN A LA EXPEDICION DE UN PEDI-DO, DEBEN QUEDAN RECISTRADAS EN EL CONTROL DE REQUISI-CIONES, EN OCASIONES ESTAS NO SON MEGISTRADAS POR LO QUE NO SE PUEDE DAR EL SEZUIMIENTO ADECUADO A LAS MISMAS.

ALTERNATIVAS

ES CONVENIENTE QUE EL CONTROL DE REQUISICIONES SOLO CONTEMPLE. LOS DATOS DE LA REQUISICION Y EL NÚMERO DEL PEDIDOAL QUE DA ORIGEN,O BIEN, LA ANOTACION DE QUE SE TRATA DE "X" ADQUISICIO-NES.DE ESTA PORMA SOLO SE TENDRAN LOS SIGUIENTES DATOS:

- -FOLIO Nº (DE REQUISICION)
- -FECHA DE REGISTRO
- -NUMERO DE COMPRADOR
- -NUMERO DE PEDIDO -FIRMA DEL COMPRADOR
- LOS DEMAS DATOS QUEDARAN CONTEMPLADOS EN EL CONTROL DE PEDIDOS Y LA LLAVE PARA ESTOS DOS CONTROLES ESTARA DADA TANTO POR EL NUMERO DE REQUISICION, COMO POR EL NUMERO DE PEDIDO.
- INVARIABLEMENTE, EL CONTROL DE REQUISICIONES DEBERA TENER EL NUMERO DE PEDIDO AL QUE DA ORIGEN LA REQUISICION, ASI COMO LA FIRMA DEL COMPRADOR AL QUE SE ASIGNO LA REQUISICION.

MISMA ALTERNATIVA QUE SE DIO PARA LA OBSERVACION Nº9

- 11.UNA VEZ QUE LA REQUISICION ES ASIGNADA A UN COMPRADOR, ESTE REALIZA UN ANALISIS DE LA MISMA. COMO PARTE DE ESTE DEBE VERIFICAR QUE EL BIEN REALMENTE SE REQUIERA. SIN EMBARGO, ESTA ACTIVIDAD NO SE LLEVA A CABO YA QUE BASTA CON QUE LA REQUISICION ESTE FIRMADA DE AUTORIZADA PARA QUE ESTA SEA TRAMITADA Y SE ADQUIERAN LOS ARTICULOS. Def. id.ii) C4
- 12.LA ACTIVIDAD DE INVITACION A PROVEEDORES PARA COTIZAR NO QUEDA DOCUMENTADA EN NINGUNA PAITE DEL PROCEDIMIENTO, FOR LO QUE EN UN MOMENTO DETERMINADO NO SE PUEDE VERIFICAR SI EFECTIVAMENTE SE INVITO A COTIZAR EL NUMERO DE PROVEEDORES ADECUADO DE ACUERDO A LAS POLITICAS. THE 6.5.12 J. C.4

ALTERNATIVAS

ES NECESARIO QUE EXISTA UNA ESTRECHA RELACION ENTRE EL AREA DE ADQUISICIONES Y LA DE CONTROL PRESUPUESTAL, DE TAL FURMA QUE LA ACTIVIDAD DE VERIFICAR LA NECESIDAD DE LA ADQUISICION. SEA REALIZADA POR CONTROL PRESUPUESTAL Y ADQUISICIONES AL TENER AUTORIZACION DE CONTROL PRESUPUESTAL, PROCEDA A LA ADQUISICION DE LOS BIENES.SOLO LAS ADQUISICIONES QUE SE HACEN MEDIANTE COMITE, CUMPLEN CON ESTE REQUISITO.

ES NECESARIO QUE SE ESTABLEZCA UN FORMATO ESPECIAL PARA DO-CUMENTAR LA FUNCION DE INVITACION A PROVEEDORES A COTIZAR. LA INFORMACION BASICA DE ESTE DOCUMENTO DEBERA SER:

- -NUMERO DE REQUISICION
- -TIPO DE ARTICULOSOLICITADO
- -CANTIDAD SOLICITADA POR CADA TIPO DE ARTICULO
- -NUMERO DE COTIZACIONES DE ACUERDO A POLITICAS
- -NOMBRE DE LOS PROVEEDOREES INVITADOS
- -FECHA EN QUE SE INVITO A CADA PROVEEDOR
- -FECHA LIMITE PARA ENTREGAR COTIZACION
- -FECHA REAL EN QUE EL PROVEEDOR ENTREGA COTIZACION
- -OBSERVACIONES

ESTE FORMATO DEBERA FORMAR PARTE DEL EXPEDIENTE Y ANEXARSE A LAS COTIZACIONES ASI MISMO, LA INFORMACION EN EL CONTENI DA JUNTO CON LA INFORMACION QUE SE TENGA DE LOS PROVEEDORES, RESPECTO ALCUNPLIMIENTO DE LAS CONDICIONES DE PEDIDOS ASIGNADOS ANTERIRMENTE, SERVIRA DE BASE PARA LA CALIFICACI ON DE LOS MISMOS.

- 13.EN HN CONSIDERABLE NUMERO DE OCASIONES, NO SE CUMPLEN CON LAS POLÍTICAS QUE SE TIENEN ESTABLECIDAS PARA EL NUMERO DE CUTIZACIONES QUE DEBEN REQUERIRSE EN BASE AL MONTO DEL PEDIDO. ALGUNAS VECES ESTO SE DEBE A QUE LAS COMPRAS SON CON CARACTER DE "URCENTE" .ESTO OCASIONA QUE EL RIESGO DE LA ELECCION DEL PROVEEDOR SEA MAYOR, £7
- 14.EN OCASIONES LA TABLA COMPARATIVA EN LA CUAL SE REGISTRAN LAS COTIZACIONES. QUE PRESENTAN LOS PROVEEDORES. NO ES REQUISITADA, O BIEN, SE DEJAN DATOS SIN ANOTAR, LO QUE OCASIONA CONFUSION PARA VERIFICACION DE LA ADECUADA SE-LECCION DEL PROVEEDOR, \$ 7
- 15.CUANDO ES NECESARIO QUE SE VISITE A LOS PROVEEDORES DEBI-DO A QUE LAS ESPECIFICACIONES DEL ARTICULO QUE SE REQUIE-RE SON MUY ESPECIALES O BIEN, PORQUE SE TRATA DE UN PRO-VEEDOR NUEVO. NO SE REALIZA UN REPORTE DE LA VISITA QUE SE EFCTUALLO QUE OCASIONA QUE NO EXISTA CONSTANCIA DE QUE ESTAS VISITAS SE LLEVAN A CABO REALMENTE. NI DE LOS RESUL-TADOS QUE DE ELLAS SE OBTIENEN, Taf 15 . 15) G.5
- 16.LA FUNCION DE SECUIMIENTO DEL PEDIDO QUE ES LA LABOR PRIN-CIPAL DEL JEFE DE PLANEACION Y CONTROL, NO QUEDA DOCUMEN-TADA EN NINGUN EXPEDIENTE, LO QUE OCASIONA QUE NO SE TEN-GA CONSTANCIA DE QUE EFECTIVAMENTE VISITO A ALGUN PROVEE-DOR, O BIEN, DE QUE MANTUVO COMUNICACION CONSTANTE CON EL FUERON ENTREGADOS. Del 10 10 1 9

ALTERNATIVAS

INVARIABLEMENTE SE DEBERAN RESPETAR LAS POLITICAS QUE SE TIENEN ESTABLECIDAS PARA EL NUMERO DE COTIZACIONES QUE DEBEN SOLICITAR-SE, EXCEPTO CUANDO SE TRATE DE UN PROVEEDOR UNICO, POR LO QUE SE REFIERE A LAS COMPRAS URGENTES, DEBERA REQUERIRSE A LAS AREAS QUE PROGRAMEN SUS ADQUISICIONES APEGANDOSE A LO ESTABLECIDO EN LA RESPECTIVA CIRCULAR.

SE DEBERA INCREMENTAR LA SUPERVISION DE LA TABLA COMPARATIVA DE TAL FORMA QUE SE GARANTICE QUE SE ESTA CUMPLIENDO CON SU ELABORACION Y QUE SEREQUISITA COMPLETAMENTE DE ACUERDO AL PRO CEDIMIENTO ESTABLECIDO.

ES NECESARIO QUE SE DISEÑE UN REPORTE DE VISITA EN EL CUAL QUEDEN REGISTRADOS LOS DATOS DE LA MISMA, ASI COMO LOS RESUL-TADOS QUE SE OBTUVIERON.ESTE REPORTE DEBERA ANEXARSE AL EX-PEDIENTE DEL PEDIDO Y SERA UN FACTOR MAS EN LA CALIFICACION DEL PROVEEDOR.

AL COMENTAR ESTA SITUACION, CON EL TITULAR DEL PUESTO, SE CON-VINO QUE ES NECESARIO QUE SE LLEVE A CABO UN REPORTE DE VISITA O EN SU CASO, UN CONTROL DE COMUNICACIONES, EN EL CUAL SE RE-GISTREN LOS DATOS DE LA VISITA O LA COMUNICACION. ASI COMO LOS RESULTADOS OBTENIDOS, ESTE REPORTE DEBERA ANEXARSE AL EXPEDIEN-MISMO, DESDE QUE RECIBIO EL PEDIDO HASTA QUE LOS ARTICULOS. TE DEL PEDIDO Y SERA BASE PARA LA CALIFICACION DEL PROVEEDOR.

17. DURANTE EL PROCESO DE SEGUIMIENTO DEL PEDIDO, NO SE CONCLUYE

"AUA ACERCA DE LA FORMA EN QUE EL PROVEEDOR CUMPLIO CON LAS
CUMDICIONES PACTADAS, LO CUAL OCASIONA QUE LA LABOR DE EXPEDITACION SE VEA TRUNCADA Y QUE NO CONTRIBUYA DE ESTA MANERA
A ALCANZAR UNO DE SUS DOLJETIVOS QUE ES EL DE CONTAR CON INFORMACION SUFICIENTE Y OBJETIVA PARA OTORGAR UNA CALIFICACIUN AL PROVEEDOR QUE SIRVA DE REFERENCIA PARA FUTURAS ASINACIONES, Del 113-173 C-7

18.EL JEFE DE PLANEACION Y CONTROL ESTA AUTORIZADO PARA REALI-ZAR LAS LABORES PROPIAS DE COMPRADOR SIN EMBARGO, A ESTE PUESTO LE HAN SIDO ASIGNADAS FORMALMENTE LAS LABORES DE SEGUINIENTO DE PEDIDOS POR LO QUE EXISTE UNA FALLA DE CON-TROL INTERNO, YA QUE EL MISMO EMPLEADO OPERA LA ADQUISICION Y SE ENCARGA DE SU EXPEDITACION, Exf. 3-18) C 4

ALTERNATIVAS

ES NECESARIO QUE UNA VEZ QUE SE LLEVE A CABO EL REPORTE DE VISITA O BIEN, EL CONTROL DE COMUNICACIONES, SE DISEÑE UN REPORTE EN EL CUAL, A PARTIR DE LA INFORMACION CONTENIDA EN LOS CONTROLES ANTES CITADOS, SE CONCLUYA ACERCA DE LA EFICIENCIA DEL PROVEEDOR Y EN EL CUAL SEA TOMADA EN CUENTA PARA FUTURAS ASIGNACIONES.

POR MEDIDAS DE CONTROL INTERNO, ES NECESARIO QUE SE RETIRE LA AUTORIZACION PARA REALIZAR ADQUISICIONES AL JEFE DE PLANEACION Y CONTROL Y QUE SE ENFOQUEN SUS ACTIVIDADES EXCLUSIVAMENTE, A LA EXPEDITACION Y CONTROL DE PEDIDOS.

AUDITORIA PRACTICADA A LA GERENCIA DE AUQUISICIONES

CONCLUSIONES

COMO RESULTADO DE LA EVALUACION FRACTICADA AL AREA DE ADQUISICIONES SE PUEDE CONCLUIR QUE EXISTE UNA MARCADA PREOCUPACION EN ESTA AREA POR CONTROLAR LA OPERACION EN GEGERAL, SIN EMBERGO, EL CONTROL SE CENTRA EN LAS ADQUISICIONES QUE DAN ORIGEN A LA ELABORACION DE UN PEDIDO, DEJANDO DE CONTROLAR AQUELLOS QUE NO ENTRAN EN ESTA CLASIFICACION.

LA MAYORIA DE LOS CONTROLES QUE SE TIENEN ESTABLECIDOS EN EL AREA PUEDEN CUMPLIR OFTI-MAMENTE CON SU OBJETIVO, SIEMPRE Y CUANDO SEAN ADECUADAMENTE REQUISITADOS Y SOBRE TO-DO SEAN CONSTANTEMENTE SUPERVISADOS.

LA SUPERVISION EN EL AREA HA SIDO MINIMIZADA DEBIDO AL VOLUMEN DE ACTIVIDADES QUE ACTUALMENTE SE TIENEN Y POR ESTA RAZON ES IMPRESCINDIBLE QUE EN ESTE MOMENTO, SE REFUERCEN LOS MECANISMOS DE CONTROL CON QUE SE CUENTA Y SE GARANTICE DE ESTA FORMA UN
MEJOR DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES EN LA GERENCIA, POR LO QUE DICHOS CONTROLES DEBERAN
ABARCAR CUALQUIER TIPO DE ADQUISICION QUE SE REALICE.

TAMBIEN, SE REQUIERE SUPERVISAR QUE LAS NORMAS ESTABLECIDAS EN ESTA AREA SE CUMPLAN POR TODOS LOS INTEGRANTES DE LA MISMA , AFIN DE OPTIMIZAR TANTO EL PROCESO COMO EL CUMPLIMIENTO DE LAS REQUISICIONES.

SE SUGIERE QUE DEBE EXISTIR UNA ESTRECHA RELACION CON EL AREA DE PROGRAMACION FINAN-CIERA, DE TAL FORMA QUE TODAS LAS ADQUISICIONES ESTEN CONSIDERADAS O AUTORIZADAS POR CONTROL PRESUPUESTAL ANTES DE QUE ESTA SEAN ADQUIRIDAS.

INDICE

PAGINA	CONCEPTO
C 1-2	DESCRIPCION DEL GERENTE DE ADOUISICIONES
3-6	DESCRIPCION DEL SUBGERENTE DE ADQUISICIONES
C 7-10	DESCRIPCION DEL JEFE DE PLANEACION Y CONTROL
0 11-12	DESCRIPCION DEL AUXILIAR DE ADQUISICIONES
2 13-14	DESCRIPCION DE LA SECRETARIA DE LA GERENCIA DE ADQUISICIONES

CONTRALORIA GENERAL DESCRIPCION DE PUESTOS FECHA : SUBDIR :

I.IDENTIFICACION DEL PUESTO

~ TITULO DEL PUESTO

Gerente de Adquisiciones

- AREA O DEPTO

Gerencia de Adquisiciones

- PUESTO AL QUE REPORTA

Al Director de Administración

- PUESTO QUE LE REPORTAN

Subgerente de Adquisiciones Jefe de Adquisiciones Jefe de Planeación y Control Auxiliar de Adquisiciones

. . .

II. DESCRIPCION DE FUNCIONES

a) Genérica: Coordinación de las funciones ejercidas por los integrantes de esta área. Adquisición de bienes requeridos por diferentes áreas de la Institución en las mejores condiciones buscando para ello el mejor precio y servicio.

b) Especificas

- Diarias
 - Supervisar las funciones que se ejecutan en el ârea de adquisiciones.
 - 2.Atender los posibles problemas que surjan en esta Area.
- Verificar que desde la primera etapa del procedimiento de adquisiciones se este llevando a cabo de forma correcta para poder cumplir con el objetivo esperado.

- b) Mensuales: Analizar el concentrado de cheques emitidos referentes a las adquisiciones. Verficar que se cumpla correctamente el proceso de requisiciones
- c) Eventuales: Coordinación de comprador para apoyar el Area.
- III. INFORMACION RELEVANTE RECIBIDA Y GENERADA POR EL PUESTO
- Recibida : Concentrado de reguisiciones Concentrado de pedidos Concentrado de reportes de almaçên.
- Generada : Programa de adquisiciones Informe para el Administración acerca de los reportes recibidos.
- IV. RELACION CON TERCEROS
- a) Internas : Verificar el cumplimiento de las requisiciones.
- Externas (Supervisar el cumplimiento por parte de los proveedores.

CONTRALORIA GENERAL DESCRIPCION DE PUESTOS FECHA: SUBDIR: ELABORO:

I. IDENTIFICACION DE PUESTO

-TITULO DEL PUESTO Subgerente de adquisiciones

-AREA O DEPTO Gerencia de adquisiciones

-PUESTO AL GUE REPORTA Gerente de adquisiciones

-PUESTO QUE LE REPORTAN Jefe de adquisiciones

Jefe de planeacion y control Auxiliar de adquisiciones

II. DESCRIPCION DE FUNCIONES

 a) Genêrica: dotar a la Institución de los bienes que esta requiere para su operación de acuerdo a las estrategias y objetivos establecidos, encargândose desde la recepción de cotizaciones hasta el seguimiento de los pedidos.

b) Especificas

- diarias :
- 1.Adquisición de bienes de consumo e inversión
- 2.Comitê de compras
- 3.Visita de proveedores
- 4. Supervisión del personal a su cargo
- 1. Adquisiçión de bienes de consumo e inversión
- a.Recibe del Gerente de Adquisiciones las requisiciones que han sido autorizadas y las que fueron rechazadas.(1)
- b.Elabora memorandum dirigido al ârea que envio la requisición, notificandole el rechazo.
- c.Anexa al memorandum la requisición y turna ambos documentos a la secretaria para que se envien al ârea de origen.(2)
- (1) Alqunas causas de rechazo son: falta de autorización, artículo fuera de linea, mal requisitadas, nunca han surtido ese artículo.
 (2) Las copias de los memorandums son archivados en el consecutivo de memorandums enviados por la subgerencia.

d.turna las requisiciones autorizadas al jefe de planeación para que estas soan asignadas a los compradores y registiadas en el control de requisiciones (ver procedimiento de control de requisiciones)

Actualmente las cuatro personas que omponen la subgerencia son compradores, de manera que los siquientes puestos están autorizados para realizar el proceso de adquisiciones:

PUESTO COMPRADOR
GERENTE DE ADQUISICIONES
SUBGERENTE DE ADQUISICIONES
JEFE DE PLANEACIÓN Y CONTROL
AUXILIAR DE ADQUISICIONES

e.firma en el control de requisiciones por cada requisición asignada.

f.Analiza las requisiciones quo se le han asignado, verificando las firmas (no se consulta catálogo "sólo se verifica que la autorización sea dada por lo menos por algún subdirector) que el bien realmente se requiera, las fechas en que se requieran los bien, el tipo de bien que solicita el área "etc.

Cuando la requisición cumple con los requisitos:

q.Invita a los proveedores a cotizar (1) .Esto se ileva a cabo dependiendo del monto aproximado del pedido y en base a las políticas ostablecidas para esto. Para que los proveedores puedan cotizar noesitan tener un registro en el padrón de proveedores. Cuando se trata de un proveedor nuevo, al mismo tiempo que lo invita a cotizar, le solicita la documentación para darlo de alta.

Actualmente la invitación de proveedores se lleva acabo via teletônica (2) y los proveedores cotican sus propios formatos.

h.Turnar acuse de recibido de la requisición a la secretaria para enviar a las áreas.

(1)Actualmente la gerencia cuenta con un listado de proveedores autorizados y ahí se selecciona a quienes se invita. (2)No existe registro de las llamadas telefônicas

- i.Recibe del proveedor y le informa de los artículos a cotizar especificaciones de los mismos, fecha en que se requieren los bienes y fecha límite para cotizar.
- j.Abre expediente por cada requisición, colocando del lado derecho del mismo la regusisición y si es que existe, información adicional.
- k.Recibe del proveedor la cotización por escrito. Cuando se invitó a varios proveedores a cotizar:
- 1.Elabora una tabla comparativa

en el rengión de observaciones.

- m.Analiza a cada uno de los proveedores en base a precio, calidad, tiempo de entrega y condiciones de pago.EL factor decisivo es el precio.
- m. Evalua a los proveedores que cotizaron.
- n.Selectiona al mejor proveedor y lo indica en el formato de la tabla comparativa en el rengión de observaciones.
- o.Integra cotizaciones y tabla comparativa al empediente del lado izquierdo del mismo incluyendo en este lado la hoja de observaciones especiales si os que las hubo.
- p.Se comunica telefônicamente con el proveedor para indicarle que el gano el pedido y preguntarle si acepta. Si no acepta el proveedor indica esto en la tabla comparativa
 - q.Se Comunica con el siquiente proveedor que tenqa la mejor calificación y asi, hasta asignar el pedido. Si acepta el proveedor:
 - r.Especifica las condiciones del pedido, monto, precio, fecha de entrega, condiciones de pago, monto total del pedido, etc.
 - s.Elabora el pedido
 - t.Turna pedido de Jefe de Planeación, para que se le asigne el No. de pedido.
 - u.Recibe pedido con número asignado y lo turna a la secretaria para que lo mecanografia.

v.Recibe pedido mecanografiado, firma, y lo distribuye de la siguiente manera:

#Ultima copia al Area solicitante cuando es la que recibe. #5ta copia al almacen cuando es el que recibe #20a copia al jefe de planeación para el seguimiento del pedido.

w.Recabar firmas en las demas copias y original del pedido con los funcionarios que Corresponda de acuerdo a las políticas establecidas.

 κ .Notifica telefânicamente al proveedor que esta listo el pedido ν le solicita se presente.Recaba firma en la Ja copia del pedido.

y.Anexa copias de da y 5a en el expediente así como éta o 7a sedên corresponda, del lado derecho del expediente. Anota el no, de pedido en el expediente.

z.Entrega el expediente a la seretaria pata su archivo.

c) Eventuales

1. Visita a usuarios para aclarar especificaciones

2.Visita a proveedores

III. INFORMACION RELEVANTE RECIBIDA Y GENERADA POR EL PUESTO

Recibida: Requisiciones Cotizaciones Memorandums

Generada: Solicitud de cotización Pedido tabla comparativa

Memorandum de rechazo de información

IV.RELACION CON TERCEROS

- a. Internas iCon todas las areas de la Institución para los asrticulos que solicitan
- b. Externas : Con los proveedores que se adquieren los articulos

CONTRALORIA GENERAL DESCRIPCION DE PUESTOS FECHA : SUBDIR : ELABORO:

I.IDENTIFICACION DEL PUESTO

-TITULO DEL PUESTO:

Jefe de Planeación y Control

-AREA O DEPTO :

Subgerencia de Adquisiciones

-PUESTO AL QUE REPORTA :

Subgerente de Adquisiciones

-PUESTO QUE LE REPORTAN :

Ninguno

II.DESCRIPCION DE FUNCIONES

a)Genérica: Llevar un adecuado control de las requisiciones que se tramitan en el Area de adquisiciones así como realizar el sequimiento de los pedidos, desde que son asignados hasta que los artículos solicitados son integrados al almacen o al Area solicitante.

b)Especificas:

-diarias:

1. Control de requisiciones

2.Control de pedidos

3.Sequimiento de pedido

1. Control de Requisiciones

a.Recibe el original de las requisiciones, debidamente autorizadas.

b.Registra la requisición en su control de requisiciones, anotando:

-Folio o no. de requisición

-Fecha de registro -No. de comprador

-No. de pedido

-Proveedor

-Giro

-Monto sin IVA

-Fecha de entrega

-Observaciones

c.Solicita firma al comprador que se asigno la requis: ión. Este firma en el control.

- 2. Control de pedidos
- a.Recibe borrador de pedido de los compradores
- D.Asigna No. de pedido de acuerdo a la siguiente codificación:

la. cifra = Mo. sector Ca. y Ca. cifra = No. de comprador Na. y Sa.cifra = Clasificación por monto

6a.Sa.v 9a.cifra = No. consecutivo de pedido

10a. cifra * Año en que se elabora el pedido

c.Registra en control de pedidos anotando los siguientes datos:

-No. de pedido -No. de comprador -Proveedor

-Na. de requisición

-Ma. we requisicion -Importe sin iva

-Código o tipo de articulo

-fecha en que recibe el barrador

acude personalmente con el proveedor.

-Fecha entreva de pedido

- d.Cuando el pedido es mecanografiado y recibe la copia de seguimiento anota una cotifación al final del renglón en que se registro dicho pedido.
- e.Cuando el pedido fue satisfactoriamenteantredado, marca una linea amarilla con marca textos sobre la cruz que anoto al final del renolôn.
- 3. Sequimiento del pedido
- a.Recibe del comprador copia "segumiento" del pedido
- b.Acqmoda copia en el acordeón, en la fecha correspondiente a una semana de la entrega del pedido. Cuando se llega la fecha:

c.Se comunica telefônicamente con el proveedor para recordarle la fecha de entrega. Cuando las especificaciones son muy especiales,

- d.Coloca la copia del pedido en la fecha correspondiente a un dia antes de la entrega.
- e.Se comunica nuevamente con el proveedor para indicarle que al dia siguiente se deberá entregar el pedido. En caso de haber ningún problema:
- f.Acude con el proveedor procurando que se respete la fecha de entrega o bien si no es posible lo anterior, se negocia nueva fecha de entrega y repite el proceso de seguimiento.

Cuando no hay problema:

- q.Coloca la copia del pedido en la fecha correspondiente a un dia posterior a la fecha de entrega.
- h.Cuando llega la fecha, se comunica con el almacên o ârea solicitante para verificar que se entregê el pedido.

Cuando el pedido se entrego:

i.Sella de atendido la copia del pedido y la archiva en el expediente de pedido pendientes de facturar.

Cuando el pedido no fue entegado:

j.Acude con el proveedor para que le indique la fecha de entrega y se repita el procedimiento de seguimiento.

Cuando el pedido no cumple con las especificaciones:

- k.Recipe reporte de control de calidad del almacên, indicando fallas en el bien.
- Turna reporte al comprador para que realice las aclaraciones correspondientes.
- m.Realiza actividad no. 9 y espera las indicaciones que le de el comprador para repetir parte del procedimiento.

-Mensuales:

Reporte de adquisición de cheques mensuales

-Eventuales

Actividades de comprador para apoyar el Area

111.INFORMACION RELEVANTE RECIBIDA Y GENERADA POR EL PUESTO

-Recibida

. Requisiciones Pedidos Reporte de almacên

-Generada

Relación de facturas Contrarecibos Información que requiere la gerencia

IV. RELACIONES CON TERCEPOS

-Internas: Con todas is âreas para adquirir los articulos que se requieren.

-Externas: Con los proveedores.

CONTRALORIA GENERAL DESCRIPCION DE PUESTOS FECHA : SUPDIR : ELABOPO:

I. IDENTIFICACION DEL PUESTO

-TITULO DEL PUESTO :

Auxiliar de Adquisiciones

-AREA O DEPTO

Subgeta de Adquisteiones

-PUESTO AL QUE REPORTA :

Subgerente de adquisicines

-PUESTO QUE LE REPORTANI

Ninguno

II.DESCRIPCION DE FUNCIONES

a) Genêricas: Realizar compras de caja chica.(tarjetas de presentación, sellos, esferas, margaritas y articulo de escritorio). Tramitar las composturas al mobiliario que se requiera.

b) Especificas:

-diarias:

Adquisición de : Tarjetas de presentación

Sellos

Esferas y margaritas Reparaciones de equipo Entrega de articulos

-Mensuales: Ninguna

-Eventuales: Apoyar a las areas de inventarios .

III. INFORMACION RELEVANTE RECIBIDA GENERADA POR EL PUESTO

-Recibida: Requisiciones Cotizaciones Prosupuestos Facturas Memorandums

-Generada: Tabla comparativa Pedido Contra recibo Machote tarjetas de presentación

IV. RELACIONES CON TERCEROS

-Internas : Todas las areas de la institución para la realización de sus funciones.

-Externas : Con los proveedores a los que se les asignan $\hat{}$ los pedidos.

CONTRALORIA GENERAL DESCRIPCION DE PUESTOS FECHA : SUBDIR : ELABORO:

I.IDENTIFICACION DEL PUESTO

--TITULO DEL PUESTO : Secretaria de la Goia de Adquis.

-AREA O DEPTO : Gcia de Adquisiciones

-PUESTO AL QUE REPORTA : Gte. de Adquisiciones

-PUESTO QUE LE REPORTAN: Ninguno

II.DESCRIPCION DE FUNCIONES

a)Genêrica: Mecanografiado de todos los documentos que son generados en la gerencia así como realizar el tramite para la adquisción de articulos necesarios para los funcionarios.

b)Especificas:

- -diarias :
- 1. Adquisición de bolecos de avión
- 2.Adquisición de llantas para autos de funcionarios
- 3.Tramite de requisiciones
- 4. Archivo de pedidos
- S.Venta de Mobiliario usado
- 1.Tramite de requisiciones:
- a.recibe requisiciones de las diferetes Areas de la institución
- b.Sella y folia cuando la regisición no tiene número.(def2 G41)
- c.Verifica que las requisiciones estên autorizadas por el subdirector del ârea.

Cuando no esta autorizada:

- d.Rechaza enviandola al Area de origen
- e. Verifica el tipo de artículo que solicitan.
 Si el artículo solicitado corresponde a los artículos citados en la circular, procede a realizar la actividad.

f.Turna requisición al gerente de adquisiciones.

q.Recibe copias de las requisiciones que fueron autorizadas para que envien los acuses de recibido al área correspondiente.

-Mensuales: Ninguna

-Eventuales: Alguna información referente a la adquisición de boletos de avión.

III.INFORMACION RELEVANTE RECIBIDA Y GENERADA POR EL PUESTO

-Pecibida : Requisiciones Pedidos Facturas Memorandums

-Generada: Pedidos mecanografiados Orden de salida Hemorandums Recibos

IV. RELACIONES CON TERCEROS

-Internas: Todas las areas de la Institución para la adquisición de sus bienes.

-Externas: Adendia de Viales.

BANCO LA UNION INDICE

PAGINA CONCEPTO

E 1-2	CEDULA RESUMEN: REVISION DE REQUISICIONES
E 3-4	MUESTRA NO. 1 : REVISION DE REQUISICIONES
ξ 5	CEDULA RESUMEN: CONTROL DE REQUISICIONES
E 6	MUESTRA NO. 2 : CONTROL DE REQUISICIONES
E 7-8	CEDULA RESUMEN: REVISION DEL PROCEDIMIENTO DE ADQUISICIONES DE BIENES DE CONSUMO E INVERSION
E 9	MUESTRA NO. 3 : REVISION DEL PROCEDIMIENTO DE ADQUISICIONES DE BIENES DE CONSUMO E INVERSION
E 10	MUESTRA NO.4 : REVISION DE PROCEDIMIENTO

Banco La Unión practicada a la Gerencia de Adquisiciones l'édula resumen : Revision de requisiciones

15

11

20

2

-5

34 📑

E ly2

De ocuerdo a la elaboración de las muestras correspondientes ex Tienen las sigles Observaciones:
Total de requisiciones muestreados de

- 🚅 . I., 📧 29% de los requisiciones seleccionadas (16) no fueron localizadas, no pudiendo realizar las observaciones respectivos CDI 94"
 - .2. \$1 18% de las requiriciones sujetas a muestra (4) no contienen No. de viquisición y Tampoco este les fue asignado per la gerencia. CX 7 6M1
 - 3.617% de las requisiciones (s) no preven firma del solicitante +7.643
 - .4.\$1 25% de las requisiciones (7) no Tienen firma de autorización corres— .. pondiente para irealizar el procedimiento de adquisiciones. 😂 2 640
 - s. En el 17% de los casos (s) el lugar de entrega de los loienes soli. citados no es requisitado cos Got
 - .6. In el 46% de las requisicanes (18) no se específica ta fecha en the above straining as receiptan ien et avea solicitarite about
 - 7 En el 82% de los cosos (23) no se justifica la adquisición. Además ... que en mi opinion esta justificación no debe ser dada por el àvea sollatante.
 - .I. A pesar de que existe un formato de requisicion ouvo uso es obliga-... Torio de acuerdo la la circular, ellarea acapta requisiciones en cualquier formato.cb6 641
- 9. Las . firmas de autorización de la requisición ino son verificadas 18 .. . contra attalogo .. unicamente . se vevisa que exista una firma .44n nombre en el espacio yespecturo, co 40 %
- 10. No existe constancia en las requisiciones i de la supervisión que Ventira et ale. para autoriearlas, 637 601, 610 64 7.0

... Condusión: Las requisiciones, que son el elemento primario de contrat en el procesa de adquisiciones, no són revisados, adecuadamente antes de ser auptadas paren transte porta quia Obrianeste, no Todas las requisiciones son controladas en el àvea par la gles dificil delectar que electivaments se surten Todas o blen , sies que se vechacan. 39 Con el fin de approvav el procedimiento de adquisiciones, se decidió oppodens me u, esneid de rousie inplo al mana otomos olde nu vasilarus en el area se acepta. Inasta en mémora ndum solici. Tando los 42 | bierres :

	Bonco la Union										E_3	
	Auditoria Practicada a la Muestra No.1 Revision de	Gereno	iade	Adquisici	0265							
	MINESTA MALT DEVISION OF	ne quisic	1000		47,70	,, ··· : 5 **#	S 5 6 2		<u>j</u>		9	10
Ja .		1										
No de	Area g'origina la requisición	Fecha de la	firma de	legar de ets	in Fecha de esti de ga de Bienes	e Descripe	=l⊥lanTidec	a).	_b_s_e			
	Lic Monvel Gutierrez	_ O	0		W - 10 - 87		6	اللله	color Icos	LI THE		
.0	Antonia Medellin	0	9	- 0	16-10-87	0	0		formation	Yequin	CLOTHES FOY	119
	Longe Martinez	0	-+6	ő	17-10-27	lo II	011		Portug Cian	OL YES DEC	f firm t	ш
0	Salvador Perez	0	0	0	25-10-87		. o	007	nùmero d			1111
	Miguel Paz	0	9	0	27 - 10 -87			0017	DUMETO D	Yequisic	Pn	Ш
0	Angel SoTo	0	0		27-10-87	0	Θ.	67	Sliza far	t_ #1	ht ') i fit
<u> </u>	Envigue Nava	0	-10	0	29 -10-87	0	0.		LIED FOIL	OTO de Y	equist clos	1111
	Transper O a la 64	(A)	ia i	. 6	2-11-17	(3)	6		Tienz ve	quisicon.	111	Hill
	Impresos y Papeles 8.4	10-11-17						OND	tienz ve	QUISTERD.	! 	HH
	Almacen	17 - 11 - 87			@	12			1. 111	1 111	 	1111
					· [11]	- 1-1311	[]	Fr - [!]				HH
	Greia de comunicaciones	_17- 1- 3 .7				- 121	— <u>11+</u> ++	-	1 1		1 5 1	Hill
		17-11-87		- 'L'		HĽH	<u>'</u> Ull	 		فساحة سحد المشا		
	Almacia	19-11-87			6-02-88					·		ΗН
	- Almacin	25-11-17										
		25-11-87		- 7	'H.II-	Ø	- 九	- 1111		i	111	
	Subdiv de Instalaciones	21-1-17	/	الزا	01-11-57	- 11/211						1111
		23 - 11-27			11 <u>-12-37</u>				4-44	 	####	Ш
		17-12-57				1			 			
		18-12-17	1	warmen and a labor					1 	1 111		Щ
116 _	Almocèn	_23-12-87_			16-02.88	_ /	⊥/ <u> </u>	###	ļ	1 Hi	Щ.: Ы	1-14
	Subdir de Instalaciones	13-01-57	11211	/	_ -		!/-!			1. 111		144
181	Almacen	15-01-11_	11-11-			1			1			Ш
137	Gerencia de Montenimiento	15-01:18			15-02-88		ا از ا		! !!!!	<u> </u>		
183	Almacin	19:01:88	_i_4		16-02-33	1171	د د	لنللند	1111	-		
5	Comunica ciones	_17-01-28			-	ر		44114	ļ i i i i	4	111-11	444
		17-01-88								1. 111		
_5/I _	Relaciones Institucionales	3-02-88				12	إزا		! !!!!			
%	Div. corporativa de Tarjeta de crédito	17-02-FE	10	ام ا				1111				
lio	Subdir de serv grales	18-02-11	_ :!•!!			114	1					
•/N	Div de ap y servicios	20-02-89	_ /	1144		الإ		[] [] []		1. 11	2	
=/N	Subdir financiera	21-02-12] [] [] [] [] [] [] [] [] [] [] [] [] []			; <u>::::</u> !			1. 111		ПП
5/A	Revaluaciones Institucionales	15-02-17			30-01-88		7		1 114		-	
*/~	Coordinación Corperativa		1		!	·	ווער		T !			Hiii
		24-02-88	6	1111		珊	1111			1 11		1:11
@	SAAM	20-02-23	7.7		- 11141	-11:14			 	++ 	 	++++

Auditoria practicada a la G	revencia d	e Bd.g	عاده ناماند							E 4
Muestra No. 1 Prevision de	Requisition	د								
	MARCHE.	= 2 . · ·	3		· 5 ···		• • •	T (4. 6 %, 1)		10 -
de	Ficha de la	Tma de	lugar de ent	e Fecha de ent	Descrip del	_CanTidad	ع ط_0	ervaci	ചെട	
· Avea a' origina la requisición	Requisition .	Autorizaci	nga requisito	L. de Bienes	bien req	Requisitor	مام المام المام المام المام المام المام المام المام المام المام المام المام المام المام المام المام المام الم	A Commence	**************************************	· **Y6300
Subdir Bevisional Zona III	(3)		_ / /	 		- IV	OEnla	requisicon.	ما عما مع	n 33 pz
Impreson 4 Papeles		15						30 Sums	075	: 11111
Tiduciorio	<u> </u>		الزاا			ועון	!!!!!			- 1111
Muebles de ofna	01-01-17		1	09-02-78		1.77	@ Forma	POYTE de	un period	יוייטייר
Impresos y papeles	2501-88	1.2		27-02-13	7		ili 41.	.	- 111111 -	- 11:14
Casa Ariel	12 - 01 - 88	1101	_ 11711	26-02-88	V!		O tue 10	موالعمام	la factur	<u> </u>
Representaciones Ruz	12 ; 01 - 78			26 -02-81	<u> المر:</u>	12			444	المهاند
MulTipapelera	09-02-88	1.0	1//	10-05-13	1101	10	O Nois	L Tiene v	حصياع نصم	
Gerenaa de crédito	29-02-83	1			1	از		_111111		لملتب
Gerencia de Mantenimiento			1	- - -	111	ر	€ No ut	ilizo No.	le requisico	ון ווי מיי
Almacen		J.				الزا		_!!!!!!	_11111	باخت
Subdiv de aist Operat		1			1	الزا	@ No Ene		headas lo	
Nominas e Impoto		11:01	<u>الر::</u>			1	Skapa	دء اوساوا	avea de	.dows
ToTal	ا م ا	3	6		٥	٥	Elene	s 11 111	<u>. 1111111</u>	
hoja ant.	. 0	6	1.4.	16	. II.ali	3	. 111141			
Gran Total		9	1141	24	4					
	(41-1)	1.1.11	Hills		111111			- H.H.		111
	111.11	1		[11] [1]	111111	111111	<u> </u>	7 11 11 11		11.1
				1111111	111111	11111	. [[1]]	11111	11!!!	1 1 1 1
	_	11.4			_[1:111	- (1111)	[]		111111	
	11:11	<u> </u>	<u> </u>	_111111			[]][[للالا
	111111						HIII.	11111		_ [11:4]
	1 10									<u> 4 </u>
	11,111			4 1111	11:111	_11(11)	11111			
	ير بلانتال .	1.1			. !!!!!!					
							. 111111		_!!!!!!	
	1 1 1 1 1 1	Title				Tilli	11:11			
		<u> </u>				1 111		1111	11:11	
e.						111111				
								. 11111.		
	11	11.11				11111	- 111111		- 111111	7 177
		E.J.	Holl	-11:11	Tilli.				1,60	
	11 14	H. H.	11.11			-11111		71111		1340
					TEIL	771111	-11111	-71111	-1111	
	:	1-1-1-		_		711111				11111

·	
$\frac{\partial^2 g}{\partial x^2} = \frac{\partial^2 g}{\partial x^2} + \frac{\partial^2 g}{\partial$	
De acuerdo ala muestra efectivada del control de vecusiciones, seticaen las aigles observaciones:	
والمراجع والمنافية والمنافية والمنافية والمنافية والمنافية والمنافية والمنافية والمنافية والمنافية والمنافية والمنافية	
2. Constitute of the second of	
2. Enel 26% delos casos (5), el control no Tiene registrada la firma delo prador al que se le asignà la requisición, lo que origina que en un momento determinado, no se puedan destindar responsabilidades, CDII (442)	
3. El control de requisiciones po se requisitado en su togalidad, es deux los datos de: No. de padido, proveedor, quo dominante, mente sin 144, fecha de entrega y observaciones, moson requisitadas. Tomano enciente que pate de asta información se tune en el centrol de pedidos, esta estuación no estan grave. Sin embargo, no se está requisitando el No. de padido que origina la requisitado i lo cuale un dato muy importante que permite dar seguimiento del procedimiento y sin el 1 el control de requisitado practico. CD 10 642. Conclusión: El emtre 1 de requisitares en la forma en la que actua	10
Conclusión: El contro I de requisiciones en la forma en la que actua mente, se esta manejando ; carece de funcionalidad, y no aumpte	-
con les vequieiles de un controt interno para alàrea. Poroti	•
parte la información en el contenida aún completamente	
requisitada no es relevante ya que en otro control se repi	Э
en antalia de la compansión de la compan	
on the second of the contract	
and the second of the control of the	
the control of the co	
en andre en en en en en en en en en en en en en	
to the contract of the contrac	
المناف والمناف والمنافي والمنافرة والمنافرة والمنافرة والمنافرة والمنافرة والمنافرة والمنافرة والمنافرة والمنافرة	
ramenta cara araban araban da araban da di araban da di araban di santa di araban di araban di araban di araban	
e de l'organisme de la solete des en la companya de la companya de la companya de la companya de la companya d	
e distribution and an experience of the first of the firs	
en er ninger green in de groen in de greek groen van de groen de	

39

Basco la Unión
Auditoria practicada a la Sperencia de Adquisiciones
Muestra no 2 Contral de Regulaciones

Fecha de Nº d'Comp N° de Patico frima Obsarvacio N° Feg. Aven que origina la requisición Registro Componente Almacien G G 161-65-65 G O Tendustal de la registro P87/H1	1
N- Reg	1
1 4 Almose Almose	750 190
1 4 Almose Almose	44444
1 192 Almaco 4 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	- 11 11 11 11 11 11 11 11 11 11 11 11 11
1 192 Almaco 4 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	
1 192 Almaco 4 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	de comon
1981 Almacian (32 12 13 13 14 14 15 15 16 16 16 16 16 16 16 16 16 16 16 16 16	
191	reau sicior
1180 Subdirección de Instalaciones (9) (3) 406 (2) - 0840 (9) Unstringes Tien	ا ماه هما
9/1 Almosen 3 6 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	-12-78
006 Subdiversion de Instalaciones 070 8 3 -04 04 -0417 8	
1 US Subdiversión de Tristo la ciones (3) (3) (4) (4) (4) (4) (4) (7) (7) (7) (7) (4) (4)	CENTRICIO
112 Subdiversión de Tristalaciones (3) (3) (4) (4) (4) (4) (5) (5) (6) (7) (6) (7	reau si lad
607 lm	de comon
Almorina (SIII) (SIII (SIII) (SIII) (SIII) (SIII) (SIII (SIII) (SIIII) (SIII) (SIII) (SIII) (SIII) (SIII) (SIII) (SIIII) (SIII) (SIII) (SIIIII) (SII	
150 Geveron de montenimiento 0 02 18 V 602 03 C7778 0 ONSI esta vegite	
aprilor Almaco (3) V Cos cos - de (1) O No son sonte	Tyada en
1050 Almorian 13 1 15 1 15 1 15 1 15 1 15 1 15 1 15	
5/14 Comunicación y Relaciones Públicas 14-02-88 1/1 14-66-04-0998 100	
	1111111
	1111111
	1111111
	1111111
	T1111111
	1111111
	-
	-
	#
	7111111
	-

E 7y8

La vevisión de los pedidos releccionados para la muestra, se realizó por el período comprendido de los meses de Nevide 1987 a feb de 1988, las observaciones que se treven de este muestra son las sigtes:

- J. En el 10% de los pedidos muestreados (2), la requisición no Tiene número, por lo que no se cuenta con el 1ercontro: que es necesario para el inicio: de este procedimiento 0DT, G141
- 2. El 32% de las activaciones (s), que respaidem las pedidos no cumplen con las practicas esta blecidas de acuerdo a las montas de las mismos, en ocasiones este quebranto de políticas se debe a la aceptación de composas unquites. Ct. 13 944
- 5 En. el 217 de los cases (s) no se requisité la tabla comparativa siendo
- . 4. En el 32% de los casos (6), el proveedor que se eligio no fue anotado en la Tabla comparativa en el rengión correspondiente.
- 15 En el 197 de los casos (17), el pedido no es requisitado Totalmente 16 faltando los datas del No. de comprador, lo cua les un contes 12 de la recha de la coticación que se constituye en una 21 referencia.
- 20. ... 7. ±1. 427 de los expedientes (1) no contienen la copia de la factiva.

 17. ... que ampara el pedido por lo que no se puede garanticar nue

 18. ... esta lejectivamente correspondo a los articulos requeridos

 19. ... en disho pedido. CD22, 641
 - 8. Existen pedidos que ampavan parcialmente la erequisiciones, sin que existe en el expediente alguna indicación de los opros números de pedido que cubran Topalmente la requisición 477. Os los casos (9).

Conclusión: les axpedientes que en Tenen de los padidos : están incompletos ya que en la mayoría de los casos no conTienen Todos los datos que se deben vegistrar.

39 KJ

34 17

31

		T	_	. =	_	T		-=		Г	_	_	7				-		= :	\equiv	1	_	- '		T		_ •		I	-	_	_
Nº 4		N				2	ech	-	٠.	á	V 2	90.				_	I	:			1	_	Ò	Ь:	24	rvi	ye.	ī	vyk.	5_		_
Pedido	Proveedor	Ċ,	au	(3)	cio	1	de	1	ed	اما	۰		_	_		_	_		_		1			_			_	_	╛		-	=
	nvolturas Profesionales S.A. de C.V.	N		i o	76							Ш	П	Щ	Ø	П	I	Ш	П	П	10	D.	Ц	-	215	ملم	4	φŀ	: 7.		d	À
C 0000 000		١,	Ы	Ľ.	4	14					Ц	Ш	L	Ш	Ш	Ш	8	Ш	Щ	Ш	1	Ц	Ų		2	. No	4	Ηd	20	1 =	h	Ц
	ormos para mapcios S.A. de C.V.		Ш	Į,	12		4	d	18	<u></u>	Ц	Ш	Ш	Ш	Ш	Щ	1	Щ	Щ	Ш	1	Ļ.	ш	4	e	ᆎ	H	إعاد	- A	4	6	ń
	Poore Busines form de México S.A.		11	١	4	ld	41	6	1 2	Ш	Ш	Ш		Ш	Ш	Ш	_1	Ш	Ш	11	1	Щ	Ы	Ų	d.	TI.	Ш	44	4	Ш	Ш	Ц
6030126	4		H	H	П	10	Ţ	04	-18	ı	Ш	Ш		Ш	Ш	Ш	ļ	Ш	Ш	Ш	_	П		Ш	ļ	Ш	Ш	Ш		Ш	Ш	Ц
003 0 V3				/5	Ы	0	11	П	- 8		\prod	Ш	Ш	Ш	Ш	Щ	1	Ш	Ш	Ш	L	Щ	Ш	Ш		11	Щ	Ш		Ш	Ш	Ц
ļ			11		П		Ш	Ш		Ш	Ш	Ш	Ш	Ш	Ш	Ш		Ш	Ш	Ш.	-	11	Ш	Ш		Щ	Ш	Ш	4	Щ	Ш	Ц
*02018 C	antrol de formas de México	Π	192	Į,	4	T	5-0	,	88		Ш	Ш	Ш	Ш	Ш	Ш	1	Ш	Ш	Ш	_	Ш	Ш	Ш	Ш	Ш	Ш	Ш	1	Ш	Ш	Ц
	V.C. R. de México S. A		П	17,	bs		9	Ы	81	Ш	11	Ш	Ш	Ш	11	Ш	1	Щ	Ш	Ш.	1	11	Ш	Ш	L	11	Щ	Щ	4	11	Щ	L
	lexo formas . S.A.	1	I	IJ,	, \$		DZ.				Ш	Ш		Ш	Ш	Ш	<u>ĺ</u>	Ш	Ш	Ш	_	Ц	11	Ш	Ш	Щ	Ш	Ш	_1	Щ	Ш	Ц
	isTribuidores S.A.				/3		6			П	\blacksquare	Ш	П	-	ø	Ш	1	Щ	Ш	4	1	11	Щ	Ш	Lĺ	Щ	Щ	Ш	4	11	Щ	Ц
	ormas eficients S.A. de CV.	П	Ш	1	22		15.	Š	- 81	Ш	П	Ш	Ц	Ш	Φ.	Ш	-	Ш	Щ	41	4	Ц	Щ	Щ		Щ	Ш	Щ	4	4	Ш	Ľ
2403012	Moore Business form		Ш	11	4		28	144	. 2	Ш	Ш	Ш	Ш	Ш	O.	Ш	-	Ш	Ш	Ш	4	Ш	Ц	Щ	Ш	Щ	Ш	Ш		11	Ш	Ц
M02015	Formulario Anga S.A. de . C.V.		Ш	Ц,	d.	5	29-	4.	-8	Ш	11	Ш	l	Ш	Φ	Ш	1	Щ	Ш	Ц.	4	11	Ц	Ш	Ц	41	Ш	Ш	4	41	Ш	L
- 1	- •	11	11	Ш	П	ĺ	П	Ш		Ц	11	Ш		Ш	Ш	Ш	Ì	Ш	Ш	Ш	1	11	Ш	Ш		Ш	Ш	Ш	- #	Ш	Ш	L
(Co	nclusión: No hay desviaciones vele	. Jug	'n	e.	Π,		là	ėV	Į.	Ы	Ш	a		2	de	Щ	م	Ш	Н	46	وط	h	չև	Ŀ	Ta	4	St	14	بإواد	dik	Ы	1
			Ш	Ш	Ш		Ш	Ш		Ц	Ш	Ш	Ш	Ш		Ш		Ш	Ш	Ш		Ш	Ш	Ш	Ш	Щ	Ш	Ш	1	Щ	Ш	L
		Ш	11	Ш	Ц	Ш	Ш	Ш	Ш	П	Ш	Ш	Ш	Ш	Ш	Ш		Ш	Ш	Ш	1	Ш	Ш	Ш		Ш	Ш	Ш	4	Ш	Ш	L
		Ш	Ш	1			Ш	Ш	Ш	Ц	11	\prod	1	Ш		Ш	1	Ш	Ш	Щ	┙	11.	Ш	Ш	Ц	Щ	Ш	Ш	1	Щ	Ш	Ц
			Ш	Ш				Ш		Ш	11		Ш		Ш	Ш		Ш	Ш	Ш		Ш	Ш	l i		Ш	Ш	Ш	╝	Ш	Ш	ij
		Ш	Ш	П	П		$ lap{1}$	Ш	Ι	П	\mathbb{I}	П			Ш	Ш			Ш	П		П		Ш		П	Ш	П	1	П	Ш	Ц
			Ш	Ш	Ш		Ш	Ш		П	Ш				11	Ш	ŀ	Ш	Ш	Ш	\perp	Ш	Ш	Ш	Ш	Щ	Ш	Ш		11	Ш	Ц
		Ш	Ш	Щ	П		Ш	Ш	Ш	П	\prod	\prod	П		Ш	Ш	1	Ш	Ш	Ш	1	Ц	Ш	Ш		11	Ш	Ш	\perp	Щ	Ш	Ц
			Ш	1	Ш		Ш	Щ	Ш	П	1	Ш	Ш	Ш	Ш	Ш		Ш	Ш	Щ		Ш	Ш	Ш	Ц	Щ	Ш	Ш		11	Ш	Ц
			Ш	Ш			Ш	Ш		П	II	П		Ш	Ш	Ш	i	Ш	Ш	Ш	ı	Ш		Ш	1	Ш	Ш	Ш	_1	Ш	Ш	
			П	Щ	П	1	Π	П	\perp	П		Ш	\Box			Ш	1	Ш	Ш	П	Į	11	П	Ш	-	П	Ш	Ш	I	П	Ш	
			Ш	Щ	\prod		Ш	Ш		L	\prod	\prod		Ш	Ш	Ш		Ш	Ш	Ш	1	Ш	Ш	Ш		\coprod	Ш	Ш		Ш	Ш	Ц
			Ш	П	Ш		Ш	Ш		П	1	П			Ш	Ш	ľ	Ш	Ш	Ш		Ш	Ш	Ш		Щ	Ш	Ш		Ш	Ш	Ĺ
			Ш	Ш	П		Ш	Ш	Ш	П	Ш	Ш	П		Ш	Ш		Ш	Ш	Ш	1	Ш	Ш	Ш		Ш	Ш	Ш		11	Ш	ľ
			Ш	\prod	П			\prod	Ш	П	П	II	П	П		Ш	-		Ш	Ш		\prod	П	Π		\prod	Ш	Ш	_ [П	Ш	
			\coprod	Π	П	Ι	\coprod	\prod			I		П	П		Ш	1	П	Ш	П	-	\prod	П	\prod		\prod	Ш	Ш	I	П	Π	ſ
			Ш	Π	Π		П	Π	П	П	П	T			Ш	Ш	1	Ш	Ш	П		\prod	П	Ш		Ш	Ш	Ш	\mathbf{I}	П	Ш	Ĺ
			ΙI	II			П	П	1	П	П	П			\prod	Ш		П	Ш	\prod		Ш		Ш		Ш	Ш	Ш		m II	Ш	
			П	П	Π		П	П	Π	П	T	П	П	П	\prod	Ш		\prod	Ш	П	I	\prod	П	П		\blacksquare	Ш	Ш		Π	Π	ſ
			П	П	П		П	П	П	П	11	11	17	П	П	П	Т	П	П	П	T	П	П	П	П	П	Ш	П	Т	П	П	٢

	444	
Banca to thien		<u> </u>
	-CE	•
Auditoria Practicada a la Gerencia de Adquisiciones	745	
Muestra No. 5 Revisión del evocacimiento de Adquisiciones de Bienes de Consumo e Inversión	i	

							1	<u> </u>		} _	!	
	N. de Requi	fecho de	N: de	Seleco de 1	Node Padido	Techo del .	Palido arres		Nº de		Lecha real	 -
Observaciones	Sicion	Requireries	CoTiencuones	Proven Table	Ĺ	Pedido	Tambe requer	entrece Pedie	factura	Cocture	or tollator	
De ocuerdo a políticas, se requenvan 3	0		I ——		1-01-05-02					;	!	
Fractiones y se Tienen solo &	1987/114	05-11-17	/		1-06-04-0715	11 - 11 - 27	0	21 - 11-87	3774	13-11-17	26-11-27	t
faita el Nº de comprador y lecha de	<u> </u>	<u> </u>			1-02-05-077				į			
coTiza (ion	1082	10-11-87			1-02-06-077	18-11-37	i Ø	25-11-27	3776	19-11-87	27-11-87	
A pesar del monto del pedido , sólo se	87/193	17-11-87	0		1-02-04-061	325-11-17		05-01-88	, —	!		
quivio una colizazion ya que se pidio	187/911	17-11-17	-		1-02-66-077	01-12-87		08-01-22		<u> </u>		
na monera específica.	117/204	25-H-17	_	-	1-02-06-0781	15-12-27	0	30-12-27	3801		15-01-88	
Pedido concelado, sin fecha inicausa		16-11-87	-	No necessario	1-02-06-0783	11-12-87	Ø	16-12-87	3779		17-01-88	
scrita en exped.	1180	17 -12-87	0		1-03-06-0911		0	100	@	: @	03 -01-88	i
De acuerdo a políticas debieron pedir		18-12-87	0	®	1-03-06-0312	12-01-88	9	t —	3781	18-01-88	18-01-81	
e d coficaciones y se le otorgo al pe-		17-12-87	0	-	1-03-06-0919	}		0 8 -02-86		į —	I I	
do alun prosedor especial.	191 /017	23-12-87	<i>-</i>			25-12-87	[0	15-01-88	-			
Predido que se realizó con urgenua		13-01-22	6	1	1-03-06-0322		0	02-01-81	į	<u> </u>	! —	
No se localizó el pedido		27-01-88	٠.	(6)	1-03-06-0325	1	0	24-01-88	5921	04-01-33	2-02-88	
		26-01-11	<i>á</i> ·	,	1-03-06-6401		0.	15-02-11	3931	05-02-99	20-02-31	
	131	30-01-28	<u> </u>	٠.	1-03-06-0411		0	20 - 02 - 18	3942	2	21-02-88	
1		02-02-89	!		-03-06-0201		0	15-02-88	3943	1	18-02-88	
		04-02-88	1		1-03-06-0521			10-02-51	3947	D7-02-88	12-02-98	
į	187/063	07-02-88	i		i+03-06-0533	22-02-88	0	13 -02- 88	3953	25-62-88	27-02-88	
			6	2		2	1 2			i	0	
	2	2	•	1			•	' '		1 .		
				1	•		j		:	1		
l					1			1 1	1 :	ſ	(· · [
,		ŀ					5			İ	1	
					1		1			1	1 ;	
i .	٠.	ł			: : :					j i	1 /	
		!			1		3			,		
1		Ì				i	[i l	i .	1	i i	
1		i		i			1		1	-	130	
				,	1		(1		
Mari				!	[-				1	
Ä		É)		!		1	
Ř.		2					į			1	1	

CONCLUSIONES

Una buena administración depende de manero muy significativa de la preparación, ingenio y experiencia de sus integrantes; pero y también de la calidad de su gente, de la calidad del trabajo desempeñado por caga uno de sus miembros, del hacer bien las cosas a la primera, anorrando no sólo esfuerzo, sino ginero y tiempo, consiguiendo así un beneficio para todos.

Al implementar la calidad tanto en el trabajo como en la vida, se logrará también en el producto y el servoio que se preste, obteniendose así un lugar en el mercado, hoy en dia tan competido.

Debido al creciente desarrollo mundial que se ha presentado y que ha trâido como consecuencia la diversificación de los negocios. la administración cobra gran importancia ya que es esta la que puede regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito determinado.

Tomando en cuenta que para hacer funcionar a la empresa , se requiere de un ser humano, este debe reunir los conocimientos más propios a la función que desempeñe, es decir, debe conocer los cuntos relacionados con aspectos materiales, tácnicos y humanos. Ya que una de las principales funciones será la de optimizar los recursos de la empresa aprovechando los diversos elementos que la integran, lo anterior puede mejorarse con apoyo en la auditoria acministrativa.

Constituye la auditorla administrativa un conjunto de normas para evaluar la estructòra administrativa de la empresa, tanto en su forma material como humana y tratando de optimizar el aprovechamiento de los recursos con los que cuenta la entidad, eliminando las deficiencias posibles.

Auditar consiste en escuchar, 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.

Adems de detectar posibles fallas, la auditoria administrativa debe principalmente proponer soluciones y tratar de mejorar tanto procedimientos como sistemas.

Este tipo de auditoria, sia estudia al más importante de los elementos administrativos que es el factor humano, ya que cabe recordar que la empresa no sólo está formada por elementos técnicos y materiales.

En México, la auditoria administrativa se encuentra en un proceso constante de desarrollo, el administrador por tanto se encuentra en una posición favorable para practicar la auditoria administrativa tanto interna como externa.

La auditoria interna es la clave de un buen sistema de control superior, entendiêndose como un elemento que conjuga y armonida el buen funcionamiento de todos y cada uno de los medios de control, y llega a constituir una herramienta para la revisión y evaluación de resultados.

La auditoria externa desde sus inicios ha sido un servicio especializado que se solicita en diversas áreas como consecuencia del crecimiento de las empresas, por la gran complejidad de sus operaciones y cambios en los sistemas, métodos y procedimientos, constituyendo para la entidad una herramienta muy importante para supervisar fallas y errores y mejorar métodos y procedimientos.

Puede considerarse al control interno dentro de la auditoria como la prolongación de los sentidos del admistrador para coordinar lo mejor posible tanto la labor de los empleados como los procedimientos y funciones establecidas.

Como medida preventiva, el control interno representa protección para el personal en sus responsabilidades, protege a esta contra el mal manejo de los mismos empleados contribuyendo a la imparcialidad en los procedimientos, ya que evita excepciones o preferencias particulares.

BIBLIOGRAFIA

KOONTZ Y ODONELL, Curso de administración Moderna, ba.ed. México ed.Mc Graw Hill de México. 1984.

REYES PONCE Aqustin.Adminisatrcian de Empresas, teoria y práctica, Mêxico, Primera y segunda parte, ed.Limusa -Wiley, 1968.

KIMBERLY CLARK, Calidad, Productividad, Posician Competitiva, I.T.E.S.M., 1985.

MARTINEZ VILLEGAS Fabian.El contador público y la auditoria administrativa.Mêxxco.ed.PAC S.A.de C.V..1979

LEONARD, William, Auditoria administrativa , Mêxico, ed. Diana, 1971.

CARRIERA MENDOZA Roberto, El control interno en la contabilidad. Tesis para obtener el título de Contador público, de la U. de C.1972.

SANTILLANA GONZALES Juan Ramôn, Conoce las auditorias, IMPC, Mêxico 1981.

RODILES ZAPATA Sara Virginia.La auditorla aplicada al Area contable de un Instituto de Investigación "ULSA,1987.Tesis para obtener el título de lic. en Contaduria.

NORMAS GENERALES DE AUDITORIA INTERNA.Gubernamental.Boletin B Secretaria de la Contraloria General de la Federación.México.1968. FODRIGUEZ VALENCIA Joaquin.Sinopsis de audituria administrativa. Jaed.México.ed.Trillas.1985.

FAPIAS GARCIA/PEREZ MURILLO, Avance Objetivo de la contabilidad bancaria, Mêmico, 1981.

HAMPTON R.David.Adminsitración Contemporánea.Sed.México. ed.Mc Graw Hill.1983.

FERNANDEZ ARENA José Antonio.La auditoria administrativa.México eq.Diana.1973.

FUBIO FAGAZZONI/HEFNANDEZ FUENTES.Guia practica de auditoria administrativa, México, ed.PAC.1984.