308902
9
2ej

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Escuela de Administración con Estudios Incorporados
a la Universidad Nacional Autónoma de México

Auditoría Administrativa: un Apoyo para la Administración

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Trabajo 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

Universidad Nacional Autónoma de México
UNAM
Biblioteca Central
Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

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 6
1.3 Concepto de empresa y sus elementos 8
1.4 Importancia y funciones de 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 28
2.1.3 Integración 31
2.1.4 Dirección 34
2.1.5 Control 39
2.2 Principales cualidades, características y conocimientos que determinan el perfil del administrador. 41

3. GENERALIDADES
3.1 Tipos de auditorias 43
3.2 Auditoria interna 49
3.3 Auditoria externa 53
3.4 Diferencias entre auditoria 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

5. CASO PRACTICO 74
AUDITORIA PRACTICADA A LA GERENCIA DE ADQUISICIONES DE UN BANCO

CONCLUSIONES 145

BIBLIOGRAFIA 148

CAPITULO 1 : I N T R O D U C C I O N

INTRODUCCION

Las características progresivas y dinámicas del actual desarrollo social, así como el crecimiento de la población mundial ha ido multiplicando día a día los problemas de toda índole, en consecuencia los complejos industriales que están integrados 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.

Se 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 virtud de lo anteriormente expuesto me avoco a la realización del presente trabajo, al cual considero de gran importancia actual.

1.1 HISTORIA 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 antiguedad.(1)

Algunos estudios de la prehistoria, hacen referencia a actividades que constituyen manifestaciones inequívocas de organización. El procedimiento para cazar los enormes mamuts de la edad de los glaciales,indica una auténtica organización desde el momento que se emplea un esfuerzo común, coordinado.

D.Gordon Childe investigador,hace referencia a cierto lugar en Francia,en dónde se han encontrado fósiles que datan de la época del hombre de cro-magnon y que son indicio innegable de una forma de organización primitiva que tuvo manifestaciones desde hace muchos milenios.(2)

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

(1) Cfr:FERNANDEZ ARENA José Antonio,El Proceso Administrativo,Herrero Hermanos Sucesores,S.A.,1970,4ed.pág.1
(2) Cfr:PEREZ Y RINCON 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 Comercio y Administración, de la UNAM.,1964(prólogo).
(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 pública, 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:
Sócrates,Platón, Aristóteles ,Pericles.,etc..
Roma, reflejo e influencia griega,organiza el primer estado con 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 Netzahualcóyotl,quienes con orden y prácticas adecuadas condujeron a sus pueblos a niveles de vida mejor.
Posteriormente , el comercio creciente dio nacimiento a la constitución de gremios y corporaciones.
Al norte de la ciudad de México-Tenochtitlán,apareció desde principios del siglo XV la primera liga o gremio de comerciantes,designados con el antiguo título de Pochtecas.(2)

(1)HSU SHIHLIEN Leonard,The Rules of Public Administration,E.P. Dutton and Company Inc.1932,citado por el Lic.Ernesto Andonegui Luna,tesis en la referencia No. 3,pág.21
(2)FERNANDEZ ARENA,JoséAntonio,El Proceso Administrativo,México Herrero Hermanos Sucesores S.A.,1970,ued.págs.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 Hansa o sea la unión de esas ciudades ,de donde se derivó el nombre que se les dioiciudades hanseáticas o únicas,con propósitos comerciales.(1)

Pero la organización más formal en la historia de la civilización occidental ha sido la Iglesia Católica Romana. Su larga vida como organización se ha debido no sólo a la realidad de sus objetivns,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 debilitó 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. Dutton and Company Inc.1932,citado por el Lic.Ernesto Andonegui Luna,tesis en la referencia No. 3.pág.21
(2)Cfr:KOONTZ/O'DONELL,Curso de administración moderna,6a ed. México,Mc Graw Hill de México,1984.pág.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 quiza el verdadero padre de la administración moderna es el industrial francés Henri Fayol,quien escribió como hombre práctico de negocios, reflexionando sobre su carrera administrativa y estableciendo los principios que había observado. Al hacer esto no intento desarrollar una teoria lógica o una filosofía autosuficiente de la administración, sin embargo sus observaciones encajan dentro del molde de la teoría administrativa actual.(2)

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

Fayol consideró que los elementos de la Administracin son sus funciones:planeación.organización,dirección,coordinacio y control. Gran parte de su trabajo se dedica al exâmen de estas funciones y sus observaciones son aún válidas.

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

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

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

a)Estudio a la utilización del cuerpo humano

b)Diseño especial de equipo y herramientas

c)Instalaciones adecuadas

Henry Gantt,quien diseño un sistema de incentivos en el que se establecen premios para el supervisor y el trabajador,ademas de que diseño un sistema gráfico que facilita el planteamiento y control de un problema.(2)

(1)FERNANDEZ ARENA,JoséAntonio,El proceso administrativo, México, daed. Herrero Hermanos Sucesores.,1970,pa'gs.20-22.
(2)Cfr:KOONTZ/O'DONELL,Curso de administración moderna.^a ed.México,McGraw hill de México,1984.pág.d2,55

1.2 CONCEPTO DE ADMINISTRACION

La etimologia de la palabra administraciòn se forma del prefijo "ad",hacia, y de "ministratio". Esta palabra viene a su vez de "minister",vocablo compuesto de "minus",comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter",que sirve como termino de comparaciòn. A la idea que la etimologia se refiere es a una funciòn que se desarrolla bajo el mando de otroide un servicio que se presta, servicio y subordinaciòn, son los elementos principales obtenidos.

El empleo de esta palabra ha sido muy variable,entre alqunas definiciones importantes se pueden mencionar las siquientes:

Brech:"Es un proceso social que lleva consiqo la responsabilidad de planear y reqular en forma eficiente las operaciones de una empresa ,para lograr un propòsito dado"

J.D.Mooney:"Es el arte o tècnica de diriqir e inspirar a los demàs con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana."

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

(1)REYES PONCE Agustin,Administraciòn de empresas,teoria y pràctica,Mèxico,Limusa Wiley,1968,pàq.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 preever, 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,u obtener resultados através de otros.(1)

(1)REYES PONCE.Agustín.Administración de empresas.teoria y práctica.México.Limusa Wiley,1968,páqs.16-17

1.3 CONCEPTO DE EMPRESA Y SUS ELEMENTOS

La palabra empresa viene del latín In-prehensa,que 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 económica en la que se desenvuelve el proceso productivo. En este se combinan los factores productivos para conseguir un producto que obtenga el máximo beneficio:económico o social,según los casos."(2)

Por tanto se puede decir que la empresa es una entidad económica 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 Española,decimonovena edición,1970,pág.522
(2)Enciclopedia Salvat Diccionario,1971,pág.1173

2.-Los bienes y servicios que producen están destinados a un mercado.
3.-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 para regular la marcha de las empresas privadas.(1)

Como elementos de una empresa se pueden señalar: los bione 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 se realizan para adaptarlas a la labor productiva,la maquinaria que tiene por objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano y los equipos.
Las materias primas, es decir, aquellas que han de salir tranformadas 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 se trata de venderlos cuanto antes.

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

Y el dinero,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 técnicos 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 sobre la técnica;los directores, cuya función básica es la de fijar los grandes objetivos y politicas,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 autoservicio,venta a domicilio.

Sistemas de finanzas como las combinaciones de capital financiero propio y ajeno.

Además existen sistemas de organización y administración, consistentes en cómo debe estar estructurada la empresa, tales como la separación de funciones, niveles jerárquicos, grado de centralización, etc.(1)

De acuerdo a las épocas , 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 económica y ordenación legal dentro del sistema jurídico, la empresa contituye una organización social para la producción , cuyo carácter fundamental debe estar encamindao a responder las necesidades de la sociedad.

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

1.4 IMPORTANCIA Y FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION

Se deben distinguir 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 de relaciones públicas se presente como una función administrativa distinta. Piensan en el administrador que representa a su empresa en las relaciones de las asociaciones de comercio o gubernamentales,con miras a modificar el medio ambiente externo o a comprometer a la empresa a una obligación contractual.(1)

Sin embargo, se deben lograr los diferentes objetivos y desarrollo de los mismos independientemente de la función que estén 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 él.
Deben esforzarse por cumplir sus misiones con eficiencia económica,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 cuenta.

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 única 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.pág.107.
(2)Cfr:REYES PONCE Agustín,Adminsitracio de Empresas,teoría y práctica,México,Limusa Wiley,1968,págs.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 Agustín,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 llevó a la industria japonesa hacia nuevos principios de administración, revolucionando su calidad y productividad.

En la actualidad la inquietud del hombre está en cómo administrar tanto el factor humano como las máqinas 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 puntos:

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,págs. 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, únicamente el gerente puede juzgar e implementar esos cambios.

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

El gerente está 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 cómo 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 Competitiva ITESM,1985,págs.236,237,238.

3.-Enseñar a los empleados a solucionar problemas:

El Gerente deberá poder identificar las barreras que hay para mejorar la calidad y cómo requiere ayuda, deberá 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 cómo 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 habitúa 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 filosofía 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,págs. 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 única forma en que el gerente puede asegurarse de la ayuda de los trabajadores, será formar una verdadera asociación con todos los trabajadores, supervisores, 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 ahí. Los años adversos deben superarse y se requerirá tomar nuevas iniciativas por parte de los líderes gerenciales y obreros.

El grado de esperanza y de confianza requerida para que la gente 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)CfrIKIMBERLY 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 único ,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

Control

Esta división es sencilla y está muy difundida o generalizada.

Sin embargo, Fayol pone cinco elementos en la administración:

-Prever

-Organizar

-Mandar

-Coordinar

-Controlar

Koonzt también divide en cinco elementos:

-Planeación

-Organización

-Integración

-Dirección

-Control

Urwick,sigue 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 hoy no pasa, dadas las diversas técnicas de la previsión,tales como la investigación operacional,las previsiones con base en la estadistica etc..(1)

Considerando lo dicho por los autores mencionados,concluyó que el proceso administrativo lo componen las siguientes fasesiplaneación,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 PONCE Agustin,Administración de Empresas,teroria y práctica,México,Limusa Wiley,1968,pág.s.57-60

2.1.1 PLANEACION

En la actualidad,en el mundo de los negocios ,existen diversos cursos de acción a seleccionar con sus respectivas ventajas y desventajas. Pero sea el camino que fuere, se requiere de la planeación, ya que el futuro es incierto se debe planear; pero es necesario el basarse en una previsión, que se define como el "Elemento de la administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de 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)Qué se va a hacer?

2)Qué será lo más conveniente?

3)Cómo y cuándo se va a elaborar?

4)Quién lo va a elaborar?

(1)REYES PONCE Agustin,Administración de Empresas,teoria y práctica,México,Limusa Wiley,1968,pág.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 dependerá del objetivo que se persiga.

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

"El papel de la auditoría 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

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

El punto de vista de la auditoría administrativa para su exámen 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 económicos y financieros se formulan siempre en unidades financieras,los pronósticos deben prepararse en otro tipo de unidades como de produccion,hrs-máq, hrs-hombre.

*Método del pronóstico: Debe examinarse el método 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 auditoría administrativa.México,3er 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 auditoria 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 politicas administrativas apropiadas.Estas son guias de carácter general que establecen el marco en que deben tomarse las decisiones asegurando su uniformidad y armonia. Las politicas sirven de criterio y orientación para todos los dirigentes, no deben confundirse con conceptos que indiquen acciones rutinarias, ya que estas son especificas y las politicas son generales y deben interpretarse en relación a problemas concretos.(1)

(1)Cfr:MARTINEZ VILLEGAS Fabian,El Contador Publico y la Auditoria Administrativa,México,3er ed.PAC,1979,pág.73-75

"Puede poderse de relieve los cuatro aspectos principales de la planeación:

1. 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 según la autoridad y naturaleza de las politicas 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 caracteristicas entre las cuales pueden mencionarse las siguientes:

*Define acciones: ya que al establecer claramente los objetivos que se 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 Graw-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 habr
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 dinámico, 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 económica:la planeación puede minimizar costos debido a que pone enfásis en la eficiencia de operación y consistencia.(1)

*La calidad del proceso de planeación requerirá 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,pág.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,6a ed. México,Mc Graw Hill de México,1984,pág.155-157
(2)Cfr:LEONARD P.William,Auditoría Administrativa,México,Diana 1aed,1971,pág.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 estructûra 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 área clara y concisa de decisión ,para que la persona que ocupe el cargo sepa qué es lo que se puede hacer para lograr óptimos resultados.(3)

(1)KOONTZ/O'DONELL,Curso de Administración moderna,6aed.México, MC Graw Hill de México,1984,pág.295
(2)Cfr:MARTINEZ VILLEGAS Javier,El contador público y la auditoría administrativa,3aed,México,PAC.1979,pág.35
(3)Cfr:KOONTZ/O'DONELL,Curso de administración moderna,6aed. México,1984,pág.300

La organización tiene su origen en la necesidad humana de cooperación. Barnard subrayó que los "seres humanos se ven 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)

La 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 idénticas ni de igual funcionamiento.
*Unidad funcional:esas partes diversas tienen un fin común.
*Coordinación:precisamente para lograr 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,admisnitracion 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 mecánica administrativa". Por lo mismo se refiere a cómo deben ser las funciones,jerarquias y actividades.

Nos dice en concreto cómo, quién va a hacer cada cosa y cómo lo va a hacer. Cuando la organización esta terminada, sólo resta actuar",integrando,dirigiendo y controlando,lo cual pertenece a la parte dinámica del proceso administrativo.(1)

La fase de organización siempre sugiere la posibilidad de llevar a cabo muchas mejoras en razón de su dinámica.Pero tambien se 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 parezcan.

"Organización rigida: 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 cambioies natural presentar esta resistencia pero la organización tiene que ser abierta a la inovación.

(1)REYES PONCE Agustin,administración de empresas,teoria y practica,2da parte,M'exico,Limusa Wiley,p'ag.212
(2)MARTINEZ VILLEGAS Fabian,el contador público y la auditoria administrativa,México,Ed.PAC S.A. de C.V.,pag.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 estructûra 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 estructûra 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:

1. 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 ârea.(1)

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

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

Pero no sólo basta analizar la estructóra,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 difícil ,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 JosêAntonio,La auditoría administrativa México,Diana,1973,3a ed. págs.14-16

Integrar es obtener y articular 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 teoría 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 Agustín,administración de empresas,teoría y práctica,2da parte,ed.Limusa-Wiley,1968,pág.256.

2.1.d 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 dinámicamente en contacto con sus subordinados, guiandolos 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 dependerá 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 espontánea de ellos. Esto se logra cuando se les motiva, y se les hace reconocer que dentro de los objetivos generales de la empresa estan latentes sus objetivos individuales.(1)

(1)CFr:KOONT'Z O'DONELL,Curso de administracion moderna,6a 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 siguientes:

1)Ingresos suficientes

2)Reconocimiento a su dignidad humana

3)Reconocimiento a su trabajo

4)Posibilidad de superaciòn personal

5)Seguridad en su empleo

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

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

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

(1)MARTINEZ VILLEGAS Fabian,el contador publico y la auditoria adminsitrativa,M'exico.ed.PAC.pag.101
(2)Cfr:REYES PONCE Agustin,administracion 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 su comprensión y aplicación de principios fundamentales dependerá el éxito de quien dirige. La coolaboración de los subordinados dependerá 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 dignidad como personas,este reconocimiento se refleja en la forma en que los jefes guian 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 cual 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 auditoría administrativa debe interesarse en la comunicación.

El auditor administrativo debe revisar que todos los segmentos de 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 todas las operaciones tendientes a alcanzar las metas.

(1)MARTINEZ VILLEGAS Fabián,El contador público y la auditoría administrativa,3er ed.México,ed.PAC,pág. 102-107

La auditoría 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 fijado así será se desempeño directivo.

El auditor 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

-Comunicación:lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse.

-Supervisión:cuya función es ver si las cosas se están haciendo tal y como se había planeado.(1)

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

(1)Cfr:REYES PONCE Agustín,Administración de empresas,teoría y práctica,6aed.México,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 estructûra 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 demâs.

4)Imprimir en los demâs 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,Mêxico Visant,1968,pâg.7

2.1.5. Control

Este elemento constituye el último 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 apeguen 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 Fabián,El Contador Público y la Auditoría Administrativa,3er ed.México,PAC.pág.113-115

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

4.Corrección 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 contiste en una serie de etapas que tienden a ayudar a asegurar que el desempeño real se ajuste al desempenño 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 :la 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 Fabián, El Contador Público y la Auditoría Administrativa, 3er ed., México,PAC.Pág.115
(2)Cfr:HAMPTON R.David,Administración Contemporánea,2da ed. México,Mc Graw Hill,pág.453-454
(3)KOONTZ'O'DONELL,Curso de administración moderna, México, 6aed.McGraw Hill,pág.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 fianzas

Conocimientos
Generales sobre:

Micro y Macro
Economía
Mercadotêcnia
Inv. de oper.
Organiz.sist
y 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 debe 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 caractefisticas que presenta,sus problemas,consecuencias así como el comportamiento sistemâtico de modelos a seguir para eficientar las actividades de la empresa.

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

CAPITULO 3 : G E N E R A L I D A D E S

3.1 TIPOS DE AUDITORIAS

Es importante el poder identificar cada uno de los diversos tipos de auditoría 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 auditorías más conocidas se encuentran:

*Auditoriâa de Estados Financieros o Contable

*Auditoría operacional

*Auditoría Administrativa

*Auditoría Gubernamental

*Auditoría 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 auditoría administrativa aplicada al área contable de un Instituto de Investigación. Tesis para obtener el título de Licenciado en Contaduría. 1987,pág.146.

Se enfoca en especifico al área 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 áreas en donde se haga 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 dependerá 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.

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

(1)SANTILLANA GONZALES Juán Ramón."Conoce las Auditorias". IMCP,México,1981.pág.79
(2)RODILES ZAPATA Sara Virginia,La auditoria administrativa aplicada al área contable de un Instituto de Investigación,ULSA 1987,pág.149-150.

La auditoría 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 grupo 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 auditoría 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 frecuencia 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 área 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.

Las personas capacitadas para realizarlas serán los licenciados en administración, relaciones industriales y el contador público.

La auditoria gubernamental se considera una función independiente de apoyo a la función directiva y se orienta a la verificación, examen y evaluación de las operaciones y sistemas de control, de las dependencias y entidades de la administración pública federal, con el propósito de determinar el grado de economia,eficiencia y eficacia con que se estan alcanzando las metas y objetivos; vigilando además que el manejo y aplicación de los recursos públicos, respondan a las politicas dictadas en la materia por el ejecutivo federal.(1)

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

(1)Cfr:Normas generales de AuditoriaInterna.Gubernamental. Boletin B. Secretaria de la Contraloria General de la Federación,México,1986.pág.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 1987,pág.152.

Otro objetivo que se persigue es el evaluar la economía, 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 ámbito de actuación de esta auditoría 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 auditoría 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 auditoría administrativa aplicada al área contable de un Instituto de Investigación,tesis para obtener el título de Licenciado en Contaduría.ULSA, 1987, pág.157.

La auditoría 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 armonía 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 únicamente el contador público, independientemente de la persona física o moral considerada como contribuyente.(1)

(1)Cfr:RODILES ZAPATA Sara Virginia,La auditoría administrativa aplicada al área contable de un Instituto de Investigación,tesis para obtener el título de Licenciado en Contaduría,ULSA, 1987, pág.162.

3.2 AUDITORIA INTERNA

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

La auditoría 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 exámen de una empresa son confiadas a una unidad de auditoría administrativa,está técnica es en forma interna,una de las herramientas de control superior de origen más reciente.(1)

(1)Cfr:RODRIGUEZ VALENCIA Joaquín,Sinopsis de auditoría administrativa,3aed.México,Trillas,págs.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 auditoría 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 auditoría 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 auditoría 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 ;es 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 Joaquín.Sinopsis de auditoría administrativa,3aed.México,Trillas,páqs.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 auditoría interna es realizada por un grupo especializado de la propia empresa. Su propósito es proporcionar un medio de control interno y determinar la efectividad de otros controles; consecuentemente, la auditoría interna puede considerarse como un control nuestro sobre las demás formas de control.

Los beneficios que se obtienen son tres principalemente:

1.La auditoría 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 auditoría interna hace recomendaciones para el mejoramiento de las políticas ,procedimientos, sistemas, etc.

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

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

(1)Cfr:RODRIGUEZ VALENCIA Joaquín,Sinopsis de aduitoría administrativa,3ed.México,Trillas,páqs.69,70,75,76.

El éxito de la auditoría interna depende no sólo de la actitud de la dirección superior ,sino tambien del grado de aceptación acordado al equipo de trabajo de auditoría 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 consultoría y actúan como asesores especiales,preocupados por el mejoramiento de todas las operaciones.

3.3 AUDITORIA EXTERNA

Este tipo de auditoría se utiliza cuando la empresa no cuenta con los recursos suficientes para sostener un programa interno y cuando se requiere de una opinión de carácter independiente.

La actuación de un lic. en admnistración de empresas contratado especialmente por una empresa para mejorar ineficiencias o para sugerir mejoras,implica la realización de un trabajo de consultoría de empresas.

La auditoría administrativa externa es una función muy importante, ya que desde sus inicios ha sido un servicio especializado y, los directivos de las empresas han solicitado este tipo de servicios en diversas áreas como consecuencia del crecimiento de las empresas;por la gran complejidad de sus operaciones,los cambios en los sistemas, métodos y procedimientos,la competencia ,etc. han ocasionado un desequilibrio administrativo.(1)

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

1.Un proyecto que incluya el propósito y los recursos (humanos,materiales,técnicos)

2.El tiempo requerido

3.El dinero de que se dispone

(1)Cfr:RODRIGUEZ VILLEGAS Joaquín,Sinopsis de Auditoría administrativa,3a ed. México,1985,Ed. Trillas,paPh'g.76-77

El proyecto implicará una responsabilidad compartida entre el cliente y el licenciado en administración. De esta relación se derivará que los funcionarios y subordinados involucrados conozcan y entiendan la actividad que se va realizar ,por qué se va a hacer, objetivos que se persiguen,ademas de que implicará una estrecha colaboración entre el consultor y la empresa para la resolución de los problemas en que el consultor intervenga.
Uno de los factores determinantes para el éxito 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 tenderá a utilizar la consultoria en otras áreas.(1)

El procedimiento para la elaboración del proyecto es:
1.Establecimiento del objetivo perseguido:El auditor externo deberá contar con la empresa para su formulación.
2.La planeación de ls 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 Joaquín,Sinopsis de Auditoria administrativa,3a ed. 1985,Ed. Trillas,pág.78

3.La carta propuesta, es el documento formal mediante el cual el consultor propone los términos en que prestará 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 cobrarn

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

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 Joaquín,Sinopsis de auditoría administrativa,3aed.México,1985,Trillas,págs.78-79

3.4 DIFERENCIAS ENTRE AUDITORIA INTERNA Y EXTERNA

La auditoría interna consiste en revisar las operaciones de la Institución, cuidando que se estén cumpliendo con todos y cada uno de los objetivos que persigue el control interno,deberá 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:

1.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 auditoría 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,México,1981,pág.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 encargado idóneo para ejecutar las sugerencias de mejoras que propongan tanto los auditores externos como el mismo.

3.5 CONTROL INTERNO

El creciente desarrollo que se ha presentado en los últimos 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 tenia ningún problema,pues él mismo hacía las compras,efectuaba la transformación de esa materia prima con su rudimentaria máquina,y salía a la calle a venderla, por lo que el éxito o el fracaso de su negocio dependían íntegramente de él y por lo tanto estaba en condiciones de saber de inmediato cuál 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 período 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,pág.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 y la eficacia de la organización interna.(1)

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

George 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:CARRIERA MENDOZA Roberto,El control interno en la Contabilidad,Tesis para obtener el título de Contador Público,de la U de C.,1972.pág.11
(2)MARTINEZ VILLEGAS Fabián,El contador público y la auditoría administrativa,3er ed.,México,PAC,Pág.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 Morfín)

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

Debe hacerse enfásis 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,hasta 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,tesis 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 sólo una de las Áreas de aplicación del Control Interno,este no es algo exclusivo 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 precisión hasta dónde es uno y hasta dónde 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 persigue 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,pág.15 ,16.

La administración en cambio, opera hacia 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)Aprobación 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: exámenes, análisis, para poner remedio oportunamente y hacer del control interno, un regimen preventivo y no represivo.(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,Pág.15,16.

CAPITULO 4 : 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 alguno 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.

*Errores 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 pueda presentarse y perjudicarla.

*Estimular 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,págs.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 coordinación y el control están adecuadamente atendidos", o sea, si la empresa está bien administrada.

El doctor James McKinsey en 1935 llegó a la conclusión de que la empresa debe periodicamente hacer una auditoría, que consistiría en una evaluación de la empresa en todos sus aspectos, a la vista de un medio ambiente empresarial.

Pero los primeros antecedentes sobre auditoría administrativa vienen del Instituto de Auditores Internos Norteamericanos; se trata de una discusión de expertos en 1945 sobre el "Alcance de la auditoría interna de operaciones técnicas" y un artículo de Arthur H. Kent, de la Standar Oil of California aparecido en 1948,sobre auditoría de operaciones.

En México,un antecedente sobre este tema, de auditoría administrativa se encuentra en el libro de "El Análisis Factorial",guia para estudios de economía industrial, elaborado por Grabinsky y Klein, publicado por el Departamento de Investigaciones Industriales del Banco de México,S.A. en 1959.(1)

(1)Cfr:RODRIGUES VALENCIA Joaquín,Sinopsis de auditoría administrativa,3a ed.,México,Trillas,1985,pág.34

4.2 CONCEPTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

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

Para William P. Leonard la auditoriâa administrativa es el exâmen comprensivo y constructivo de la estructûra 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 auditoría administrativa pretende ayudar y complementar a la administración en determinadas âreas que requieren economías y prâcticas mejoradas.

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

Para el C.P. y Dr.en Ciencias Administrativas Roberto Macías : 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 auditoría.(1)

(1)Cfr:FERNANDEZ ARENA JoséAntonio,La auditoría administrativa México, Diana, 1973,3aed., pâgs.11,13

José Antonio Fernández Arena,menciona que la auditoría administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales,con base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructóra, y la participación individual de los integrantes de la institución. La explicación de la definición es la siguiente:

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 requiere de una revisión basada en el método científico:

1)De carácter objetivo, ausente de impresiones personales que contengan desviaciones de apreciación o inclinación extrema hacia ciertas áreas. El alcance de la revisión debe ser universal,con la posibilidad de validación por 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.

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

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 económico y motivacional a empleados y obreros que prestan sus servicios en la empresa.También son el grupo importante los familiares o dependientes de aquellos.
Gobierno;cumplimiento de las tasas tributarias para permitir la realización de las actividades gubernamentales.
Comunidad;las actividades de buen vecino así como la de miembro de la localidad.
El objetivo económico: 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.

*Departamentos derivados de los objetivos:.Son órganos que le sirven de instrumento para realizar su objeto, es decir, las actividades comunes a una función, tales como: 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,comparándolos 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 jerárquicos se evalúan en cuanto a su estructúra, cubriendo los aspectos de organización e integración.La estructúra demanda tres tipos de recursos:

*Humanos

*Materiales

*Técnicos

En la etapa de organización se establece la idea de aprovechar al máximo los recursos, se suponen organigramas completos, asignación de autoridad y responsabilidades,dinero que se necesita para equipo e instalaciones 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 auditoriâ administrativa es el análisis de la calidad de los administradores, evaluândolos en forma individual y apreciendo la calidad del sistema administrativo total de la empresa.
La auditoria administrativa a diferencia de otras formas de evaluaciôn ,se interesa por el conjunto del sistema administrativo de la empresa más que en la evaluaciôn de los administradores como individuos.(1)

Otro concepto que se maneja es que la auditoria administrativa es el exâmen comprensivo y constructivo de la estructâra de una entidad (empresa,instituciôn,organizaciôn) en cuanto a sus planes y objetivos,sus mêtodos y controles,su forma de operaciôn y sus elementos tanto humanos como Físicos.(2)

Se concluye por tanto que la auditoria administrativa es el es el conjunto de normas que evalûan la estructâra administrativa de una empresa,instituciôn u organizaciôn,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, mêtodos y controles asi como tambiên su forma de operaciôn.

(1)KOONTZ/O'DONELL,Curso de administraciôn Moderna,Mêxico,Mc-Graw Hill de Mêxico,1984,6aed.,pâg.807
(2)C.P.ARECHAVALETA CASTRO Miguel, apuntes de Auditoria Administrativa Universidad Panamericana,Mêxico,1988.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

4.3 OBJETIVO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Su objetivo consiste en detectar problemas y proponer posibles soluciones. Comprende la evaluación de la empresa en todos sus componentes,con el fin de descubrir irregularidades o deficiencias en alguna de las áreas 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:
dinero,volúmenes de producción de bienes o servicios,etc.
Para la dirección ,la auditoría administrativa es una herramienta para detectar fallas y ppropondrá posibles soluciones.
Será un área 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 razón de las cosas.

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

(1)Cfr:C.P.ARECHAVALETA CASTRO. Miguel,apuntes de auditoría administrativa,Universidad Panamericana,México,1988.

4.4 ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

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

Tamaño y funcionamiento de la empresa

Relaciones ambientales,tanto internas como externas.

Necesidades materiales,técnicos y humanas

Panorama económico

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 auditorías administrativas encaminadas a una área en particular.

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

Planeación.-(objetivos,Políticas u otros planes)

Organización.-(Estructúra orgánica,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 auditoría administrativa interna.tesis para obtener el título de licenciado en Contaduria ESCA,1977,pág.20.

Por su alcance y enfoque la Auditoria administrativa presenta dificultades distintas a los demas tipos de auditorias.
La administrativa exige normalmente ciertos conocimientos técnicos y experiencias, por lo que requiere de la ayuda de otros profesionales como lo son:Ingenieros Industriales,Abogados,Economistas Licenciados en administración de empresas etc.

El alcance de la auditoria administrativa es pues importante en las empresas, ya que abarca el exámen de los recursos humanos, materiales y técnicas con que cuenta una empresa, asimismo su estructára organizativa en la que se ubican puestos y funciones operativas,objetivos y politicas,lineas de autoridad y niveles 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 auditorías 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.

(1)Cfr:RODILES ZAPATA Sara Virginia,La auditoria administrativa - aplicada al área 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 siguientes:

*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 auditoría continua, ya que puede llegar a ser obsoleta y perder el objetivo de esta misma.

*Costo tan elevado que implica la realización de una auditoría 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 llevar a cabo el trabajo.(1)

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

CAPITULO 5 : C A S O P R A C T I C O

BANCO LA UNION

INDICE GENERAL

PAGINAS	CONCEPTO
L	GENERAL
G	CONTENIDO DE LA AUDITORIA
C	DESCRIPCION DE PUESTOS
E	MUESTRAS

BANCO LA UNION

PAGINA	CONCEPTO
L 1-6	DESCRIPCION DEL PROGRAMA GENERAL DE TRABAJO
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 AREA 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 Área en donde se llevará a cabo la auditoría, en este caso el Área es adquisiciones.

a) Solicitar al Área a auditar la siguiente información:

* Estructura organica del Área: refiriendose al organigrama el cual indica puestos,no de plazas autorizadas por cada puesto asi como los titulares de dichos puestos.

* Manual de Organización : contiene en forma ordenada información sobre la estructura orgánica, funciones de las unidades administrativas que integran el Área, niveles jerárquicos,canales de comunicación y coordinación, grado de autoridad y responsabilidad, etc. En este caso, el Área 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 trámite de requisiciones (otorgado por el Área)

* Políticas establecidas en el Área, así como las respectivas circulares, cuyo contenido se refiere a la codificación de los artículos de la Institución.

b) Solicitar al departamento de Recursos humanos la siguiente información:

* Análisis departamental del Área a auditar : se refiere a la relación de los empleados que trabajan en el Área e indican No. de nomina, nombre del empleado, puesto, categoria, sueldo, y fecha de ingreso.

- Manual de procedimientos del área a auditar :contiene en forma detallada las operaciones que se llevan a cabo en el área de adquisiciones.

- La estructura autorizada del área : 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 área de adquisiciones deben existir los siguientes puestos:

GERENTE DE ADQUISICIONES ------- SECRETARIA

SUBGERENTE DE ADQUISICIONES

JEFE ADQUISICIONES

JEFE PLANEACION Y CONTROL DE ADQUISICIONES

AUXILIAR DE ADQUISICIONES

Existiendo solamente 6 plazas autorizadas.
Desde esta etapa se pueden empezar a detectar deficiencias, ya que puede no ser igual la estructura que se tiene enla actualidad con la estructura autorizada por Recursos humanos.

2 Análisis de la información recopilada

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

a) Conocer al número total de personas que laboran en el área : en este caso son 6 las personas que integran este departamento.

b) Conocer las actividades que realiza el personal :estarán determinadas por el puesto que ocupan.

NO FUNCION

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 orgánica proporcionada por el área 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

Análisis de la información contenida en las descripciones

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

a) Verificar con los titulares de los puestos tipo las descripciones analíticas solicitando su firma 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 FUNCION

4 Muestras

Siendo lo más importante, ya que es la fase que nos determinará 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 área 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, cédula de deficiencias

NO	FUNCION
7	Identificación de problemas y planteamientos de alternativas

a) Integrar toda la información hasta este punto obtenida

b) A partir de las cédulas 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 también plantea soluciones.

d) Jerarquizar los problemas detectados por orden de importancia

8 Discusión de problemas y alternativas

Se discutira con cada titular del área

a) Comentar con el área auditada los problemas detectados así como las alternativas de solución

b) Negociar con el área la aceptación de los problemas presentados por auditoría

c) Comentar con el área las desviaciones que no se consideraron como problemas y que no se incluyen en el informe de auditoría

d) Requerir al área auditada las alternativas de solución para las desviaciones anteriores

NO	FUNCION
9	Elaboración de Informe de Auditoría
	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 Auditoría
10	Integración de Papeles de Trabajo
	a) Recopilar todos los papeles de trabajo generados durante la auditoría
	b) Clasificar los papeles de trabajo
	c) Asignar código de control a cada rubro integrante de los papeles de trabajo
	d) Integrar legajos de papeles de trabajo
	e) Asignar código de control a cada legajo
	f) Clasificar en el archivo maestro

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

.PROGRAMA GENERAL DE TRABAJO

NO	FUNCION
1	Recopilar información
	a) Solicitar al área a auditar la siguiente información:
	* Estructura orgánica del Area
	* Manual de organización
	* Procedimiento para el trámite de requisiciones
	* Políticas y circulares establecidas en el Area
	b) Solicitar al departamento de Recursos Humanos lo siguiente:
	* Análisis departamental del área a auditar
	* Manual de procedimientos del área a auditar
	* Estructura autorizada del área
2	Análisis de la información recopilada
	a) Conocer el número total de personas que laboran en el área
	b) Conocer las actividades que realiza el personal
	c) Detectar incongruencias entre la estructura y las actividades asignadas.

NO	FUNCION
3	Verificación de la información recopilada
	a) Comparar la estructura orgánica proporcionada por el área contra la estructura autorizada.
	b) Determinar las incongruencias existentes
4	Descripción de puestos
	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.
5	Análisis de la información contenida en las descripciones
	a) Verificar con los titulares de los puestos tipo las descripciones analíticas solicitando su firma en ambos documentos.
	b) Elaborar cédula de deficiencias detectadas
6	Muestras
	a) Desarrollar las muestras que se hayan establecido, determinando los alcances de las mismas
	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.

NO	FUNCION
7	Identificación de problemas y planteamientos de alternativas

a) Integrar toda la información hasta este punto obtenida

b) A partir de las cédulas de deficiencias determinar cuáles de las desviaciones detectadas son problemas reales para el área 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.

8	Discusión de problemas y alternativas

a) Comentar con el área auditada los problemas detectados así como las alternativas de solución

b) Negociar con el área la aceptación de los problemas presentados por auditoría

c) Comentar con el área las desviaciones que no se consideraron como problemas y que no se incluyen en el informe de auditoría

d) Requerir al área auditada las alternativas de solución para las desviaciones anteriores.

NO	INFORME
9	Elaboración del Informe de Auditoría

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 auditoría

b) Clasificar los papeles de trabajo

c) Asignar código de control a cada rubro integrante de los papeles de trabajo

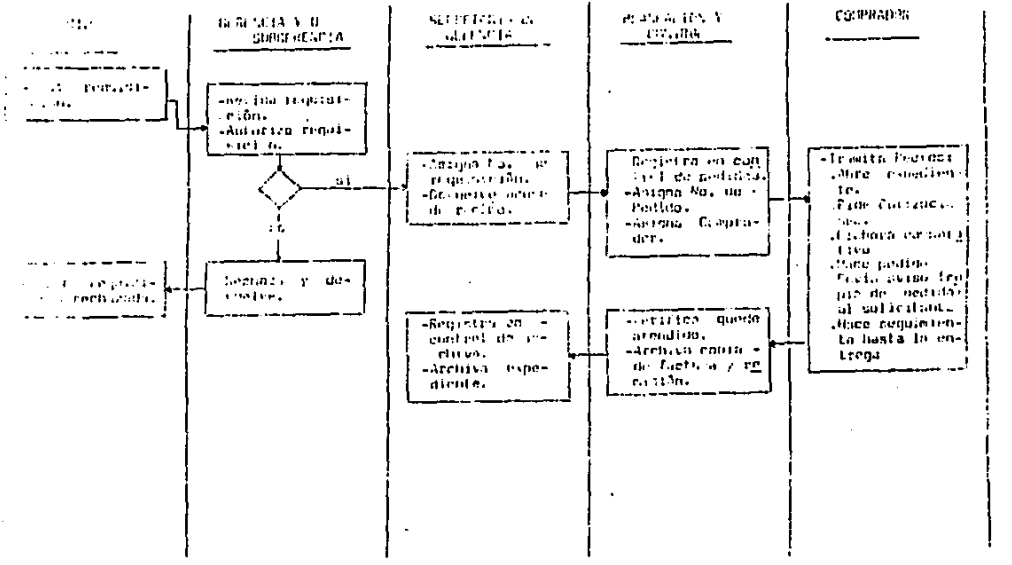
d) Integrar legajos de papeles de trabajo

e) Asignar código de control a cada legajo

f) Clasificar en el archivo maestro

BANCO [illegible]

PROCEDIMIENTO PARA EL TRAMITE DE [illegible]



BANCO LA UNION

CUADRO DE POLITICAS QUE RIGEN LA OPERACION DEL AREA DE ADQUISICIONES

TIPO DE COMPRA	DESCRIPCION	IMPTE SIN IVA	FIRMAS REQUERIDAS EN EL PEDIDO	COTIZACIONES SOLICITADAS
CAJA CHICA	ADQUISICION EFECTUADA AL MENUDEO DE MONTOS BAJOS LA CUAL ES PAGADA EN EFECTIVO AL PROVEEDOR AL RECIBIR LA MERCANCIA.POR LO TANTO NO SE REQUIERE LA ELABORACION DE UN PEDIDO NI COTIZACIONES POR ESCRITO, SOLO SE ANOTARAN EN EL FORMATO DISEÑADO.	DE 1 HASTA $350 mil	AUTORIZACION DEL VALE DE CAJA CHICA POR LA GERENCIA DE ADQUISICIONES.	NO INDISPENSABLE,PUDIENDO EFECTUARSE TELEFONICAMENTE.
PEDIDOS MENORES	ADQUISICION DE MONTO BAJO LA CUAL ES LIQUIDADA A CREDITO A 8 DIAS HABILES POSTERIOR A LA PRESENTAGCION DE LA FACTURA. SE REQUIERE ELABORACION DEL PEDIDO.	DE 350 mil HASTA 700 mil.	COMPRADOR,SUBGERENTE Y GERENTE DE ADQUISICIONES.	MINIMO UNA POR ESCRITO
PEDIDO MAYORES	ADQUISICION DE MONTOS - IMPORTANTES,LA CUAL ES LIQUIDADA A CREDITO DE 8 A 20 DIAS HABILES POSTERIOR A LA PRESENTACION DE LA FACTURA.SE REQUIERE ELABORACION DEL PEDIDO.	DE 700 un mil HASTA UN MILLON.	COMPRADOR ,SUBGERENTE Y GERENTE DE ADQUISICIONES.	MINIMO DOS POR ESCRITO

BANCO LA UNION

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.

BANCO LA UNION

CIRCULARES

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

BANCO LA UNION

INDICE

PAGINA	CONCEPTO
G 1	OBJETIVOS DEL AREA AUDITADA
G 2	ORGANIGRAMA AUTORIZADO POR RECURSOS HUMANOS
G 3	ESTRUCTURA ORGANICA DEL AREA
G 4	PLANTILLA DE PERSONAL
G 5-6	CEDULA DE PLANEACION DE MUESTRAS
G 7-8	PLANEACION DE CEDULAS PARA MUESTRAS
G 9	DETERMINACION DEL UNIVERSO PARA FIJAR EL ALCANCE
G 10-17	CEDULA DE DEFICIENCIAS
G 18-30	INFORME

BANCO LA UNION

AUDITORIA PRACTICADA A LA GERENCIA DE ADQUISICIONES

MEMORANDUM REFERENTE A :

OBJETIVOS DEL AREA AUDITADA

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

2.OBTENER 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 UNION

ORGANIGRAMA AUTORIZADO POR RECURSOS HUMANOS

SEPTIEMBRE 1987

GERENTE DE ADQUISICIONES ------ SECRETARIA

SUBGERENTE DE ADQUISICIONES

JEFE ADQUISICIONES

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	PUESTO	NOMBRE
3305	AVILA RAMOS RAFAEL	315	*	332	JEFE ADQUISICI.
3203	VALDEZ RIOS CARMEN	456	*	520	SUBGER.ADQUISI.
1839	CRUZ ROLDAN MANUEL	329	*	220	JEF.PLAN.Y CTR.
2611	GALINDO ROA LETICIA	123	*	500	SECRET. GERENCIA
3265	RAMIREZ RUIZ JORGE	342	*	234	GER. ADQUISICI.
1234	SANCHEZ RIVERA MARTIN	435	*	456	AUX .ADQUISICI.

*SE NEGARON A OTORGARLO

TOTAL FUNCIONARIOS	2
TOTAL EMPLEADOS	4
TOTAL DEPARTAMENTO	6

Banco La Unión
Auditoría practicada a la Gerencia de Adquisiciones
Cédula de planeación de Muestras

G.5

No. de Muestra	Nombre de la Muestra	Alcance	Limitaciones	Información
1	Revisión de Requisiciones Objetivo Verificar que las requisiciones que se reciben en el área de Adquisiciones estén correctamente requisitadas y por lo tanto se constituyan en el origen de procedimiento de adquisiciones	10% del total de requisiciones recibidas durante Nov. Dic. Enero y feb. (con opción a variar el alcance dependiendo de la frecuencia de la desviación)	Se desconoce el No. total de requisiciones ya que las requisiciones rechazadas no se registran en ningún control	- Control de requisición - Expedientes de pedido
2	Revisión del Control de Requisiciones Objetivo Verificar que las requisiciones que se reciben en el área y que dan origen a un pedido estén registradas en este control y que en el exista la información necesaria para el seguimiento del pedido	100% de las requisiciones que dan origen a un pedido y que hayan sido seleccionadas en la muestra No. 1		- Control de requisiciones - Nº de requisiciones seleccionadas de acuerdo a la muestra No. 1
3	Revisión del Procedimiento de Adquisición de bienes de Consumo e Inversión Objetivo Verificar que la adquisición de los bienes de consumo e inversión que den origen a la elaboración de un pedido, se haya realizado dentro de las políticas establecidas y se haya cumplido con el procedimiento estipulado, estando en posibilidad de verificar la productividad del área.	Mismo alcance que la muestra No. 2		- Cuadro de Políticas - Descripciones - Expedientes de pedidos seleccionados

Banco La Unión

Auditoría practicada a la Gerencia de Adquisiciones

Cédula de Planeación de Muestras

G.6

Nº de Muestra	Nombre de la Muestra	Alcance	Limitaciones	Información
1	Revisión del procedimiento de seguimiento del pedido Objetivo Verificar que una vez que es asignado el pedido al proveedor, existe un proceso de expeditación del mismo y este se lleva a cabo dentro de los lineamientos establecidos.	Observación de un día acompañando al jefe de elaboración y control en el desempeño de sus actividades.	No existe documentación de esta actividad, por lo cual se debe recurrir a la observación.	Observación directa Descripciones.

Banco La Unión
Auditoría practicada a la Gcia de Adquisiciones
Planeación de cédulas para muestras

Nº de Muestra	Muestra	Columna	Nombre
1	Revisión de Requisición	a	Nº de requisición
		b	Area de origen
		1	Fecha de la req's.
		2	Firma de autoriz.
		3	Lugar de entrega req
		4	Fecha de entrega b.
		5	Descrip. del bien req.
		6	Cantidad requist
		7	
		8	Observaciones
		9	
		10	
2	Revisión del control de requisiciones	a	Nº de requisición
		b	Area d' origen
		1	Fecha de registro
		2	Nº de comprador
		3	Nº de pedido
		4	Firma del comprad.
		5	
		6	Observaciones
		7	

Banco La Unión
Auditoría practicada a la Gcia de Adquisiciones
Planeación de cédulas para muestras

Nº de Muestra	Muestra	Columna	Nombre
3	Revisión del procedim. de Adquisición de bien de consumo.	a, b	Observaciones
		1	Nº de requisición
		2	Fecha de requisic.
		3	Nº de cotización
		4	Selecc. del prov. en tabla
		5	Nº de Pedido
		6	Fecha del Pedido
		7	Pedido correcta-req.
		8	Fecha de entrega del pedido
		9	Nº de factura
		10	Fecha de factura
		11	Fecha real de entrega
4	Revisión del proced. de seguimiento del pedido.		Se realizará un reporte de visita y se describirán los proveedores q' se visitaron, asunto tratado y resultados obtenidos. Si sólo se realizan comunicaciones telefónicas se hará también un reporte por estas.

BANCO LA UNION

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

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

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

Requisiciones realizadas en Nov. y Dic. de 1987	205
Requisiciones realizadas en Ene. y Feb. de 1988	215
Total de requisiciones	420

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

Para la muestra de Pedidos se determino tambien,pero sólo se tomaron en cuenta las requisiciones en las que tise efectuó el pedido, por lo consiguiente, se obtuvieron como muestra sólo 20 pedidos.

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

Banco La Unión

Auditoría practicada a la Gerencia de Adquisiciones

Cédula de Deficiencias

Observaciones Generales

G 10

Ref.	Observación y Consecuencia	Alternativa	Comentado con	Informe
A	El área no cuenta con un manual de organización ni de procedimientos, sólo se cuenta con circulares, que norman básicamente la forma en que se deberán llenar las requisiciones. Esto ocasiona que no exista un parámetro formalmente establecido que permita evaluar si los procedimientos se realizan adecuadamente ni tampoco cuenta con bases para evaluar el desempeño de los empleados.	Solicitar la intervención de área de organización y sistemas para la elaboración del Manual de procedimientos y la normatividad de los mismos.		
B	A lo largo del procedimiento de adquisiciones, no se da la supervisión como una función específica. A pesar de que la estructura orgánica del área favorece la continua supervisión, las funciones reales que se llevan a cabo son operativas independientemente del nivel del puesto que las desarrolle. Esto ocasiona que los problemas operativos que actualmente tiene la gerencia no sean detectados con oportunidad y que no se tomen las medidas necesarias para su corrección.	Para el óptimo desempeño del área de adquisiciones es necesario que se supervisen constantemente las actividades que los empleados realicen de manera que se minimice el riesgo que maneja el área.		
C	En el área no existen elementos que permitan medir su productividad, ya que no existen datos estadísticos, ni pueden ser obtenidos ya que los controles que se llevan para tal caso no son requisitados en su totalidad, por lo tanto no se puede establecer la eficiencia con la que las solicitudes son cubiertas.	A partir de la información que se tiene registrada en los controles, es posible diseñar un procedimiento para monitorear el sistema de adquisiciones que permita determinar estándares de tiempo para surtido de solicitudes de acuerdo al tipo de artículos.		

Banco la Unión
Auditoría practicada a la Gerencia de Adquisiciones
Cédula de deficiencias

Ref.	Observación y Consecuencia	Alternativas	Comentado	Informe
Def. 1 C. 1	1) La Gerencia Turna a la subgerencia las requisiciones que fueron aceptadas y aquellas que fueron rechazadas para que se les de el trámite correspondiente. Sin embargo, no se le hace ninguna anotación especial a la requisición (firma o marca) que permita comprobar que dichos documentos fueron aceptados por la gcia, lo que ocasiona que exista confusión al momento que se requiera alguna aclaración con respecto a la autorización de alguna adquisición. Todo lo cual no queda constancia escrita de la supervisión que el gerente del área realiza sobre las requisiciones	Es necesario que el Gerente a realizar la verificación de las requisiciones rechazadas por su área, firme de conformidad aquellas que son aceptadas y que por lo tanto deben seguir el procedimiento normal de adquisiciones. De esta manera queda constancia de su supervisión y se delimita la responsabilidad de la aceptación de requisiciones.		
Def. 2 C. 1	2) A pesar de que se archiva la memoranda a través de la cual se notifica a las áreas que su requisición fue rechazada, no existe control estadístico de la misma, que permita conocer la frecuencia de rechazo en un área específica, esto ocasiona que el área de adquisiciones no cuente con un mecanismo adecuado que le permita conocer las causas más comunes por las que se están rechazando las requisiciones y en consecuencia no tome las medidas pertinentes para su corrección. Podemos observar que no existe una comunicación posterior con el área solicitante que promueva la disminución de los errores y que permita la optimización del sistema.	Diseñar un procedimiento de control para las requisiciones que se rechazan cuya información básica sea: No. de requisición Fecha Causas que originaron el rechazo Área Solicitante Probablemente las causas que originan el rechazo sean repetitivas, por lo que se podría establecer una especie de catálogo en el cual se asignara una clave a cada causa y en el control solo se utilizara la clave. Por ejem. 01 No cabe requisitos de autorización 02 Ya fue surtido anteriormente		

Banco La Unión
Auditoría practicada a la Gerencia de Adquisiciones
Cédula de Deficiencias

G 12

Ref.	Observación y Consecuencia	Alternativas	Comentario del Informe
		Asimismo, en lugar de anotar el nombre del área solicitante se anotará el No. de sucursal. Aunado a esto, se necesitan establecer políticas de este control. La síntesis sería la información básica que daría inicio a la retroalimentación con las áreas solicitantes con un adecuado control de las requisiciones rechazadas así como con el correspondiente a las aceptadas. La gerencia estaría en posición de contar con toda la información que recibe y de esta manera medir su eficiencia real.	
Ref. d) Cd. E1	Las requisiciones que se reciben son revisadas verificando las firmas de autorización de las mismas. Para esta verificación no se consulta catálogo de firmas, únicamente certifica que el nivel de autorización corresponda a un subdirector o bien a un nivel jerárquico superior. Esto ocasiona que uno de los controles más importantes del sistema no se cumpla ya que la verificación sólo se fundamenta en la habilidad que tenga el comprador o el gerente para reconocer la firma de los funcionarios de la Institución o bien en el hecho de que el título del puesto de la persona que autoriza corresponda al nivel aceptado.	Es conveniente que selectivamente se verifiquen las firmas de los funcionarios que autorizan requisiciones contra el catálogo de firmas autorizado, rechazando aquellas requisiciones cuya autorización no sea válida.	

B 3406

Banco La Unión
Auditoría practicada a la Gerencia de Adquisiciones
Cédula de deficiencias

Ref	Observación y Consecuencia	Alternativas	Comentarios	Informe
E1 1)	A pesar de que existe un formato específico de requisición cuyo uso es obligatorio, el área acepta requisiciones en cualquier formato, ocasionando que la información que esta área requiere en ocasiones no esté completa.	Es necesario que todas las requisiciones que se reciben en el área, se hagan en el formato que se tiene formalmente establecido y que en caso contrario se rechacen.		
D1 e 5) G13 E	Existen requisiciones que no contienen No. de folio, que no son folindos en el área de adquisiciones y que sin embargo siguen el proceso de adquisición. Esto ocasiona que el "control" que se tiene en el área, se vuelva y que la identificación de la requisición con el pedido al que da origen se haga mas compleja y en ocasiones imposible.	Invariablemente todas las requisiciones deberán tener un No. de folio y cuando el área solicitante no se le otorgue, el área de adquisiciones deberá darsela.		
E1 6)	A pesar de que la requisición es el documento que justifica cualquier pedido o cualquier actividad del procedimiento de adquisiciones en ciertos casos no se cuenta con ella.	Invariablemente, cada expediente de pedido deberá contener tanto la requisición como el pedido de que está da origen, de manera que cuando una requisición da origen a varios pedidos deberá obtenerse fotocopias de esta e integrarlas a los expedientes correspondientes.		
D1 f13 7) G E3	El control que se lleva en el área de las requisiciones no ampara todas las solicitudes de artículos que ellos diferentes deptos de la institución tienen ya que no controla las requisiciones que se reciben para adquisición de artículos. Esto ocasiona que este registro solo controle parcialmente las adquisiciones ventas que se realizen en la gerencia.	Es necesario q' todas las requisiciones q' llegan a área de adquisiciones sean registradas en este control, aun cuando no originen un pedido o bien sean rechazadas y q' en la columna correspondiente se verifique que el No. sea correcto y realizar una adecuada supervisión sobre el control que garantice que este cumple el objetivo.		

Banco la Unión

Auditoría practicada a la Gerencia de Adquisiciones

Cédula de Deficiencias

G-14

Ref.	Observación y Consecuencia	Alternativas	Comentado	Informe
Def. 7 G. Fs.	Como parte de la información que contiene el control de requisiciones, se encuentran los siguientes datos.	Es conveniente que el control de requisiciones solo contemple datos de la requisición y el No. de pedido del que da origen o bien la anotación de que se trata de una adquisición. De esta forma sólo tendría los siguientes datos:		
Def. 7 G.	Proveedor Giro Monto sin IVA Fecha de entrega Observaciones			
	Estos datos se repiten en el control de pedido, lo que ocasiona que se despliegue la información sin que esta tenga objeto práctico.	- folio o No. de requisición - fecha de registro - No. de comprador - No. de pedido - firma del comprador Los demás datos quedarán contemplados en el control de pedidos y la llave para estos dos controles estará dada tanto por el No. de requisición como por el No. de pedido.		
Def. 8 G. Fs	En el control de requisiciones no se anota el No. de pedido al que da origen una requisición, lo que ocasiona que a partir de la requisición no pueda realizarse un seguimiento del procedimiento de adquisiciones, por otra parte, en ocasiones el control tampoco tiene anotada la firma del comprador al cual se le asignó la requisición.	Invariablemente el control de requisiciones deberá contener el No. de pedido al que da origen cada requisición, así como la firma del comprador que se asigna la requisición.		
Def. 9 G. Fs	A pesar que de acuerdo a los procedimientos descritos, todas las requisiciones que dan origen a la expedición de un pedido, deben quedar registradas en el control de requisiciones, en ocasiones, estas no son registradas por lo que no se puede dar el seguimiento adecuado a las mismas.	Misma alternativa que su dia para la observación No. 8		

Banco La Unión

Auditoría practicada a la Gerencia de Adquisiciones

Cédula de Deficiencias

G.14

Ref.	Observación y Consecuencia	Alternativas	Comentado	Informe
Def. 7 G. Fs Def. 9 C.	Como parte de la información que contiene el control de requisiciones, se encuentran los siguientes datos Proveedor Giro Monto sin IVA Fecha de entrega Observaciones Estos datos se repiten en el control de pedido, lo que ocasiona que se despliegue la información sin que esta tenga objeto práctico.	Es conveniente que el control de requisiciones solo contemple datos de la requisición y el No. de pedido del que da origen o bien la anotación de que se trata de una adquisición. De esta forma sólo tendrá los siguientes datos. - folio o No. de requisición - fecha de registro - No. de comprador - No. de pedido - firma del comprador Los demás datos quedarán contemplados en el control de pedidos y la llave para estos dos controles estará dada tanto por el No. de requisición como por el No. de pedido		
Def. 8 G. Es	En el control de requisiciones no se anota el No de pedido al dar origen una requisición, lo que ocasiona que a partir de la requisición no pueda realizarse un seguimiento del procedimiento de adquisiciones, por otra parte, en ocasiones el control tampoco tiene anotada la firma del comprador al cual se le asignó la requisición	Invariablemente el control de requisiciones deberá contener el No. de pedido al que da origen cada requisición, así como la firma del comprador que se asigna la requisición.		
Def. 6 G. Es	A pesar que de acuerdo a los procedimientos descritos, todas las requisiciones que dan origen a la expedición de un pedido, deben quedar registradas en el control de requisiciones, en ocasiones, estas no son registradas por lo que no se puede dar el seguimiento adecuado a las mismas.	Misma alternativa que se da para la observación No. 8		

Banco la Unión

Auditoría practicada a la Gerencia de Adquisiciones

Cédula de deficiencias

G 15

Ref	Observación y Consecuencia	Alternativas	Comentario	Informe
Ref 1	Una vez que la requisición es asignada a un comprador, esta realiza	Es necesario que exista una estrecha		
C4	un análisis de la misma. Como parte de este, debe verificar que el	relación entre el área de adquisi-		
	bien realmente se requiera. Sin embargo, esta actividad no se	siones y la de control presupues-		
	lleva a cabo ya que hasta con que la requisición esté firma-	tal de tal forma que la actividad		
	da de autorizada para que esta sea tramitada, y se ad-	de verificar la necesidad de la ad-		
	quieran los artículos.	quisición sea realizada por el		
		control presupuestal y adquisicio-		
		nes al tener la autorización		
		de control presupuestal, proceda a		
		la adquisición de los bienes.		
		Sólo las adquisiciones que se hacen		
		mediante comité cumplen con este		
		requisito		
Ref 2	La actividad de invitación a proveedores para cotizar, no queda	Es necesario que se establezca un con-		
C4	documentada en ninguna parte del procedimiento, por lo	formato especial para documentar		
	que en un momento determinado no se puede verificar si efec-	la función de invitación a prove-		
	tivamente se invitó a cotizar al No. de proveedores ade-	dores a cotizar. La información		
	cuado de acuerdo a las políticas.	básica de este docto. deberá ser:		
		No. de requisición		
		Tipo de artículo solicitado		
		Cantidad solicitada por tipo de artíc.		
		Nombre de proveedores invitados		
		Fecha en que se invitaron		
		Fecha límite para entrega de cotización		
		Fecha de entrega de las cotizaciones		
		Observaciones		
		Este formato deberá ser parte de expedien-		
		te y anexarse a las cotizaciones. Asimismo		
		la información en el contenido, más la		
		información que se tenga de cada pro-		
		veedor servirá para la calificación		
		de los mismos.		

Banco La Unión

Auditoría practicada a la Gerencia de Adquisiciones — C.16

Cédula de Observaciones

Ref	Observación y Consecuencia	Alternativas	Comentario	Informe
E7 E17	1) En un considerable No. de ocasiones, no se cumple con las políticas que se tienen establecidas para el No. de cotizaciones que deben requerirse en base al monto del pedido, algunas veces esto se debe a que las compras son con carácter de urgente. Esto ocasiona que el riesgo en la elección del proveedor sea mayor.	Invariablemente se deberán respetar las políticas que se tienen establecidas para el No. de cotizaciones que deben solicitarse excepto cuando se trata de un proveedor único. Por lo que se refiere a las compras urgentes, deberá requerirse a las áreas que programen sus adquisiciones apegándose a lo establecido.		
E7 E17	2) En ocasiones la Tabla comparativa en la cual se registra las cotizaciones que presentan los proveedores, no es requisitada, o bien se dejan datos sin anotar, lo que ocasiona confusión para la verificación de la adecuada selección del proveedor.	Se deberá incrementar la supervisión de la Tabla comparativa de tal forma que se garantice que se está cumpliendo con su elaboración y que esta se requisite completamente de acuerdo al procedimiento establecido.		
D6 E5	3) Cuando es necesario q'se visite a los proveedores debido a que las especificaciones del artículo q'se requiere son muy especiales o bien porque se trata de un proveedor nuevo, no se realiza un reporte de la visita que se efectúa lo que ocasiona que no exista constancia de que estas visitas se llevan a cabo realmente ni de los resultados que de ellas se obtienen.	Es necesario que se diseñe un reporte de visita en el cual queden registrados los datos de la misma, así como los resultados que se obtuvieron. Este reporte deberá anexarse al expediente del pedido para un fácil manejo en la cotización del proveedor.		
D6 E5 E9	4) La función de seguimiento del pedido que es labor ppal del Jefe de elaboración y control, no queda documentada en ningún expediente, lo que ocasiona q'no se tenga constancia de que efectivamente visitó a algún proveedor o bien de que mantuvo comunicación constante con el mismo desde que recibió el pedido hasta que los artículos fueron entregados.	Al comentar esta situación con el titular del puesto, se convino que es necesario que se lleve a cabo un reporte de visita, o en su caso, un control de comunicaciones en el cual se registren los datos de la visita o la comunicación así como los resultados obtenidos.		

Banco la Union
Auditoria practicada a la Gerencia de Adquisiciones
Cédula de deficiencias

G 17

Ref.	Observación y Consecuencias	Alternativas	Comentado	Informe
D/11 C3	17 Durante el proceso de seguimiento del pedido, no se concluye nada acerca de la forma en que el proveedor cumplió con las condiciones pactadas, lo cual ocasiona que la labor de expeditación se vea truncada y que no contribuya de esta manera a alcanzar uno de sus objetivos que es el de contar con información suficiente y objetiva para otorgar una calificación al proveedor que sirva de referencia para futuras asignaciones.	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 información contenida en los controles antes citados, se concluya acerca de la eficacia del proveedor y en el cual se le otorgue una calificación al mismo que sea tomada en cuenta para futuras asignaciones.		
D/13 C4	18 El Jefe de planeación y control está autorizado para realizar las labores propias de un comprador. Sin embargo a este punto le han sido asignadas formalmente las labores de seguimiento de pedidos, por lo que existe una falla de control interno, ya que el mismo empleado opera la adquisición y se encarga de su expeditación	Por medidas de control interno es necesario que se retire la autorización para realizar adquisiciones al jefe de planeación y control y allí se enfoquen sus actividades exclusivamente a la expeditación y control de pedidos		

BANCO LA UNION

México D.F, a 03 de mayo de 1988

A:LIC. PABLO 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 optimizaciòn del sistema que se opera en el Área antes mencionada.

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

A t e n t a m e n t e

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 SON VITALES PARA EL CUMPLIMIENTO OPTIMO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES, A CONTINUACION HACEMOS DE SU CONOCIMIENTO LAS OBSERVACIONES OBTENIDAS COMO PRODUCTO DE NUESTRA EVALUACION.

A L C A N C E

DURANTE LA EVALUACION SE ANALIZARON TODAS LAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN EN LA GERENCIA DE ADQUISICIONES COMO UNIVERSO PARA SU REVISION, SE TOMO COMO PERIODO SUJETO A EVALUACION, LAS OPERACIONES REALIZADAS EN EL 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:

MUESTRA	ALCANCE	LIMITACIONES
REVISION DE ADQUISICIONES	10% DEL TOTAL DE REQUISICIONES RECIBIDAS DURANTE NOVIEMBRE,DICIEMBRE, ENERO Y FEBRERO.(CON OPCION A VARIAR EL ALCANCE DEPENDIENDO LA FRECUENCIA DE DESVIACION.	SE DESCONOCE EL NUMERO TOTAL DE REQUISICIONES,YA QUE LAS REQUISICIONES RECHAZADAS NO SE REGISTRAN EN NINGUN CONTROL.

MUESTRA	ALCANCE	LIMITACIONES
REVISION DEL CONTROL DE REQUISICIONES	100% DE LAS REQUISICIONES QUE DEN ORIGEN A UN PEDIDO Y QUE HAYAN SIDO SELECCIONADAS EN LA MUESTRA Nº 1.	
REVISION DE PROCEDIMIENTO DE ADQUISICION DE BIENES DE CONSUMO E INVERSION	100% DE LAS REQUISICIONES QUE DEN ORIGEN A UN PEDIDO Y QUE HAYAN SIDO SELECCIONADO EN LA MUESTRA Nº 1.	
REVISION DEL PROCEDIMIENTO DE SEGUIMIENTO DEL PEDIDO.	OBSERVACION DE UN DIA ACOMPAÑANDO AL JEFE DE PLANEACION Y CONTROL CON EL DESEMPEÑO DE SUS ACTIVIDADES	NO EXISTE DOCUMENTACION DE ESTA ACTIVIDAD, POR LO CUAL SE DEBE RECURRIR A LA OBSERVACION.

OBSERVACIONES GENERALES

PROBLEMAS	ALTERNATIVAS
A) EL AREA NO CUENTA CON UN MANUAL DE ORGANIZACION NI DE PROCEDIMIENTOS, CUENTA CON LAS CIRCULARES A1 y A2 ,QUE NORMAN BASICAMENTE LA FORMA EN QUE SE DEBERAN LLENAR LAS REQUISICIONES. ESTO OCASIONA QUE NO - EXISTA UN PARAMETRO FORMALMENTE ESTABLECIDO QUE PERMITA EVALUAR SI LOS PROCEDIMIENTOS SE REALIZAN ADECUADAMENTE, NI TAMPOCO SE CUENTA CON BASES PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS.	SOLICITAR LA INTERVENCION DEL AREA DE ORGANIZACION Y SISTEMAS, PARA LA ELABORACION DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y LA NORMATIVIDAD DE LOS MISMOS.
B) A LO LARGO DEL PROCEDIMIENTO DE ADQUISICIONES, NO SE DA LA SUPERVISION COMO UNA FUNCION ESPECIFICA. A PESAR DE QUE LA ESTRUCTURA ORGANICA FAVORECE LA CONTINUA SUPERVISION, LAS FUNCIONES REALES QUE SE LLEVAN A CABO SON OPERATIVAS INDEPENDIENTEMENTE DEL NIVEL DEL PUESTO QUE LAS DESARROLLE. ESTO OCASIONA QUE LOS PROBLEMAS OPERATIVOS QUE ACTUALMENTE TIENE LA GERENCIA, NO SEAN DETECTADOS CON OPORTUNIDAD Y QUE NO SE TOMEN LAS MEDIDAS NECESARIAS PARA SU CORRECCION.	PARA EL OPTIMO DESEMPEÑO DEL AREA DE ADQUISICINES ESNECESARIO QUE SE SUPERVICEN CONSTANTEMENTE LAS ACTIVIDADES QUE LOS EMPLEADOS REALICEN, DE MANERA QUE SE MINIMICE EL RIESGO QUE MANEJA EL AREA.
C) EN EL AREA NO EXISTEN ELEMENTOS QUE PERMITAN MEDIR SU PRODUCTIVIDAD YA QUE NO EXISTEN DATOS ESTADISTICOS, NI PUEDENSER OBTENIDOS, YA QUE LOS CONTROLES QUE SE LLEVAN PARA TAL CASO NO SON REQUISITADOS EN SU TOTALIDAD, POR LO TANTO NO SE PUEDE ESTABLECER LA EFICIENCIA CON LA QUE LAS SOLICITUDES SON CUBIERTAS.	A PARTIR DE LA INFORMACION QUE SE TIENE REGISTRADA EN LOS CONTROLES, ES POSIBLE DISEÑAR UN PROCEDIMIENTO PARA MONITOREAR EL SISTEMA DE ADQUISICIONES QUE PERMITA DETERMINAR ESTANDARES DE TIEMPOS PARA SURTIDO DE SOLICITUDES DE ACUERDO AL TIPO DE ARTICULO.

PROBLEMAS	ALTERNATIVAS
1. LA GERENCIA TURNA A LA SUBGERENCIA, LAS REQUISICIONES QUE FUERON ACEPTADAS Y AQUELLAS QUE FUERON RECHAZADAS, PARA QUE SE LES DE EL TRAMITE CORRESPONDIENTE, SIN EMBARGO, NO SE LE HACE NINGUNA ANOTACION ESPECIAL A LA REQUISICION (FIRMA O MARCA) QUE PERMITA COMPROBAR QUE DICHOS DOCUMENTOS FUERON ACEPTADOS POR LA GERENCIA, LO QUE OCASIONA QUE EXISTA CONFUSION AL MOMENTO QUE SE REQUIERA ALGUNA ACLARACION CON RESPECTO A LA AUTORIZACION DE ALGUNA - ADQUISICION, TODA VEZ, QUE NO QUEDA CONSTANCIA ESCRITA DE LA SUPERVISION QUE EL GERENTE DEL AREA REALIZA SOBRE LAS REQUISICIONES. D.F(1.1) C3 I1-2	ES NECESARIO QUE EL GERENTE AL REALIZAR LA VERIFICACION DE LAS REQUISICIONES RECIBIDAS POR SU AREA, FIRME DE CONFORMIDAD AQUELLAS QUE SON ACEPTADAS Y QUE POR LO TANTO DEBEN SEGUIR EL PROCEDIMIENTO NORMAL DE ADQUISICIONES. DE ESTA MANERA QUEDA CONSTANCIA DE SU SUPERVISION Y SE DELIMITA LA RESPONSABILIDAD DE LA ACEPTACION DE REQUISICIONES.
2. A PESAR DE QUE SE ARCHIVAN LOS MEMORANDUMS, A TRAVES DE LOS CUALES SE NOTIFICA A LAS AREAS QUE SU REQUISICION FUE RECHAZADA, NO EXISTE UN CONTROL ESTADISTICO DE LA MISMA, QUE PERMITA CONOCER LA FRECUENCIA DE RECHAZO EN UN AREA ESPECIFICA. ESTO OCASIONA QUE EL AREA DE ADQUISICIONES NO CUENTE CON UN MECANISMO ADECUADO QUE LE PERMITA CONOCER LAS CAUSAS MAS COMUNES POR LAS QUE SE ESTAN RECHAZANDO LAS REQUISICIONES Y EN CONSECUENCIA NO TOME LAS MEDIDAS PERTINENTES PARA SU CORRECCION. PODEMOS OBSERVAR QUE NO EXISTE UNA COMUNICACION POSTERIOR CON EL AREA SOLICITANTE QUE PROMUEVA LA DISMINUCION DE LOS ERRORES Y QUE PERMITA LA OPTIMIZACION DEL SISTEMA. D.F(2.2) C3	DISEÑAR UN PROCEDIMIENTO DE CONTROL PARA LAS REQUISICIONES QUE SE RECHAZAN, CUYA INFORMACION BASICA SERIA: -NUMERO DE REQUISICION -FECHA -CAUSAS QUE ORIGINARON EL RECHAZO -AREA SOLICITANTE PROBABLEMENTE LAS CAUSAS QUE ORIGINAN LOS RECHAZOS SEAN REPETITIVAS, POR LO QUE SE PODRIA ESTABLECER UNA ESPECIE DE CATALOGO, EN EL CUAL SE ASIGNARA UNA CLAVE A CADA CAUSA Y EN EL CONTROL SOLO SE UTILIZARA LA CLAVE. EJEMPLO: 01 NO CUBRE REQUISITOS DE AUTORIZACION 02 YA FUE SURTIDO ANTERIORMENTE

PROBLEMAS

3. LAS REQUISICIONES QUE SE RECIBEN SON REVISADAS,VERIFICANDO LAS FIRMAS DE AUTORIZACION DE LAS MISMAS,PARA ESTA VERIFICACION NO SE CONSULTA CATALOGO DE FIRMAS,UNICAMENTE CERTIFICA QUE EL NIVEL DE AUTORIZACION CORRESPONDA A UN SUBDIRECTOR O BIEN 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 TENGA EL COMPRADOR O EL GERENTE PARA RECONOCER LA FIRMA DE LOS FUNCIONARIOS DE LA INSTITUCION, O BIEN, EN EL HECHO DE QUE EL TITULO DEL PUESTO DE LA PERSONA QUE AUTORIZA CORRESPONDA AL NIVEL ACEPTADO. Def. 4. 3) C4 E1

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 AREAS SOLICITANTES.CON UN ADECUADO CONTROL DE LAS REQUISICIONES RECHAZADAS, 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 CATALOGO DE FIRMAS AUTORIZADO, RECHAZANDO AQUELLAS REQUISICIONES CUYA AUTORIZACION NO SEA VALIDA.

PROBLEMAS	ALTERNATIVAS
4.A PESAR DE QUE EXISTE UN FORMATO ESPECIFICO DE REQUISICION CUYO USO ES OBLIGATORIO DE ACUERDO A CIRCULAR A1, EL AREA ACEPTA REQUISICIONES EN CUALQUIER FORMATO, OCASIONANDO QUE LA INFORMACION QUE ESTA AREA REQUIERE EN OCASIONES NO ESTE COMPLETA.	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 CONTRARIO SE RECHACEN.
5.EXISTEN REQUISICIONES QUE NO CONTIENEN NUMERO DE FOLIO,QUE SON FOLIADAS 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.	INVARIABLEMENTE TODAS LAS REQUISICIONES DEBERAN TENER UN NUMERO DE FOLIO Y CUANDO EL AREA SOLICITANTE NO SE LO OTORGUE, EL AREA DE ADQUISICIONES DEBERA DARSELO.
6.A PESAR DE QUE LA REQUISICION ES EL DOCÚMENTO QUE JUSTIFICA CUALQUIER PEDIDO O CUALQUIER ACTIVIDAD DEL PROCEDIMIENTO DE ADQUISICIONES EN CIERTOS CASOS, NO SE CUENTA CON ELLA.	INVARIABLEMENTE, CADA EXPEDIENTE DE PEDIDO,DEBERA TENER TANTO LA REQUISICION COMO EL PEDIDO DE QUE ESTA DA ORIGEN, DE MANERA QUE CUANDO UNA REQUISICION DE ORIGEN A VARIOS PEDIDOS DEBERA OBTENERSE FOTOCOPIAS DE ESTA E INTEGRARLOS A LOS EXPEDIENTES CORRESPONDIENTES.
7.EL CONTROL QUE SE LLEVA EN EL AREA DE REQUISICIONES, NO AMPARA TODAS LAS SOLICITUDES DE ARTICULOS QUE LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS DE LA INSTITUCION TIENEN,YA QUE NO CONTROLA LAS REQUISICIONES QUE SE RECIBEN.	ES NECESARIO QUE TODAS LAS REQUISICIONES QUE LLEGAN AL AREA DE ADQUISICIONES , SEAN REGISTRADAS EN ESTE CONTROL, AUN CUANDO NO ORIGINEN UN PEDIDO, O BIEN, SEAN RECHAZADAS.

PROBLEMAS	ALTERNATIVAS
8.COMO PARTE DE LA INFORMACION QUE CONTIENE EL CONTROL DE REQUISICIONES,SE ENCUENTRAN LOS SIGUIENTES DATOS: -PROVEEDOR -GIRO -MONTO SIN IVA -FECHA DE ENTREGA -OBSERVACIONES ESTOS DATOS SE REPITEN EN EN CONTROL DE PEDIDOS,LO QUE OCASIONA QUE SE DUPLIQUE LA INFORMACION,SIN QUE ESTO TENGA OBJETO PRACTICO. Tof 7.8) C7.E5 Iof 9.8) C8	ES CONVENIENTE QUE EL CONTROL DE REQUISICIONES SOLO CONTEMPLE LOS DATOS DE LA REQUISICION Y EL NUMERO DEL PEDIDOAL QUE DA ORIGEN,O BIEN, LA ANOTACION DE QUE SE TRATA DE "X" ADQUISICIONES.DE ESTA FORMA 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.
9.EN EL CONTROL DE REQUISICIONES, NO SE ANOTA EL NUMERO DE PEDIDO AL QUE DA ORIGEN UNA REQUISICION, LO QUE - OCASIONA QUE A PARTIR DE LA REQUISICION NO PUEDA REALIZARCE 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 8.9) C5.E5	
10.A PESAR DE QUE DE ACUERDO A LOS PROCEDIMIENTOS TODAS LAS REQUISICIONES QUE DAN ORIGEN A LA EXPEDICION DE UN PEDIDO, DEBEN QUEDAR REGISTRADAS EN EL CONTROL DE REQUISICIONES,EN OCASIONES ESTAS NO SON REGISTRADAS POR LO QUE NO SE PUEDE DAR EL SEGUIMIENTO ADECUADO A LAS MISMAS. Iof 6.10) C7.E5	MISMA ALTERNATIVA QUE SE DIO PARA LA OBSERVACION Nº9

PROBLEMAS	ALTERNATIVAS
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. 14.11) C4	ES NECESARIO QUE EXISTA UNA ESTRECHA RELACION ENTRE EL AREA DE ADQUISICIONES Y LA DE CONTROL PRESUPUESTAL, DE TAL FORMA 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.
12.LA ACTIVIDAD DE INVITACION A PROVEEDORES PARA COTIZAR NO QUEDA DOCUMENTADA EN NINGUNA PARTE DEL PROCEDIMIENTO,POR 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. Def(5.12),C4	ES NECESARIO QUE SE ESTABLEZCA UN FORMATO ESPECIAL PARA DOCUMENTAR 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 CONTENIDA JUNTO CON LA INFORMACION QUE SE TENGA DE LOS PROVEEDORES, RESPECTO ALCUMPLIMIENTO DE LAS CONDICIONES DE PEDIDOS ASIGNADOS ANTERIRMENTE, SERVIRA DE BASE PARA LA CALIFICACION DE LOS MISMOS.

PROBLEMAS	ALTERNATIVAS
13. EN UN CONSIDERABLE NUMERO DE OCASIONES, NO SE CUMPLEN CON LAS POLITICAS QUE SE TIENEN ESTABLECIDAS PARA EL NUMERO DE COTIZACIONES QUE DEBEN REQUERIRSE EN BASE AL MONTO DEL PEDIDO, ALGUNAS VECES ESTO SE DEBE A QUE LAS COMPRAS SON CON CARACTER DE "URGENTE" ,ESTO OCASIONA QUE EL RIESGO DE LA ELECCION DEL PROVEEDOR SEA MAYOR. E7	INVARIABLEMENTE SE DEBERAN RESPETAR LAS POLITICAS QUE SE TIENEN ESTABLECIDAS PARA EL NUMERO DE COTIZACIONES QUE DEBEN SOLICITARSE, 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.
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 SELECCION DEL PROVEEDOR. T.7	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 PROCEDIMIENTO ESTABLECIDO.
15. CUANDO ES NECESARIO QUE SE VISITE A LOS PROVEEDORES DEBIDO A QUE LAS ESPECIFICACIONES DEL ARTICULO QUE SE REQUIERE SON MUY ESPECIALES O BIEN, PORQUE SE TRATA DE UN PROVEEDOR NUEVO, NO SE REALIZA UN REPORTE DE LA VISITA QUE SE EFCTUA,LO QUE OCASIONA QUE NO EXISTA CONSTANCIA DE QUE ESTAS VISITAS SE LLEVAN A CABO REALMENTE, NI DE LOS RESULTADOS QUE DE ELLAS SE OBTIENEN. Tof 13 . 15) C5	ES NECESARIO QUE SE DISEÑE UN REPORTE DE VISITA EN EL CUAL QUEDEN REGISTRADOS LOS DATOS DE LA MISMA, ASI COMO LOS RESULTADOS QUE SE OBTUVIERON.ESTE REPORTE DEBERA ANEXARSE AL EXPEDIENTE DEL PEDIDO Y SERA UN FACTOR MAS EN LA CALIFICACION DEL PROVEEDOR.
16. LA FUNCION DE SEGUIMIENTO DEL PEDIDO QUE ES LA LABOR PRINCIPAL DEL JEFE DE PLANEACION Y CONTROL, NO QUEDA DOCUMENTADA EN NINGUN EXPEDIENTE, LO QUE OCASIONA QUE NO SE TENGA CONSTANCIA DE QUE EFECTIVAMENTE VISITO A ALGUN PROVEEDOR, O BIEN, DE QUE MANTUVO COMUNICACION CONSTANTE CON EL MISMO, DESDE QUE RECIBIO EL PEDIDO HASTA QUE LOS ARTICULOS FUERON ENTREGADOS. Tof 10 16) C9	AL COMENTAR ESTA SITUACION, CON EL TITULAR DEL PUESTO, SE CONVINO QUE ES NECESARIO QUE SE LLEVE A CABO UN REPORTE DE VISITA O EN SU CASO, UN CONTROL DE COMUNICACIONES, EN EL CUAL SE REGISTREN LOS DATOS DE LA VISITA O LA COMUNICACION. ASI COMO LOS RESULTADOS OBTENIDOS.ESTE REPORTE DEBERA ANEXARSE AL EXPEDIENTE DEL PEDIDO Y SERA BASE PARA LA CALIFICACION DEL PROVEEDOR.

PROBLEMAS	ALTERNATIVAS
17. DURANTE EL PROCESO DE SEGUIMIENTO DEL PEDIDO, NO SE CONCLUYE NADA ACERCA DE LA FORMA EN QUE EL PROVEEDOR CUMPLIO CON LAS CONDICIONES PACTADAS, LO CUAL OCASIONA QUE LA LABOR DE EXPEDITACION SE VEA TRUNCADA Y QUE NO CONTRIBUYA DE ESTA MANERA A ALCANZAR UNO DE SUS OBJETIVOS QUE ES EL DE CONTAR CON INFORMACION SUFICIENTE Y OBJETIVA PARA OTORGAR UNA CALIFICACION AL PROVEEDOR QUE SIRVA DE REFERENCIA PARA FUTURAS ASIGNACIONES. Ref. II, 17) C1	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.
18. EL JEFE DE PLANEACION Y CONTROL ESTA AUTORIZADO PARA REALIZAR LAS LABORES PROPIAS DE COMPRADOR SIN EMBARGO, A ESTE PUESTO LE HAN SIDO ASIGNADAS FORMALMENTE LAS LABORES DE SEGUIMIENTO DE PEDIDOS POR LO QUE EXISTE UNA FALLA DE CONTROL INTERNO, YA QUE EL MISMO EMPLEADO OPERA LA ADQUISICION Y SE ENCARGA DE SU EXPEDITACION. Ref. V, 18) C4	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.

BANCO LA UNION

AUDITORIA PRACTICADA A LA GERENCIA DE ADQUISICIONES

CONCLUSIONES

COMO RESULTADO DE LA EVALUACION PRACTICADA AL AREA DE ADQUISICIONES SE PUEDE CONCLUIR QUE EXISTE UNA MARCADA PREOCUPACION EN ESTA AREA POR CONTROLAR LA OPERACION EN GENERAL, 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 OPTIMAMENTE CON SU OBJETIVO, SIEMPRE Y CUANDO SEAN ADECUADAMENTE REQUISITADOS Y SOBRE TODO 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 FINANCIERA, DE TAL FORMA QUE TODAS LAS ADQUISICIONES ESTEN CONSIDERADAS O AUTORIZADAS POR CONTROL PRESUPUESTAL ANTES DE QUE ESTA SEAN ADQUIRIDAS.

BANCO LA UNION

INDICE

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

BANCO LA UNION	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) Específicas
- Diaria:

1. Supervisar las funciones que se ejecutan en el área de adquisiciones.

2. Atender los posibles problemas que surjan en esta área.

1. 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 área.

III. INFORMACION RELEVANTE RECIBIDA Y GENERADA POR EL PUESTO

Recibida : Concentrado de requisiciones
Concentrado de pedidos
Concentrado de reportes de almacén.

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.

b) Externas :Supervisar el cumplimiento por parte de los proveedores.

BANCO LA UNION	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 QUE REPORTA	Gerente de adquisiciones
-PUESTO QUE LE REPORTAN	Jefe de adquisiciones Jefe de planeacion y control Auxiliar de adquisiciones

II. DESCRIPCION DE FUNCIONES

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

b) Específicas
- diarias :

1.Adquisición de bienes de consumo e inversión
2.Comité de compras
3.Visita de proveedores
4.Supervisión del personal a su cargo

1. Adquisición 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 área 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 área de origen.(2)

(1) Algunas causas de rechazo son: falta de autorización,articulo 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 sean asignadas a los compradores y registradas 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 siguientes puestos están autorizados para realizar el proceso de adquisiciones:

PUESTO		COMPRADOR
GERENTE	DE	ADQUISICIONES
SUBGERENTE	DE	ADQUISICIONES
JEFE	DE	ADQUISICIONES
JEFE	DE	PLANEACION y CONTROL
AUXILIAR	DE	ADQUISICIONES

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

f.Analiza las requisiciones que 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:

g.Invita a los proveedores a cotizar (1) .Esto se lleva a cabo dependiendo del monto aproximado del pedido y en base a las políticas establecidas para esto. Para que los proveedores puedan cotizar ncesitan 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 vía telefónica (2) y los proveedores cotizan 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 ahi se selecciona a quienes se invita.
(2)No existe registro de las llamadas telefónicas

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 requsisición y si es que existe, información adicional.

k.Recibe del proveedor la cotización por escrito.
Cuando se invitó a varios proveedores a cotizar:

l.Elabora una tabla comparativa

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.Selecciona al mejor proveedor y lo indica en el formato de la tabla comparativa en el renglón de observaciones.

o.Integra cotizaciones y tabla comparativa al expediente del lado izquierdo del mismo incluyendo en este lado la hoja de observacionet especiales si es que las hubo.

p.Se comunica telefónicamente 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 en el renglón de observaciones.

q.Se comunica con el siguiente proveedor que tenga 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 mecanografie.

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

•Ultima copia al Area solicitante cuando es la que recibe.
•6ta copia al almacen cuando es el que recibe
•2da 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.

x.Notifica telefónicamente al proveedor que esta listo el pedido y le solicita se presente.Recaba firma en la 3a copia del pedido.

y.Anexa copias de 4a y 5a en el expediente asi como 6ta o 7a según corresponda, del lado derecho del expediente.
Anota el no. de pedido en el expediente.

z.Entrega el expediente a la teretaria 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 :Con todas las areas de la Institución para los asrticulos que solicitan

b. Externas :Con los proveedores que se adquieren los artículos

BANCO LA UNION	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 área de adquisiciones así como realizar el seguimiento de los pedidos , desde que son asignados hasta que los artículos solicitados son integrados al almacen o al área solicitante.

b)Especificas:

-diarias:

1.Control de requisiciones
2.Control de pedidos
3.Seguimiento 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 requisición. Este firma en el control.

2. Control de pedidos

a.Recibe borrador de pedido de los compradores

b.Asigna No. de pedido de acuerdo a la siguiente codificación:

1a. cifra	= No. sector
2a. y 3a. cifra	= No. de comprador
4a. y 5a.cifra	= Clasificación por monto
6a.8a.y 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
-No. de requisición
-Importe sin Iva
-Código o tipo de articulo
-Fecha en que recibe el borrador
-Fecha entrega de pedido

d.Cuando el pedido es mecanografiado y recibe la copia de seguimiento anota una cotización al final del renglón en que se registro dicho pedido.

e.Cuando el pedido fue satisfactoriamenteentregado, marca una linea amarilla con marca textos sobre la cruz que anoto al final del renglón.

3. Seguimiento del pedido

a.Recibe del comprador copia "seguimiento" del pedido

b.Acomoda copia en el acordeón, en la fecha correspondiente a una semana de la entrega del pedido.
Cuando se llega la fecha:

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

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 deberâ entregar el pedido.
En caso de haber ningûn 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:

g.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 entregô 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.Recibe reporte de control de calidad del almacên, indicando fallas en el bien.

l.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 adquisiciên de cheques mensuales

-Eventuales

Actividades de comprador para apoyar el ârea

III.INFORMACION RELEVANTE RECIBIDA Y GENERADA POR EL PUESTO

-Recibida
Requisiciones
Pedidos
Reporte de almacèn

-Generada
Relaciòn de facturas
Contrarecibos
Informaciòn que requiere la gerencia

IV. RELACIONES CON TERCEROS

-Internas: Con todas ls àreas para adquirir los articulos que se requieren.

-Externas: Con los proveedores.

BANCO LA UNION	CONTRALORIA GENERAL	DESCRIPCION DE PUESTOS	FECHA : SUBDIR : ELABORO:

I.IDENTIFICACION DEL PUESTO

-TITULO DEL PUESTO : Auxiliar de Adquisiciones

-AREA O DEPTO : Subgcia de Adquisiciones

-PUESTO AL QUE REPORTA : Subgerente de adquisicines

-PUESTO QUE LE REPORTAN: Ninguno

II.DESCRIPCION DE FUNCIONES

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

b) Específicas:

-diarias:

Adquisición de : Tarjetas de presentación
Sellos
Esferas y margaritas
Reparaciones de equipo
Entrega de artículos

-Mensuales: Ninguna

-Eventuales: Apoyar a las areas de inventarios .

III. INFORMACION RELEVANTE RECIBIDA GENERADA POR El PUESTO

-Recibida: Requisiciones
Cotizaciones
Presupuestos
Facturas
Memorandums

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

IV. RELACIONES CON TERCEROS

-Internas : Todas las areas de la institucièn para la realizacin de sus funciones.

-Externas : Con los proveedores a los que se les asignan los pedidos.

BANCO LA UNION	CONTRALORIA GENERAL	DESCRIPCION DE PUESTOS	FECHA : SUBDIR : ELABORO:

I.IDENTIFICACION DEL PUESTO

--TITULO DEL PUESTO : Secretaria de la Gcia 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)Genérica: Mecanografiado de todos los documentos que son generados en la gerencia así como realizar el tramite para la adquisición de articulos necesarios para los funcionarios.

b)Especificas:
-diarias :

1.Adquisición de boletos de avión
2.Adquisición de llantas para autos de funcionarios
3.Tramite de requisiciones
4.Archivo de pedidos
5.Venta de Mobiliario usado

1.Tramite de requisiciones:

a.recibe requisiciones de las diferetes Areas de la institución

b.Sella y folia cuando la reqisición no tiene número.(def2 G41)

c.Verifica que las requisiciones estén autorizadas por el subdirector del Area.

Cuando no esta autorizada:

d.Rechaza enviandola al Area de origen

e.Verifica el tipo de articulo que solicitan.
Si el articulo solicitado corresponde a los articulos citados en la circular, procede a realizar la actividad.

f.Turna requisición al gerente de adquisiciones.

g.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

-Recibida : Requisiciones
Pedidos
Facturas
Memorandums

-Generada: Pedidos mecanografiados
Orden de salida
Memorandums
Recibos

IV. RELACIONES CON TERCEROS

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

-Externas: Agencia de Viajes.

BANCO LA UNION

INDICE

PAGINA	CONCEPTO
E 1-2	CEDULA RESUMEN: REVISION DE REQUISICIONES
E 3-4	MUESTRA NO. 1 : REVISION DE REQUISICIONES
E 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 SEGUIMIENTO DEL PEDIDO

Banco La Unión
Auditoria practicada a la Gerencia de Adquisiciones E 1y2
Cédula resumen: Revision de requisiciones

De acuerdo a la elaboración de las muestras correspondientes se tienen las sigtes. observaciones:

Total de requisiciones muestreadas 41

1. El 29% de las requisiciones seleccionadas (16) no fueron localizadas, no pudiendo realizar las observaciones respectivas CD1 G41

2. El 13% de las requisiciones sujetas a muestra (6) no contienen No. de requisición y tampoco este les fue asignado por la gerencia. CD7 G41

3. El 7% de las requisiciones (3) no tienen firma del solicitante CD2 G40

4. El 25% de las requisiciones (7) no tienen firma de autorizacion correspondiente para realizar el procedimiento de adquisiciones. CD3 G40

5. En el 18% de los casos (5) el lugar de entrega de los bienes solicitados no es requisitado CD6 G41

6. En el 46% de las requisiciones (18) no se especifica la fecha en que los bienes se necesitan en el area solicitante CD6 G41

7. En el 82% de los casos (23) no se justifica la adquisición. Además que en mi opinion esta justificación no debe ser dada por el área solicitante.

8. A pesar de que existe un formato de requisición cuyo uso es obligatorio de acuerdo a la circular, el área acepta requisiciones en cualquier formato. CD6 G41

9. Las firmas de autorización de la requisición, no son verificadas contra catálogo, unicamente se revisa que exista una firma y un nombre en el espacio respectivo. CD8 G40

10. No existe constancia en las requisiciones, de la supervisión que realiza el gte. para autorizarlas. G39 CD1 G10 C9

Conclusión: las requisiciones, que son el elemento primario de control en el proceso de adquisiciones, no son revisadas adecuadamente antes de ser aceptadas para su trámite por la gcia. Obviamente, no todas las requisiciones son controladas en el área por lo q'es dificil detectar que efectivamente se suplen todas o bien, si es que se rechazan. Con el fin de optimizar el procedimiento de adquisiciones, se decidió utilizar un solo formato para la adquisición de bienes, y sin embargo en el área se acepta hasta en memorandum solicitando los bienes.

Banco la Unión

E 3

Auditoría Practicada a la Gerencia de Adquisiciones

Muestra No. 1 Revisión de Requisiciones

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Nº de Req.	Area q' origina la requisición	Fecha de la requisición	Firma de Autorización	Lugar de entrega requisitada	Fecha de entrega de Bienes	Descripción del bien requisitado	Cantidad requisitada	Observaciones	
1	①	Lic. Manuel Gutierrez	①	①	①	15-10-87	①	①	① No se controlan las requisiciones por lo que no hay información al respecto	1
2	①	Antonio Medellin	①	①	①	16-10-87	①	①		2
3	①	Jorge Martinez	①	①	①	17-10-87	①	①		3
4	①	Salvador Pérez	①	①	①	25-10-87	①	①	② No número de requisición	4
5	①	Miguel Paz	①	①	①	27-10-87	①	①		5
6	①	Angel Soto	①	①	①	27-10-87	①	①	③ No utiliza formato de requisición	6
7	①	Enrique Nava	①	①	①	29-10-87	①	①		7
8	④	Impresos y Papeles S.A.	④	④	④	2-11-87	④	④	④ No se tiene requisición	8
9	198	Almacén	10-11-87	—	✓	④	✓	✓		9
10	110	Almacen	17-11-87	✓	✓	—	✓	✓		10
11	108	Gcia de comunicaciones	17-11-87	✓	✓	—	✓	✓		11
12	670	Almacén	17-11-87	✓	✓	—	✓	✓		12
13	195	Almacén	19-11-87	✓	✓	16-02-88	✓	✓		13
14	197	Almacén	25-11-87	✓	✓	—	✓	✓		14
15	S/N	Abastecimientos	25-11-87	✓	✓	✓	④	✓		15
16	118	Subdiv de Instalaciones	27-11-87	✓	✓	01-12-87	✓	✓		16
17	006	"	28-11-87	✓	✓	21-12-87	✓	✓		17
18	117	"	17-12-87	—	✓	—	✓	✓		18
19	119	Almacén	18-12-87	—	✓	15-02-88	✓	✓		19
20	116	Almacén	23-12-87	✓	✓	16-02-88	✓	✓		20
21	115	Subdiv de Instalaciones	13-01-88	✓	✓	—	✓	✓		21
22	181	Almacén	15-01-88	—	—	✓	✓	✓		22
23	127	Gerencia de Mantenimiento	15-01-88	✓	—	15-02-88	✓	✓		23
24	123	Almacén	19-01-88	✓	✓	16-02-88	✓	✓		24
25	125	Comunicaciones	19-01-88	✓	✓	—	✓	✓		25
26	131	Almacén	19-01-88	✓	✓	—	✓	✓		26
27	S/N	Relaciones Institucionales	3-02-88	—	✓	—	✓	✓		27
28	S/N	Div. corporativa de Tarjeta de crédito	12-02-88	✓	✓	—	✓	✓		28
29	110	Subdiv de serv. grales	18-02-88	✓	✓	—	✓	✓		29
30	S/N	Div de op y servicios	20-02-88	✓	—	—	✓	✓		30
31	S/N	Subdiv financiera	21-02-88	✓	—	—	✓	—		31
32	S/N	Revaluaciones Institucionales	25-02-88	—	✓	30-03-88	—	✓		32
33	S/N	Coordinación Corporativa	25-02-88	✓	✓	—	—	✓		33
34	611	Casa Ariel	24-02-88	④	—	—	—	—		34
35	④	SAAM	20-02-88	✓	—	—	—	—		35
				6	4	16	4	3		

Banco la Unión

Auditoría practicada a la Gerencia de Adquisiciones

Muestra No. 1 Revisión de Requisiciones

E 4

Nº de Req.	Area q' origina la requisición	Fecha de la firma de Requisición	Autorización	lugar de entre requisitá	Fecha de entr. de Bienes	Descrip. del bien req.	Cantidad Requisitada	Observaciones
11	Subdir Revisional Zona III	①	—	✓	—	✓	✓	① En la requisición se solicitan 33 ptos y solo se surtieron 5
⑦	Impresos y papeles	②	—	✓	—	✓	✓	
⑦	Fiduciario	③	—	✓		✓	✓	
⑩	Muebles de Ofna	03-01-88	✓	✓	09-02-88	✓	✓	② Forma parte de un pedido mayor
⑩	Impresos y papeles	25-01-88	✓	✓	27-02-88	✓	✓	
②	Casa Ariel	12-01-88	✓	✓	26-02-88	✓	✓	④ Fue localizada la factura
②	Representaciones Ruz	12-01-88	✓	✓	26-02-88	✓	✓	
②	Multipapelera	09-02-88	✓	✓	10-03-88	✓	✓	⑤ No se tiene requisición
②	Gerencia de crédito	29-02-88	✓	✓		✓	✓	
601	Gerencia de Mantenimiento	✓	✓	✓	—	✓	✓	⑥ No utilizó No. de requisición
532	Almacén	✓	✓	✓	—	✓	✓	
663	Subdir de Ast. Operat	✓	✓	✓	—	✓	✓	⑩ No fueron localizadas las requisiciones en el área de adquisiciones
538	Nóminas e Impsto	✓	✓	✓	—	✓	✓	
539	Total	0	3	6	2	0	0	
640	hoja ant.	0	6	4	16	1	3	
	Gran Total	0	9	4	24	1	3	

Banco la Unión
Auditoría practicada a la Gerencia de Adquisiciones. E 5

De acuerdo a la muestra efectuada del control de requisiciones, se tienen las siguientes observaciones:

1. En 147 de los pedidos seleccionados (9) no tienen registrada su requisición en este control, este control es realmente el que da inicio al procedimiento de adquisiciones por lo que sin este registro no se puede dar seguimiento a todo el sistema. CD 12 G42

2. En el 26% de los casos (3), el control no tiene registrada la firma del comprador al que se le asignó la requisición, lo que origina que en un momento determinado no se puedan deslindar responsabilidades. CD 11 G42

3. El control de requisiciones no es requisitado en su totalidad, es decir, los datos de: No. de pedido, proveedor, giro dominante, monto sin IVA, fecha de entrega y observaciones, no son requisitados. Tomando en cuenta que parte de esta información se toma en el control de pedidos, esta situación no es tan grave. Sin embargo, no se está requisitando el No. de pedido que origina la requisición, lo cual es un dato muy importante que permite dar seguimiento del procedimiento y sin el, el control de requisiciones, carece de sentido práctico. CD 10 G42 CD 11 G42

Conclusión: El control de requisiciones en la forma en la que actualmente se está manejando, carece de funcionalidad, y no cumple con los requisitos de un control interno para el área. Por otra parte la información en el contenida aún completamente requisitada no es relevante ya que en otro control se repite.

Banco La Unión

Auditoría practicada a la Gerencia de Adquisiciones — E.6

Muestra No. 2 Control de Requisiciones

	Nº Req.	Area que origina la requisición	Fecha de Registro	Nº d'Comp.	Nº de Pedido	Firma Comprador	Observaciones
1		Almacén	(5)	(5)	1-05-03-0765	(5)	(1) De acuerdo a control, no
2	1987/114	Almacén	6-11-87	(1)	1-06-04-0775	(4)	está asignado
3		Almacén	(5)	(5)	1-06-04-0785	(3)	
4	1035	Gerencia de Mantenimiento	13-11-87	✓	1-02-04-0807	(2)	(2) No tiene firma de compra-
5	199	Almacén	23-11-87	✓	1-02-04-0808	(4)	dor
6	1981	Almacén	02-12-87	✓	1-06-09-0812	(2)	
7	1991/191	Almacén	24-12-87	✓	1-06-09-0829	(2)	(3) De acuerdo a requisición
8	1170	Subdirección de Instalaciones	(5)	(5)	1-06-02-0840	(5)	las líneas tienen que en-
9	S/N	Almacén	(5)	(5)	1-06-04-0851	(4)	tregarse el 01-12-88
10	006	Subdirección de Instalaciones	07-01-88	(5)	1-06-04-0417	(5)	
11	1121	Subdirección de Instalaciones	(5)	(5)	1-06-04-0427	(4)	(4) El control de requisicio-
12	1987/119	Almacén	(5)	(5)	1-02-03-0510	(5)	nes solo está requisitado
13	1160	Instalación	27-01-88	✓	1-02-05-0613	(4)	hasta el No. de compra-
14	1131	Almacén	(5)	(5)	1-02-03-077	(4)	dor
15	130	Gerencia de Mantenimiento	11-02-88	✓	1-02-03-0779	(3)	
16	1987/017	Almacén	(5)	✓	1-06-04-0561	(4)	(5) No está registrado en
17	050	Almacén	(5)	(5)	1-06-04-0791	(3)	el control
18	S/N	Comunicación y Relaciones Públicas	16-02-88	✓	1-06-04-0998	(4)	

Banco La Unión
Auditoría practicada a la Gerencia de Adquisiciones E 7y8
Cédula resumen: Revisión procedimiento adquis de bienes e invers.

La revisión de los pedidos seleccionados para la muestra, se realizó por el período comprendido de los meses de Nov. de 1987 a Feb de 1988, las observaciones que se tienen de esta muestra son las sigtes:

1. En el 10% de los pedidos muestreados (2), la requisición no tiene número, por lo que no se cuenta con el 1er control que es necesario para el inicio de este procedimiento CDT, G.4)

2. El 32% de las cotizaciones (6), que respaldan los pedidos no cumplen con las practicas establecidas de acuerdo a los montos de los mismos, en ocasiones este quebranto de políticas se debe a la aceptación de compras urgentes, CC.13 G.4)

3. En el 21% de los casos (8) no se requisitó la Tabla comparativa siendo esto un paso establecido formalmente en el procedimiento CC 16 G.4)

4. En el 32% de los casos (6), el proveedor que se eligió no fue anotado en la Tabla comparativa en el renglón correspondiente.

5. En el 89% de los casos (17), el pedido no es requisitado totalmente faltando los datos del No. de comprador, lo cual es un control del área y la fecha de la cotización que se constituye en una referencia.

6. En el 11% de los casos (2) no se requisita la fecha de entrega del pedido, lo cual es muy importante ya que es esta fecha la que da inicio a la labor de expedición

7. El 42% de los expedientes (8) no contienen la copia de la factura que ampara el pedido por lo que no se puede garantizar que esta efectivamente corresponda a los artículos requeridos en dicho pedido. CD 23, G.4)

8. Existen pedidos que amparan parcialmente las requisiciones, sin que exista en el expediente alguna indicación de los otros números de pedido que cubren totalmente la requisición 47% de los casos (9).

Conclusión: Los expedientes que se tienen de los pedidos, están incompletos ya que en la mayoría de los casos no contienen todos los datos que se deben registrar.

Banco La Unión

Auditoría practicada a la Gerencia de Adquisiciones

Muestra No. 4 Revisión del procedimiento de seguimiento del pedido

E 10

Nº de Pedido	Proveedor	Nº de Requisición	Fecha de entrega del pedido									Observaciones
10300143	Envolturas Profesionales S.A. de C.V.	1988-016	06-04-88				①					① De acuerdo a políticas debe estar en el almacén en la fecha de una semana antes y no fue así
10400130	Create	1988-084	08-04-88									
10600001	Formas para negocios S.A. de C.V.	-102	31-03-88									
10600027	Moore Business form de México S.A.	-110	04-04-88									
10600126	"	-[illegible]	04-04-88									
10600125	"	-150	04-04-88									
10600018	Control de formas de México	1988-114	15-04-88									
10600017	N.C.R. de México S.A	-105	29-04-88									
10600016	Flexo formas S.A.	-115	02-04-88									
10600014	Distribuidores S.A	-113	18-04-88				①					
10600015	Formas eficientes S.A. de C.V.	-122	15-07-88				①					
10600012	Moore Business form.	-116	28-04-88				①					
10600013	formulario Arpa S.A. de C.V.	-101	29-04-88				①					

Conclusión: No hay desviaciones relevantes, se lleva de acuerdo al procedimiento establecido

Banco La Unión — E 9

Auditoría practicada a la Gerencia de Adquisiciones

Muestra No. 3 Revisión del procedimiento de Adquisiciones de Bienes de Consumo e Inversión

	Observaciones	(1) Nº de Requisición	(2) Fecha de Requisición	(3) Nº de Cotizaciones	(4) Selec. del Prov. en Tabla	(5) Nº de Pedido	(6) Fecha del Pedido	(7) Pedido correc. Trámite requer.	(8) Fecha de entrega Pedido	(9) Nº de Factura	(10) Fecha de Factura	(11) Fecha real de entrega	(12)
1	(1) De acuerdo a políticas, se requerían 3	(13)	—	—	—	1-02-05-0215	—	—	—	—	—	—	
2	cotizaciones y se tienen sólo 2	1937/134	05-11-87	✓	✓	1-06-04-0715	11-11-87	(7)	21-11-87	3774	13-11-87	26-11-87	
3	(2) Falta el Nº de comprador y fecha de	(14)	—	—	—	1-02-05-0776	—	—	—	—	—	—	
4	cotización	1085	10-11-87	✓	—	1-02-06-0777	18-11-87	(7)	25-11-87	3776	19-11-87	27-11-87	
5	(3) A pesar del monto del pedido, sólo se	87/93	17-11-87	(1)	✓	1-02-04-0679	25-11-87	(7)	05-01-88	—	—	—	
6	requirió una cotización ya que se pidió	137/911	17-11-87	✓	—	1-02-06-0779	01-12-87	(7)	08-01-88	—	—	—	
7	una moneda específica.	137/204	25-11-87	✓	✓	1-02-06-0783	15-12-87	(7)	30-12-87	3801	17-12-87	15-01-88	
8	(4) Pedido cancelado, sin fecha, ni causa	6/N	16-11-87	✓	No necesario	1-02-06-0783	11-12-87	(7)	16-12-87	3779	14-12-87	17-01-88	
9	escrita en exped.	1130	17-12-87	(1)	—	1-03-06-0911	24-12-87	(7)	(10)	(10)	(10)	(13)-01-88	
10	(5) De acuerdo a políticas debieron pedir	106	18-12-87	(15)	(11)	1-03-06-0312	12-01-88	(7)	—	3781	18-01-88	15-01-88	
11	se 4 cotizaciones y se le otorgó al pe-	1937/21	17-12-87	(1)	✓	1-03-06-0319	14-01-88	(7)	08-02-88	—	—	—	
12	dido a un proveedor especial.	193/017	23-12-87	✓	✓	—	25-12-87	(7)	15-01-88	—	—	—	
13	(6) Pedido que se realizó con urgencia.	1152-11	13-01-88	(16)	✓	1-03-06-0322	27-12-87	(7)	02-01-88	—	—	—	
14	(7) No se localizó el pedido	1139-12	27-01-88	✓	(16)	1-03-06-0322	02-01-88	(7)	26-01-88	3921	04-01-88	2-02-88	
15		107	26-01-88	✓	✓	1-03-06-0401	02-02-88	(7)	15-02-88	3931	03-02-88	20-02-88	
16		131	30-01-88	(15)	✓	1-03-06-0411	03-02-88	(7)	20-02-88	3942	07-02-88	21-02-88	
17		1937/137	02-02-88	✓	✓	1-03-06-0501	05-02-88	(7)	15-02-88	3943	08-02-88	18-02-88	
18		6/N	04-02-88	✓	✓	1-03-06-0521	08-02-88	(7)	10-02-88	3947	09-02-88	12-02-88	
19		137/063	09-02-88		—	1-03-06-0533	12-02-88	(7)	23-02-88	3953	25-02-88	27-02-88	
20			2	2	6	2	1	2	2	1	1	1	0

CONCLUSIONES

Una buena administración depende de manera 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 cada uno de sus miembros, del hacer bien las cosas a la primera , ahorrando no sólo esfuerzo, sino dinero 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 servcio que se preste, obteniendose así un lugar en el mercado, hoy en día tan competido.

Debido al creciente desarrollo mundial que se ha presentado y que ha tráido como consecuencia la diversificación de los negocios, la administración cobra gran importancia ya que es 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 puntos relacionados con aspectos materiales, técnicos 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 administrativa.

Constituye la auditoría administrativa un conjunto de normas para evaluar la estructura 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.

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

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

La auditoría interna es la clave de un buen sistema de control superior, entendiéndose como un elemento que conjuga y armoniza 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 auditoría externa desde sus inicios ha sido un servicio especializado que se solicita en diversas Areas 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 auditoría como la prolongación de los sentidos del admnistrador 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 adminstracin Moderna,6a.ed. México ed.Mc Graw Hill de México,1984.

REYES PONCE Agustín,Adminisatrción de Empresas,teoría y práctica, México,Primera y segunda parte, ed.Limusa -Wiley,1968.

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

MARTINEZ VILLEGAS Fabian,El contador público y la auditoría administrativa,México,ed.PAC S.A.de C.V.,1979

LEONARD,William,Auditoría administrativa ,México,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 Ramón,Conoce las auditorías,IMPC,México 1981.

RODILES ZAPATA Sara Virginia,La auditoría aplicada al área contable de un Instituto de Investigacion ,ULSA,1987.Tesis para obtener el título de lic. en Contaduría.

NORMAS GENERALES DE AUDITORIA INTERNA,Gubernamental,Boletin B Secretaría de la Contraloría General de la Federación,México,1968.

RODRIGUEZ VALENCIA Joaquín.Sinopsis de auditoría Administrativa. 3aed.México,ed.Trillas,1985.

RAPIAS GARCIA/PEREZ MURILLO.Avance Objetivo de la contabilidad bancaria.México,1981.

HAMPTON R.David.Adminsitración Contemporánea.3ed.México, ed.Mc Graw Hill,1983.

FERNANDEZ ARENA José Antonio.La auditoría administrativa.México ed.Diana,1973.

RUBIO RAGAZZONI/HERNANDEZ FUENTES.Guía práctica de auditoría administrativa, México, ed.PAC,1984.