

301802

4
2e



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION

Con estudios incorporados a la
Universidad Nacional Autónoma de México

**LA IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA
ADMINISTRATIVA COMO FORTALECIMIENTO
DE CONTROL EN LAS EMPRESAS**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
P R E S E N T A
FELIX HERNANDEZ PORTILLO

Primer Revisor :

Segundo Revisor :

LIC. JUDITH TREJO CABALLERO

L.A.E. Y.C.P. ARTURO ALBRANDT P.

MEXICO. D. F.

1995



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

**Con todo mi agradecimiento a la memoria de mis
queridos padres Felix y Raquel, en donde
quiera que se encuentren.**

**A mi esposa Ma. de los Angeles
A mi hija Adriana
A mis hermanos
A mis maestros
Al sentimiento mas bello de la
humanidad: La amistad.**

INDICE

	Pag. No.
INTRODUCCION	4
CAPITULO I. AUDITORIA ADMINISTRATIVA GENERALIDADES.	6
1. DEFINICION.	7
2. PROPOSITO Y FINES.	10
3. ALCANCE.	10
4. TIPOS DE AUDITORIA:	11
~ INTERNA.	12
~ EXTERNA.	14
5. EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION COMO AUDITOR ADMINISTRATIVO.	15
CAPITULO II ELEMENTOS QUE SE REQUIEREN PARA EL DESARROLLO DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	19
1. ANALISIS PRELIMINAR.	20
2. OBTENCION DE DATOS:	22
A. TECNICA DE LA OBSERVACION.	22

<i>B. CUESTIONARIOS.</i>	23
<i>C. TECNICA DE LA RECOLECCION DE INFORMACION.</i>	23
3. METODOLOGIA.	25
4. RELACION DE TRABAJO.	28
5. ANALISIS E INTERPRETACION.	31
6. TIPOS DE INFORMES.	38
<i>A. INFORME PRELIMINAR.</i>	39
<i>B. INFORME FINAL.</i>	39
7. IMPLANTACION DE RECOMENDACIONES	41
CAPITULO III. CONTROL INTERNO	42
1. DEFINICION.	42
2. CONTROL INTERNO OPERATIVO.	44
3. PROCEDIMIENTOS DE CONTROL.	49
4. EVALUACION DEL CONTROL INTERNO.	41
5. AUDITORIA INTERNA Y CONTROL INTERNO.	53
CAPITULO IV. CASO PRACTICO.	56
1. HISTORIA.	56

2.	OBJETIVO O FIN QUE PERSIGUE.	58
3.	PRODUCTO O SERVICIO.	59
4.	DESARROLLO DEL PROYECTO	60
5.	ESTRUCTURA ORGANICA.	71
6.	FUNCIONES GENERALES.	76
CONCLUSIONES		90
BIBLIOGRAFIA		92

INTRODUCCION

El presente estudio tiene como propósito fundamental el dar a conocer al empresario moderno, al Economista, al Administrador de Empresas, al estudiante y a todos aquellos profesionales, que en una u otra forma están vinculados a la empresa, ya sea ésta comercial, de servicios, industrial, gubernamental, etc., los elementos necesarios para llevar a cabo Auditorías Administrativas en sus negocios.

La **Auditoría Administrativa** se constituye en una herramienta eficaz para ejercer el control Organizacional en las empresas, ya que permite evaluar las áreas funcionales de éstas desde el punto de vista administrativo.

Así también coadyuva en las estrategias y diseño de sistemas y procedimientos de tal forma que impactan en todo el engranaje administrativo, todo ello con el propósito de lograr la excelencia administrativa en la empresa.

En este documento se presenta una panorámica general de las etapas que comprende una auditoría de tipo administrativo.

Se espera que esta aportación sea de utilidad para quienes están vinculados al estudio y acción de la función administrativa en los negocios y que a su vez se constituya en herramienta eficaz para ejercer la función de control en las empresas y que sea también la base para determinar las nuevas políticas y alternativas de acción.

CAPITULO 1.-

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

GENERALIDADES

Al hablar de auditoría en forma general, casi siempre se asocia el término con la Auditoría Contable; sin embargo, existe gran diferencia entre ésta y la Auditoría Administrativa.

En la auditoría Administrativa, el Auditor tiene como función primordial el análisis de las funciones en que opera la Empresa o un órgano determinado, y no lleva implícito en ella una verificación financiera, como acontece en la Auditoría Contable.

De tal forma que "La Auditoría Administrativa es un instrumento preciso para la constante evaluación de los métodos y la eficacia de todas las funciones y áreas de la Empresa".

Puede iniciarse como una extensión o complemento de una Auditoría Financiera, o como una petición de la gerencia operativa con el objeto de hacer una revisión planeada de operaciones o para reforzar su función de Control.

Por lo antes expuesto, podemos afirmar que las Auditorías Administrativas se realizan con el objeto de llevar a cabo la parte esencial del Control Administrativo.

1.- DEFINICION DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Con objeto de tener una idea más clara y precisa de la **Auditoría Administrativa**, a continuación se presentan algunas definiciones y conceptos que diferentes autores dedicados al estudio de esta disciplina han aportado a la ciencia de la administración:

ROBERTO MACIAS PINEDA

"La Auditoría Administrativa constituye una oportunidad para mostrar lo que un negocio está logrando.

Es una audiencia en la cual los resistentes al cambio pueden enterarse de lo que se está logrando con respecto a las políticas y programas sobre los

que se haga la Auditoría. La Auditoría Administrativa suministra una oportunidad específica para el examen de todas las partes de las actividades y de las relaciones de empleados en el negocio".

BRESFORD CAMUS

"La Auditoría Administrativa es un instrumento diseñado para la evaluación continua de los métodos y operaciones de todas las áreas de una estructura administrativa"

WILLIAM P. LEONARD

"Auditoría Administrativa es el examen constitutivo y comprensible de la estructura de organización de una unidad administrativa, así como de sus planes y objetivos, sistemas y procedimientos, métodos de control, medios de operaciones y la aplicación de sus recursos materiales y humanos".

EDWARD F. NORSECK

"La Auditoría Administrativa es una técnica de control relativamente nueva que proporciona a la Gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos".

JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENAS.

"La Auditoría Administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y la participación individual en los intereses de la institución".

ANTUÑANO SORIANO

"Auditoría Administrativa es una actividad profesional tendiente a informar sobre la operabilidad de los recursos físicos y humanos, mediante el examen, comparación y evaluación de las actividades organizadas, que producen el logro del objetivo y meta de una entidad económica.

De acuerdo a las definiciones y conceptos antes expuestos, se puede concluir que la **Auditoría Administrativa** es una técnica que por medio de la revisión análisis y evaluación nos permite mejorar y controlar las funciones de una empresa, basada ésta sobre el proceso administrativo.

La Auditoría Administrativa nos plantea la mejor forma de llevar a cabo las funciones operacionales y de control de una empresa, para lograr en esta forma los objetivos previstos.

2.- PROPOSITOS Y FINES

El propósito fundamental de la Auditoría Administrativa es detectar los defectos, deficiencias e irregularidades en la forma de operar de una empresa y presentar un juicio imparcial de la situación efectiva de la misma.

El objetivo y finalidad es el mejorar los sistemas, procedimientos, medios de control y una mejor utilización de los recursos de que se dispone.

Hoy en día las personas involucradas en los negocios, así como publico en general, buscan información que les permita juzgar y evaluar la calidad y excelencia de la administración.

3- ALCANCE

A través de la Auditoría administrativa podemos llegar a la evaluación del desempeño organizacional y establecer los avances logrados en base a los objetivos planteados, así como medir la capacidad administrativa.

Esta evaluación debe ser en forma integral y no supeditarse únicamente a medir los fines de control de la dirección, que tradicionalmente son los criterios de eficiencia clásicos y que para ellos son relevantes pero que propician la sectorización de la empresa.

4.- TIPOS DE AUDITORIA

Tradicionalmente se reconocen dos clases o tipos de Auditoría:

La Interna y Externa.

Joaquín Rodríguez Valencia, a su vez determina cuatro clases principales de Auditoría:

- ~ Auditoría Financiera
- ~ Auditoría Interna
- ~ Auditoría de Operaciones
- ~ Auditoría Administrativa

Al respecto establece las características que tienen en común:

- ~ Toda auditoría efectúa mediciones referidas a normas predeterminadas y aplicables.
- ~ Las cuatro tienen carácter deductivo y, por tanto, son disciplinas en las cuales se requiere juicio.
- ~ Aunque el proceso de formular juicios se asemeja en metodología al de la ciencia, en la auditoría las conclusiones alcanzadas se basan en muestras más pequeñas.
- ~ La independencia es imperativa en todas las clases de auditoría.

Sin embargo, tradicionalmente son reconocidas dos clases de auditorías: La Interna y la Externa, ya mencionadas al principio de este rubro, y dentro de cada una de ellas se agrupan las siguientes:

Auditoría de Estados Financieros

Auditoría Fiscal

Auditoría Operacional

Auditoría Administrativa

Auditoría Integral

Auditoría Gubernamental

Auditoría Informática

No obstante, la Auditoría Administrativa ya sea interna o externa, persigue los mismos fines y los principios básicos son consistentes, como se puede apreciar a continuación:

A. AUDITORIA INTERNA

Depende directamente de un órgano administrativo de la empresa y tal y como lo establece Joaquín Rodríguez Valencia en su libro, "Sinopsis de Auditoría Administrativa", la auditoría administrativa tanto interna como

externa, tiene el mismo interés fundamental, el cual puede derivar de las siguientes premisas:

- a. Existe una interrelación entre todas las funciones de la empresa.
- b. En términos de reducción de costos e incremento de eficiencia, es preferible la acción preventiva, cuando es posible, a la acción correctiva.
- c. Probablemente sea más efectivo que un grupo de analistas efectúe la revisión y evaluación de toda la empresa, que hacer que varios especialistas independientes intenten aislar y examinar separadamente los problemas que están inextricablemente conectados.
- d. La administración de empresas no puede separarse de los hombres de empresa; la auditoría administrativa es, por su intención, un plan interesado en las personas, su interés principal está en el "quién" de la administración.

Puede concluirse, que la auditoría interna es un órgano integrado a una empresa con funciones independientes de evaluación y objetivos plenamente definidos al servicio de la misma.

Estos objetivos pueden traducirse en dar servicio a todas las unidades administrativas de una organización por medio del análisis, evaluación,

recomendaciones y en su caso asesoría para el eficaz control de las funciones sustantivas y de apoyo administrativo.

Es importante señalar que la auditoría interna debe funcionar bajo políticas, normas y lineamientos fijados por la alta dirección y dejar plenamente establecidos sus objetivos y funciones, así como liberar de autoridad y responsabilidad a los auditores en las actividades de las áreas que auditen.

Por otra parte debe señalarse, como ya se ha dejado asentado en párrafos anteriores, que dentro de la responsabilidad de los auditores, está el de servir a la empresa de la que estos forman parte, basados en su ética profesional.

En base a lo expuesto, podemos afirmar que la finalidad básica de la auditoría es apoyar a la alta dirección para lograr una administración eficaz de la empresa.

B. AUDITORIA EXTERNA

Al contrario de la auditoría interna, esta auditoría se conforma con profesionales independientes, la única relación que los une a la empresa, es a través de la celebración de un contrato para realizar una auditoría específica.

Normalmente este tipo de auditorías son utilizadas por empresas que carecen de este órgano, también son utilizadas cuando determinado tipo de empresas requieren de una opinión o dictamen independiente; sin embargo la metodología y los resultados son similares al de la auditoría interna.

8.- EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION COMO AUDITOR ADMINISTRATIVO

Como ya se ha descrito en los conceptos que integran este capítulo, a través de la Auditoría Administrativa se obtiene una evaluación cuantificada en la eficiencia, esto quiere decir que nos proporciona un panorama administrativo integral de la empresa, lo que nos permite medir el grado de efectividad con que ésta opera en cada uno de sus órganos administrativos.

Además de lo antes expresado, con la auditoría administrativa podemos detectar los problemas y priorizar los que requieren solución inmediata.

Sin embargo, para lograr esos resultados se requiere de la intervención de un especialista que tenga la preparación adecuada para desarrollarla y es precisamente aquí donde resalta la presencia del licenciado en Administración de Empresas.

Este profesionalista cuenta con conocimientos amplios en la ciencia de la Administración, ya que su carrera está encaminada a esa especialización y al conocimiento general de todas las funciones administrativas de una empresa que le permite realizar evaluaciones eficaces y emitir recomendaciones encaminadas a resolver problemas importantes, todo ello basado en su preparación académica.

Independientemente de lo anterior, el Licenciado en Administración debe cubrir ciertas características, tal y como lo menciona **Josquín Rodríguez Valencia** en su libro **Sinopsis de Auditoría Administrativa** y las cuales se transcriben a continuación:

Características Personales

- ~ Capacidad de análisis.
- ~ Gran creatividad.
- ~ Capacidad para redactar y expresarse en forma clara y lógica.
- ~ Capacidad de observación.
- ~ Facilidad para trabajar en grupo.

Conocimientos

- ~ Teoría de la Administración.
- ~ Problemas administrativos.

- ~ Toma de decisiones.
- ~ Contabilidad.
- ~ Planeación y control de presupuestos.
- ~ Estadística administrativa.
- ~ Administración financiera
- ~ Relaciones humanas
- ~ Comunicación administrativa
- ~ Medición del trabajo.
- ~ Sistemas y procedimientos.
- ~ Redacción de informes.

Agrega también, que en el caso de Auditores Administrativos que deseen ampliar sus conocimientos y adquirir una categoría más especializada deberán tener los siguientes conocimientos:

- ~ Planeación y programación de la producción.
- ~ Métodos avanzados de auditoría
- ~ Investigación administrativa
- ~ Simplificación del trabajo.
- ~ Análisis de la Organización.
- ~ Sistemas de contabilidad de costos.
- ~ Investigación operativa Procesamiento electrónico de datos.

~ Problemas especiales de Administración.

Asimismo recomienda que para formar una "cultura profesional" es necesario la lectura tanto de temas técnicos, como la de los siguientes campos:

- ~ Filosofía.
- ~ Lógica.
- ~ Ciencias Sociales.
- ~ Psicología.
- ~ Idiomas.

Todo ello con el afán de redondear sus conocimientos.

Al respecto, se considera también, que en lo referente a las características personales del Licenciado en Administración deben incluirse los aspectos morales o ética profesional.

CAPITULO II.-

ELEMENTOS QUE SE REQUIEREN PARA EL DESARROLLO DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Es importante señalar, que antes de dar inicio a una Auditoría Administrativa se deben **integrar** los elementos a utilizar para el desarrollo de la misma hasta su conclusión o informe final.

Para llevar a cabo esa integración de elementos, debemos entrar en una etapa de planeación para establecer los diferentes cursos de acción del **"qué vamos a hacer"**

Algunos autores y auditores establecen y utilizan diversos métodos para realizar las auditorías administrativas; sin embargo, en este capítulo se desarrollará la metodología con los elementos generalmente utilizados, los cuales en la práctica sufren variaciones o adiciones según la empresa o unidad administrativa a auditar.

1.- ANALISIS PRELIMINAR

Toda Auditoría Administrativa debe iniciar con esta primera etapa, la cual tiene como propósito fundamental el de identificar el problema para conocer su magnitud y poder fijar el objeto general de todo el estudio.

Este análisis preliminar es necesario y básico en toda auditoría administrativa y consiste en llevar a cabo un reconocimiento general en toda la empresa o unidad administrativa a auditar, con objeto de precisar los elementos a considerar en el estudio y fijar prioridades en su atención.

En esta etapa no se deben sugerir recomendaciones ni emitir juicios a priori, ya que se puede incurrir en errores que pueden repercutir en la operación.

También se analizará cada función y el área donde ésta se desarrolla, tocando todos aquellos puntos que nos lleven al conocimiento de como actúa la función y dónde se realizan las actividades, examinando a la vez los manuales de procedimientos de la empresa.

Aunado a lo anterior, se buscará la información necesaria tendiente a conocer todos aquellos datos básicos de la función y área que se analiza por medio de la entrevista directa, eligiendo para ello aquellas personas que se

encuentran vinculadas dentro de la función y área, así como que conozcan el asunto que se trata.

Antes de iniciar la Auditoría es conveniente que el auditor se formule las siguientes preguntas:

¿Cuáles son los elementos de mayor importancia que hay que examinar y valorar?

¿Por qué es necesario estudiar cada uno de los mismos?

¿Hasta dónde debe llegar ese estudio?

¿Cuándo debe efectuarse el estudio para que rinda resultados óptimos?

¿Por dónde empezar?¹

Las anteriores preguntas nos servirán para tener una visión más clara sobre el trabajo a realizar que nos permitirá evaluar el tiempo y número de colaboradores que necesitaremos, y en su caso la ayuda de un especialista para determinada área o función que requiera un estudio más profundo.

¹ WILLIAM P. LEONARD, *Evaluación de los Métodos y Eficacia Administrativa*, Editorial Diana.

2.- OBTENCION DE DATOS

La obtención de información es de vital importancia en una auditoría administrativa, ya que de la recopilación de los datos y la verificación de los mismos dependerá la eficacia total de la auditoría.

La recopilación de datos parte desde el análisis preliminar, levantamiento de la información documental, la cual puede ser entre otras la siguiente: revisión de los objetivos de la empresa, organigrama general, organigramas departamentales, reglamentos internos y políticas generales, informes estadísticos, estados contables, presupuestos; para pasar posteriormente a las técnicas de la observación, la entrevista y los cuestionarios.

La aplicación atinada de estas tres técnicas nos ayudarán a obtener una información confiable y veraz.

A. *TECNICA DE LA OBSERVACION.*

Por medio de esta técnica el auditor podrá percatare de las anomalías que existen en el área que se estudia, mismas que podrán localizarse y definirse mediante la utilización de las otras dos técnicas.

B. TÉCNICA DE ENTREVISTA.

La entrevista que es la segunda técnica mencionada, permitirá al auditor obtener información suficiente y digna, siempre que ésta sea comprobada debidamente.

Es necesario que toda entrevista sea planeada cuidadosamente y dirigida al personal adecuado.

Por medio de la entrevista podremos aclarar o reafirmar todos aquellos aspectos que nos hayan llamado la atención durante nuestra observación.

C. TÉCNICA DE LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Es la información que se obtiene por medio de cuestionarios, los cuales deben ser bien elaborados y planeados acorde a los objetivos que perseguimos, el uso de los cuestionarios nos ayuda a recabar toda aquella información que no se puede obtener a través de la observación y las entrevistas, por lo que podemos afirmar que viene a ser el complemento de las mismas.

Es importante que dentro de los cuestionarios el auditor se pregunte constantemente:

- ¿Qué se hace?
- ¿Quién lo hace?
- ¿Dónde se hace?
- ¿Cómo se hace?
- ¿Cuándo se hace?
- ¿Por qué se hace?

A continuación se presentan las recomendaciones para la estructuración de un cuestionario.

- ~ Preguntas claras, con lenguaje acorde al grupo a entrevistar.
- ~ Preguntas concretas y sintetizadas.
- ~ Evitar preguntas con respuestas afirmativas o negativas.

Los cuestionarios deben ser diseñados por el auditor de acuerdo a las características de la empresa o unidad administrativa a auditar, asimismo debe dejarse claro que el cuestionario es una herramienta administrativa que proporciona un medio para evaluar a la empresa y que en sí constituye la forma de hacer preguntas para obtener respuestas

3.- METODOLOGIA

Existen diversos métodos para llevar a cabo una auditoría administrativa, los cuales nos permiten interpretar los hechos en forma sistemática mediante diferentes procedimientos.

Estos métodos nos ayudan a encontrar soluciones a los diversos problemas que pudieran encontrarse en la empresa, utilizando para ello las técnicas modernas de la administración.

El uso de un método para el procedimiento de la auditoría administrativa es esencial para un buen desarrollo del trabajo, ya que además de dar seguridad y confianza al Auditor, se constituye en una guía para la ejecución de su función.

Cualquier método que sea adoptado por el Auditor en Jefe, deberá ser apoyado en lo general por todos sus colaboradores, a efecto de mantener uniformidad y control sobre el programa completo.

El programa y método que se vaya a utilizar, así como los procedimientos a seguir deberán ser preparados de antemano por el Auditor y sus principales colaboradores, teniendo siempre como base los objetivos que persigue la empresa.

En el programa de auditoría deben detallarse todos los pasos a seguir, con el objeto de que el Auditor verifique continuamente la labor realizada y evitar en esa forma cualquier omisión al programa.

Para lograr lo anterior, el Auditor debe elaborar una lista de trabajo a desarrollar e incluir al lado derecho de esa lista la fecha en que se cumple cada tarea, así como las indicaciones u observaciones a que hubiere lugar.

También debe hacerse referencia del Número de la hoja de trabajo auxiliar, en esta forma se sabrá en cualquier momento el estado que guarda el trabajo y en caso de algún contratiempo, cualquier otro miembro del equipo podrá reanudar el trabajo que haya quedado pendiente

En ocasiones será necesario un cambio de impresiones con jefes y subordinados de la empresa para ampliar conceptos sobre determinadas actividades que desarrollan, con el objeto de poder evaluar mejor tanto los métodos como la ejecución.

A continuación se presenta un modelo de metodología para llevar a cabo una auditoría administrativa, cabe aclarar, como ya se mencionó anteriormente que existen diversos métodos para llevar a cabo estas auditorías; sin

embargo, se considera que éste que se presenta es de los generalmente utilizados con sus respectivas variaciones, según el tipo de empresa a auditar.

- A. Análisis preliminar.
- B. Levantamiento de información.
- C. Análisis detallado de la información.
- D. Evaluación del control interno.
- E. Aplicación del proceso administrativo a las funciones auditadas.
- F. Definición de la problemática.
- G. Alternativas de solución.
- H. Presentación preliminar de resultados.
- I. Ajustes a los resultados preliminares.
- J. Presentación del informe de auditoría.
- K. Seguimiento y control a los compromisos del área auditada.

Cada una de las etapas de esta metodología a su vez se integra con diversas actividades, las cuales están desarrolladas con las herramientas administrativas de la ciencia de la Administración.

4.- RELACION DE TRABAJO

En toda auditoría administrativa se deberá llevar un registro de todas aquellas tareas que el Director en Jefe asigne a sus colaboradores, en ellas anotarán la fecha en que cada colaborador reciba la orden, plazo fijado para su ejecución y todos aquellos demás datos que se consideran importantes.

A continuación se presenta un ejemplo de una realización de tareas:

RELACION DE TRABAJO *

TAREA NO	FECHA DE RECIBO	ESPECIFICACIONES	SOLICITADA POR	CLASE	ENCOMENDADA A.	ORDENADA	FECHA COMPLETADA	HORAS ACUMULADAS	OBSERVACIONES
236	1970 12/1	Aud Investigación de Mercado	López	A	Gómez	1961 12/6			Iniciada 12/6/70
242	1971 1/6	Aud. del Departamento de compras	Pérez	A	Zayas	1971 1/6	2/28	360	Ayudaron Hdez y Zardeneta
248	1/9	Nuevo equipo para la cafetería C. O.	Díaz	AS	Aguilar	1/12	1/18	20	Estudar e inves e investigar propuesta
253	1/13	Aud del Sistema de Valoración de Méritos	Garza	A	Soler	1/20			En todas las divisiones
256	2/2	Inves. del Control de Prod.	Romo	I	Gil	2/10			Fábrica de Puebla
257	2/6	Estudio de Equipo E D P.	Romo	AS	Galindo	2/10			Factibilidad del equipo
261	2/10	Investigación trámite de pedidos de clientes	Pérez	I	Gómez	2/17			Monterrey, México y Toluca
265	2/14	Aud de operaciones fábrica en Ixtuca	Pérez	A	Robles	2/24			Ayudado por Romo y Vélez
266	2/14	Aud Departamento de Herramientas	Romo	A	Gil	2/24			Fábrica de Puebla
269	2/16	Estudar control presupuestal	Pérez	AS	Arias	2/16	3/10	40	Gastos C. O.
270	2/20	Inves registros de propiedad	Pérez	I	Aranda	2/24	3/17	60	San Luis

Clave: A= Auditoría; AS = Análisis y estudio, I = Investigación; SP = Especial.

(*) WILLIAM P. LEONARD,
EVALUACION DE LOS METODOS Y EFICIENCIA ADMINISTRATIVOS,
EDITORIAL DIANA.

Además de la relación de trabajo se deberá contar con los papeles de trabajo, que son todos aquellos registros de datos que el Auditor utiliza en el desarrollo de su función, como son: análisis, programas, gráficas, informes, etc., mismos que son recopilados en el transcurso de su trabajo y posteriormente le sirven en la preparación de su informe, consultas, realización de nuevas auditorías, etc.

Todos estos papeles de trabajo, deberán conservarse teniendo cuidado que en ellos se encuentren asentados: fecha, título e iniciales de quien lo elaboró.

Al finalizar la auditoría habrá que registrar los documentos en el Índice general del programa, colocando en primer lugar el programa de auditoría y enseguida todos los papeles de trabajo, los cuales se archivarán para futuras consultas.

Debido al papel tan importante que desempeñan los documentos en la auditoría, se deberá tener cuidado de planear debidamente su elaboración, presentación, limpieza y orden, buscando siempre que la información que contengan sea completa y clara para evitar confusiones.

6.- ANALISIS E INTERPRETACION

Después de haber realizado el levantamiento de información, tanto documental, como resultado de entrevistas, uso de cuestionarios y observación directa, se lleva el proceso del análisis de esa información con el objeto de conocer la eficiencia de la empresa.

Por medio del análisis podemos comprobar si los sistemas, procedimientos, métodos de trabajo e instructivos están operando de acuerdo a como fueron diseñados, así como detectar desviaciones en su operación.

Para llevar a cabo un análisis de tipo administrativo es necesario detallar las operaciones que integran cada actividad o función, sin perder con esto la interacción que tenga con otras funciones o sistemas y con la integración funcional de la empresa.

Es por ello que el propósito del análisis conlleva a detectar problemas e introducir medidas de mejoramiento.

El análisis debe realizarse en una forma científica, de aquí la importancia del Auditor Administrativo en cuanto a los conocimientos teóricos y prácticos que tenga de la Ciencia de la Administración así como la actitud y aptitud analítica.

Existen diversas técnicas de análisis que van desde la descripción gráfica de operaciones, hasta el uso de gráficas y matrices para que se describan en forma detallada las diversas actividades que conforman un procedimiento o sistema.

Joaquín Rodríguez Valencia, en su libro de "Síntesis de Auditoría Administrativa", señala las cualidades del Auditor Administrativo como analista, mismo que se resume a continuación:

- a. El Auditor debe tener capacidad intelectual para detectar en los problemas los factores esenciales.
- b. Debe poseer sentido común para que le permita evaluar correctamente las situaciones en su verdadera perspectiva.
- c. Debe ser creativo para concebir esquemas teóricos y lograr soluciones sistemáticas y racionales a los problemas.
- d. Debe ser objetivo para no mezclar problemas a situaciones personales.
- e. Debe tener espíritu de cooperación y habilidad para presentar ideas a los demás con efectividad.

- f. Debe ser "escéptico" y aceptar los resultados solamente cuando un cuidadoso análisis ha disipado todas las dudas razonables sobre su validez.
- g. Debe ser capaz de pensar en términos abstractos o simbólicos, de índice, tablas, gráficas, etc.
- h. Debe poseer una buena educación en su especialidad.

Para hacer eficiente el proceso del análisis de los datos que nos permite emitir un diagnóstico científico y confiable, es recomendable seguir las siguientes etapas:

- ~ Tener un conocimiento pleno y detallado de las funciones que se analizan.
- ~ Hacer la descripción gráfica de las operaciones que integran la función o sistema que se analiza.
- ~ Llevar a cabo una revisión minuciosa y crítica de cada operación que integra la función o sistema, con objeto de detectar discrepancias.
- ~ Elaborar un diagnóstico de la situación analizada.

A continuación se presenta un cuadro que muestra los datos básicos para el análisis crítico que es recomendable utilizar en toda auditoría administrativa.

PROCEDIMIENTO SISTEMÁTICO PARA LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA ¹

SÍNTESIS			ANÁLISIS	
HECHO OBSERVADO	CRÍTICA	POSIBILIDAD DE MEJORAMIENTO	RECURSOS DE MEJORAMIENTO	MEJORA PROPUESTA
¿Qué? (Propósito)	¿Por qué?	¿Qué otra cosa podría hacerse?	Eliminar	Qué debería hacerse
¿Dónde? (Lugar)	¿Por qué?	¿En qué otro lugar podría darse?	Combinar (Lugar-orden-persona)	Dónde debería hacerse
¿Cuándo? (Orden-sucesión)	¿Por qué?	¿Cuándo podría darse?		Cuándo debería hacerse
¿Quién? (Persona)	¿Por qué?	¿Qué otra persona podría hacerlo?	Combinar (Lugar-orden-persona)	Quién debería hacerlo
¿Cómo? (Medio)	¿Por qué?	¿De qué otro modo podría hacerse?	Simplificar	Cómo debería hacerlo

Con el resultado del análisis e interpretación de la problemática detectada, se tendrán bases para una recomendación, así como para el mejoramiento administrativo.

Estas recomendaciones pueden ser, entre otras, las siguientes:

- ~ Eliminación de operaciones innecesarias.
- ~ Ampliación o compactación de tramos de control.

¹ JOAQUÍN RODRÍGUEZ VALENCIA, Sinopsis de Auditoría Administrativa, Editorial Trillas.

- ~ Sistematización electrónica de procedimientos manuales.
- ~ Detección de sistemas y procedimientos de trabajo obsoletos.
- ~ Adecuación justa a la estructura organizacional.
- ~ Integración y/o supresión de políticas.
- ~ Ajuste de las cargas de trabajo.
- ~ Mejoramiento en los métodos de trabajo.
- ~ Mejoramiento en los recursos materiales y tecnológicos.
- ~ Medidas de ahorro.
- ~ Oportuna toma de decisiones en los lugares donde se realiza la función.

Finalmente y para concluir este concepto, a continuación se mencionan algunas herramientas para realizar el análisis administrativo:

- ~ Manuales de organización, estructurales y funcionales.
- ~ Manuales de procedimientos.
- ~ Manuales de sistemas computacionales.
- ~ Diagramas de flujo de materiales.
- ~ Planos de distribución de espacios.
- ~ Información estadística.

Estas herramientas coadyuvan considerablemente para el análisis e interpretación de funciones administrativas de una empresa.

6.- TIPOS DE INFORMES

La preparación y elaboración del informe de auditoría administrativa reviste especial interés, ya que constituye la conclusión del trabajo realizado.

Es recomendable que el Auditor inicie su informe de acuerdo a como realiza su trabajo disponiendo para tal fin de un número de carpetas acorde a los temas que presentará en el informe, de tal forma que en cada una de ellas rotulará el tema que la misma contendrá, así conforme se realiza la auditoría, se colocará en cada carpeta el material que se obtuvo.

Es aconsejable que al terminar la evaluación de determinada área o sector de la empresa, se anoten todos aquellos aspectos que se consideren importantes a efecto de evitar posteriormente el olvido de algún hecho significativo que arroje consecuencias negativas en la formulación del informe o en su defecto tener que volver a realizar una nueva recopilación de datos, lo que ocasionaría demora y costo en el trabajo.

En la preparación del informe debemos tener especial cuidado en lo referente a la redacción del mismo y en el método que vayamos a utilizar para presentar en forma organizada todos los hallazgos.

Otro aspecto de mucha importancia en la preparación del informe es saber, en primer lugar, a quién vamos a dirigir el informe y, en segundo lugar, la forma en cómo vamos a rendirlo. La importancia estriba en el primer caso, en que la persona a quien va dirigido el informe es la que evaluará y resolverá la calidad del mismo.

En lo que respecta al segundo caso, tiene varios aspectos interesantes a considerar, los cuales enunciamos a continuación.

- a. Pensar con claridad antes de escribir, ya que teniendo un pensamiento bien organizado las ideas se reflejan con mayor eficacia en lo escrito.
- b. La información escrita deberá ser breve, clara, valiosa y pertinente; ya que una información larga se convierte, en cierto modo, en tediosa e ineficaz.
- c. La información deberá contener todos aquellos aspectos que llenen las inclinaciones e intereses de la dirección para llamar en esa forma su atención.
- d. El informe deberá contener uniformidad en cuanto a diseño.

- e. **Uso de Títulos y Subtítulos en aspectos de especial interés.** En la presentación de aspectos de mayor importancia deberán ser expuestos en forma notoria y al principio del informe, con el objeto de que quien lo lea capte de inmediato su mensaje y despierte su interés.

Estos aspectos de mayor importancia, como se indica anteriormente, deberán ir al principio del informe con el Título "Hechos de Especial Importancia"; la finalidad que se persigue es que la persona que lo lea se entere primero de lo que interesa, para que posteriormente se dirija a los detalles que respaldan esa información.

- f. **Buena redacción.** En la redacción debe utilizarse un lenguaje sencillo y evitar hasta donde sea posible el uso de palabras técnicas.

Existen diversas formas para presentar los informes de auditoría administrativa, como son: El verbal, por carta, en forma de cuestionario, informales, técnicos, etc. Todo esto en proporción directa a las necesidades propias de la empresa y en relación a la persona a quien se rendirá el informe.

Hay ocasiones que por la naturaleza de la información (confidencial) es conveniente rendir primero un informe oral.

Cuando se presentan auditorías de larga duración es común que se presenten dos tipos de informes: preliminar y final.

A. INFORME PRELIMINAR

El informe preliminar contribuye a esclarecer la intención y amplitud del estudio.

Estos informes tienen la finalidad de mostrar lo que se ha hecho a una fecha determinada.

B. INFORME FINAL

Los informes finales son el resumen total del estudio realizado.

En la presentación del informe de la Auditoría Administrativa, al final se incluirán todas aquellas recomendaciones que el auditor considere convenientes y que ayuden a mejorar la estructura orgánica, políticas, normas, procedimientos, el control interno y en general todo aquello que se considere importante para las actividades de la empresa.

Es recomendable, siempre y cuando sea factible, tener una alternativa para cada recomendación.

A continuación se presenta un ejemplo tipo de formato de informe:

**ESQUEMA - CONTENIDO DEL INFORME DE AUDITORIA
ADMINISTRATIVA¹**

- Parte I. Propósito y Alcance de la Auditoría Administrativa — Se centra en la razón para iniciar la auditoría y en las áreas funcionales o funciones gerenciales evaluadas.
- Parte II. Procedimientos utilizados de Auditoría Administrativa — Se enfoca a la utilización de las secciones adecuadas del cuestionario de auditoría administrativa (como se expone en los capítulos del 3 al 10) así como en las limitaciones que se hicieron o encontraron durante la auditoría.
- Parte III. Exposición de Hechos y Problemas Importantes — Exposición exhaustiva de hechos ligados a los problemas reales. Debe haber un equilibrio adecuado entre la claridad y la brevedad del informe.
- Parte IV. Recomendaciones para resolver problemas — Concentrada en recomendaciones respaldadas por análisis favorables, de costo y utilidad. También se ofrecen recomendaciones alternativas en caso de controversia. Se anexa un calendario al informe con objeto de implementar las recomendaciones.
- Parte V. Evaluación de las Auditorías Administrativas sobre funcionamiento Gerencial — Expresa la opinión de los auditores administrativos sobre la capacidad de la gerencia en las áreas investigadas.

Para el informe final de auditoría se debe seleccionar el material adecuado, como son tipo de papel, pastas, dibujos, anexos, etc., así mismo, se debe poner especial cuidado para que la entrega a la Dirección sea con oportunidad y de acuerdo a la fecha programada para ello.

¹ ROBERT J. THERIAUF, Auditoría Administrativa, Editorial Limusa.

7.- IMPLANTACION DE RECOMENDACIONES

Con la entrega del informe final no concluye la función del Auditor Administrativo, ya que en base a las desviaciones encontradas y a las recomendaciones planteadas se inicia el proceso de implantación de correcciones y recomendaciones.

Este proceso puede abarcar desde una reestructuración total de la empresa o únicamente ajuste o modificaciones a ciertos conceptos administrativos.

Para llevar a cabo el proceso de implantación de recomendaciones es necesario elaborar un programa de trabajo donde se detallen las acciones a realizar y el cual esté basado en el informe final de la auditoría administrativa.

El programa de trabajo es presentado a la Dirección con objeto de obtener la autorización y el apoyo para llevarlo a cabo. Después de contar con la anuencia, se acude con los responsables de las unidades administrativas sujetas a implantar las medidas correctivas, a efecto de establecer fechas de compromiso para cada una de las acciones que integran el programa de trabajo, así como de las personas que intervendrán para su ejecución.

Conforme se van realizando las acciones, podremos valorar los resultados y en esa forma determinar la eficacia de la auditoría administrativa.

CAPITULO III.-

CONTROL INTERNO

Ya se ha mencionado anteriormente qué es la Auditoría Administrativa y lo que representa en las actividades operativas de una empresa.

En este capítulo se presenta la aplicación de la Auditoría Administrativa como función de control interno en la empresa.

1.- DEFINICION

Maadock define el control en la siguiente forma: "Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los resultados esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes".

Al aplicar esta definición en la función de la Auditoría Administrativa encontramos lo siguiente:

Al realizar la Auditoría Administrativa prácticamente se evalúan las actividades actuales de la empresa en relación a los objetos que la misma persigue; una vez terminado el estudio se presenta a la Dirección el informe de dicho estudio, en el que se incluyen todas aquellas recomendaciones que se consideran convenientes a efecto de que la dirección corrija las deficiencias encontradas y formule a la vez nuevos planes que permitan un desarrollo más eficaz a las actividades de la empresa.

Al analizar este aspecto encontramos que el control viene a ser un instrumento valioso en el cumplimiento de los objetivos de la Auditoría Administrativa.

El control en cualquier tipo de empresa, consiste fundamentalmente en comparar los resultados obtenidos contra los resultados previstos ya que el propósito es lograr que las empresas funcionen eficazmente.

Se puede considerar que la finalidad del control interno es la de vigilar que las operaciones se realicen como fueron establecidas, de acuerdo a los planes y programas que integran la organización de la empresa.

Andrés S. Suarez, en su libro "La Moderna Auditoría" define el control interno como el conjunto de elementos materiales y humanos interrelacionados, siendo sus principales finalidades las dos siguientes:

- a. **Asegurar la veracidad de la información elaborada en el interior de la organización, que sirve de soporte a la toma de decisiones que dan contenido a la política de la empresa.**

- b. **Asegurar que la política empresarial diseñada por la alta dirección, es ejecutada correctamente por los diferentes departamentos y en los distintos niveles jerárquicos de organización".**

El control interno debe garantizar la obtención de información correcta y segura ya que ésta constituye la base para la toma de decisiones y los planes a futuro.

2.- CONTROL INTERNO OPERATIVO

El control se encuentra justamente relacionado con la planeación, ya que a través del control podemos detectar cualquier desviación de lo planeado.

Para ejercer este control, es necesario establecer sistemas que permitan determinar con oportunidad esas desviaciones, para estar en posibilidad de

revisar los planes y en su caso, ajustarlos o proponer nuevos cursos de acción.

Estos sistemas de control permiten conocer con oportunidad las variaciones, para que la alta Gerencia pueda tomar decisiones sobre las alternativas planteadas.

Joaquín Rodríguez Valencia, en su libro "Sinopsis de Auditoría Administrativa", menciona que en los organismos sociales se fijan "objetivos" los que están condicionados con políticas, planes de acción y programas, mismos que deben concretarse en hechos.

A todo este proceso lo escalona en tres niveles de decisión, los cuales se presentan en el siguiente cuadro:

NIVELES DE DECISION	LE CORRESPONDEN DECISIONES RELATIVAS A:
Directiva	Objetivos y políticas
Gerencial	Planes, programas, presupuestos
Operativa	Órdenes - instrucciones- acciones

En base a lo anterior, se puede establecer que los organismos deben poseer un sistema de decisiones.

Este sistema de decisiones se encuentra integrado por tres subsistemas íntimamente interrelacionados, los cuales en su conjunto tienen la finalidad de la conducción de las organizaciones en un contexto en el que se intercambian influencias.

Por lo antes descrito, podemos decir que el control interno operativo es aquella parte del control interno que se refiere a aspectos de la organización, diferentes de los de naturaleza estrictamente contables.

También se puede agregar que los controles operativos son todos aquellos que se refieren al control de gestión y su finalidad es la de asegurar una ordenada y eficaz gestión de la organización.

Toda toma de decisiones genera a su vez una serie de medidas de vigilancia, lo que implica llevar a cabo un seguimiento de su cumplimiento, así como de las repercusiones que éstas puedan originar.

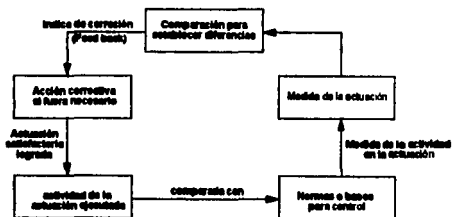
El tomar decisiones implica el optar por algo en una serie de alternativas, de tal forma que en esto el control asume una función importante que consiste en vigilar las variaciones oportunamente con objeto de replanear la acción.

El control es la última etapa del proceso administrativo; sin embargo, esto no quiere decir que sea la menos importante de las otras etapas, ya que cada una de ellas tienen su particular relevancia.

El control a su vez, se encuentra integrado por varias fases, al respecto Joaquín Rodríguez Valencia, en su libro "Sinopsis de Auditoría Administrativa", considera las siguientes:

- a. Implantar normas o estándares.
- b. Medir y juzgar lo que se ha realizado.
- c. Comparar lo realizado con las normas y definir las diferencias, si las hay.
- d. Corregir las desviaciones, poniendo el remedio adecuado.

Este proceso lo representa gráficamente como se ilustra a continuación:



Resumiendo cada una de las etapas del control en cuanto a los elementos que la integran, se describe lo siguiente:

- a. **Implantación de Normas.** Es la base sobre la que se mide el desempeño.

- b. **Medir y juzgar lo que se ha realizado.** Tener conocimiento de lo logrado.
Esto es comparable con la norma establecida.

- c. **Comparar lo realizado con las normas y definir las diferencias, si las hay.** En esta parte es donde se evalúa el funcionamiento en base a la normalidad.

- d. **Corregir las desviaciones, adoptando el remedio adecuado.** Es la parte que requiere de una acción inmediata para replantear la acción.

De aquí la importancia de establecer un correcto control que contemple las siguientes características.

- ~ Ser oportunos.
- ~ Estrechamente relacionado con la estructura organizacional.
- ~ Claros y Sencillos.

Por todo lo antes expuesto, se puede concluir que el sistema de control debe estar a su vez integrado con los subsistemas de decisión.

Sobre estos tres últimos subsistemas se pueden adicionar los siguientes conceptos:

- **Control Directivo.-** Medición de objetivos y políticas.
- **Control Gerencial.-** Analiza las decisiones con los planes y programas, para en su caso, reprogramar.
- **Control Operativo.-** Se generan las acciones y se retroalimenta a la Dirección en base a los resultados.

Es importante señalar que para que el control interno en general funcione en forma satisfactoria, debe tenerse presente el siguiente principio que es conocido como la **separación o segregación de funciones**:

"Ninguna persona o departamento debe manejar todos los aspectos o fases de una misma transacción, desde el comienzo hasta el final"¹

3.- PROCEDIMIENTOS DE CONTROL

Existen diversos procedimientos para llevar a cabo el control interno, sin embargo el más generalizado es que consta de los tres siguientes métodos:

¹ ANDRES SUAREZ SUAREZ.- La Auditoría Moderna, Editorial Mc Graw-Hill.

- Descriptivo
- Cuestionarios
- Gráficos

Método Descriptivo.- Es aquel que describe en forma escrita las rutas establecidas para la ejecución de las operaciones del control interno.

Método de Cuestionarios.- Consiste en elaborar previamente una relación de preguntas sobre las operaciones a investigar, a efecto de obtener las respuestas a esas preguntas.

Método Gráfico.- En este procedimiento se diagraman las operaciones, mediante uso de símbolos (operación, transporte, demora, archivo, etc.)

Es recomendable el uso simultáneo de los tres métodos para la obtención de mejores resultados.

Además de los métodos o procedimientos de control, también se cuenta con las técnicas de control las cuales, entre otras, se describen a continuación:

- Control de los Recursos Humanos
 - ~ Técnicas de medición del trabajo.
 - ~ Técnicas de evaluación del desempeño (administración por objetivos).

- ~ Técnica de contabilidad de recursos humanos.
- Control de los Recursos Financieros
 - ~ Técnica del presupuesto.
 - ~ Técnica del presupuesto por programas.
 - ~ Técnica del análisis del punto de equilibrio.
 - ~ Técnica del análisis costo/beneficio.
- Recursos Materiales
 - ~ Técnica del control de inventarios.
 - ~ Técnica del control de calidad.
 - ~ Técnica de programación (gráficas de Gantt, Pert. C.P.M.)

4.- EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

Para poder determinar si el control interno es eficiente, se debe llevar a cabo una evaluación del mismo.

Esta evaluación del control se puede realizar a través de la comparación de los estándares ideales del control interno, contra el control interno vigente.

El estudio y valuación del control interno debe realizarse previo a la planeación de una auditoría, sin perder de vista los siguientes aspectos:

- Cuando se lleva a cabo la auditoría por primera vez, el alcance del estudio del control interno debe abarcar todos los aspectos de la empresa.
- Cuando ya se han realizado auditorías con anterioridad a esa empresa, pueden planearse para que el estudio se haga en forma rotativa.

Un eficaz sistema de control interno se incluye en los programas de trabajo del auditor, ya que ello le inspira confianza y esto le hace merecedor en su programa para reducir sus pruebas.

En caso contrario, el programa debe ser ampliado con objeto de revisar detalladamente ese control interno y los errores que éste puede ocasionar.

De ahí la importancia de que todo trabajo de auditoría, se inicie a través de una evaluación del sistema de control interno, a efecto de descubrir sus fallas y debilidades.

Es recomendable que al realizar la evaluación del sistema de control interno, se elabore una hoja de trabajo en el que se coloquen, por una parte, los

puntos fuertes y por otra, los débiles, así como las recomendaciones a presentar a la Gerencia con objeto de que éste refuerce esos puntos débiles.

Un apoyo para lo antes expresado, lo constituye el uso de un cuestionario que contemple preguntas adecuadas para el sistema del control interno, para que éste sea contestado por los trabajadores y altos ejecutivos de la empresa que va a ser auditada, este cuestionario debe estar dividido por secciones según las áreas y dependencia sujetas a la auditoría.

Este cuestionario debe estar diseñado, de tal forma que las respuestas negativas indican debilidad en el sistema de control interno.

6.- AUDITORIA INTERNA Y CONTROL INTERNO

La evaluación que han tenido las empresas en los últimos años y su crecimiento ha originado cambios en las estructuras organizacionales, con objeto de delegar autoridad y responsabilidad.

Anteriormente, el director o gerente de la empresa, asumía la función del control interno, de tal forma que inclusive se tenía trato directo con sus mandos medios y hasta con los trabajadores de la empresa.

Sin embargo, debido al crecimiento de las empresas, esto ya no es posible realizarlo, de ahí el surgimiento de la auditoría interna en general (auditoría administrativa, financiera, operacional, etc.)

Normalmente este tipo de auditoría se ubica estructuralmente en un departamento de auditoría interna, bajo la dependencia directa de la Dirección General y las funciones se las fija dicha dirección.

La auditoría interna tiene, entre otras, dos finalidades principales:

- a. Verificar la información que se genera en cada unidad administrativa de la empresa, para que ésta sea confiable y oportuna.
- b. Vigilar el buen funcionamiento del sistema de control interno (auditoría preventiva).

La auditoría interna tiene también la finalidad de ayudar a la alta dirección a lograr una mejor eficiencia en la administración de la empresa.

Como ya se ha dejado asentado en capítulos anteriores, los sistemas de control proporcionan marcos de referencia para medir y evaluar el funcionamiento de unidades administrativas de una empresa.

Estos controles sirven de apoyo a la alta dirección para prever situaciones de riesgo o para confirmar que se está logrando lo planeado.

Es conveniente el comentar que simultáneamente al establecimiento de sistemas de control en las empresas, han aparecido las áreas de auditoría en general.

Cuando la auditoría se realiza con personal especializado de la misma empresa, esto representa un medio eficaz de control y es precisamente dicha auditoría a la que se le conoce como interna.

CAPITULO IV.-

CASO PRACTICO

1.- HISTORIA

En épocas anteriores a mayo de 1974, el trabajador de bajos ingresos y fundamentalmente el de salario mínimo, estaba marginado de créditos bancarios e inclusive de empresas comerciales.

Lo anterior, porque no se consideraba sujeto a crédito, ocasionaba que estas personas se veían en la necesidad de adquirir bienes de consumo duradero, necesarios para su familia, a altos precios ya que a éstos se les incorporaban altos intereses.

Ante esta situación, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, llevó a cabo un estudio para encontrar una solución integral al problema, a fin de que se pudieran garantizar los créditos que la Banca Comercial otorgase a los trabajadores, para que a través de estos créditos, pudieran adquirir a precios no sólo normales de venta, sino más bajos, los productos de consumo

duradero que requieran, con el respaldo de una institución que pudiera afiliar a todo el universo de trabajadores en México.

Asimismo, se estudió la forma de que este nuevo organismo ofreciera a los trabajadores tasas de interés más bajo que el bancario.

Para poder llevar a cabo todo lo antes expuesto, se propuso una reforma a la Ley Federal del Trabajo, que obligase a los patrones a retener y enterar el pago mensual derivado de los créditos otorgados a sus trabajadores, por parte del sistema bancario para la adquisición de bienes de consumo duradero.

Los planteamientos anteriores, condujeron al diseño del **Fondo Nacional de Fomento y Garantía para el Consumo de los Trabajadores (FONACOT)**.

El fondo Nacional de Fomento y Garantía para el Consumo de los Trabajadores (**FONACOT**), previsto por el artículo 103-bis, de la Ley Federal del Trabajo, según modificación de diciembre de 1973, **es un Fideicomiso constituido por Decreto Presidencial, publicado en el Diario Oficial de la Federación, el jueves 2 de mayo de 1974**, el cual queda constituido como un Fondo de Carácter Social y duración indefinida, cuyo desempeño se encomendó por parte del Gobierno a Nacional Financiera, S. A.

2.- OBJETIVO O FIN QUE PERSIGUE

Los fines para los que fue creado FONACOT son los siguientes:

- A. Garantizar los créditos institucionales otorgados a trabajadores para la adquisición de bienes de consumo duradero y para la obtención de servicios.
- B. Garantizar los créditos, o en su caso, otorgar financiamiento para la operación de los almacenes y tiendas a que se refiere el artículo 103 de la Ley Federal del Trabajo.
- C. Fomentar el ahorro de los trabajadores.
- D. Facilitar a los trabajadores la obtención de condiciones adecuadas de crédito y precios que les procuren un mayor poder adquisitivo.
- E. Operar como institución descontadora para el sistema bancario respecto de operaciones de crédito relativas a la adquisición de bienes de consumo duradero o de servicios.

- F. Coadyuvar al establecimiento y desarrollo de procedimientos que tiendan a elevar la calidad, disminuir el precio y facilitar la adquisición de bienes y la obtención de servicios.
- G. Establecer y operar registros de afiliación de sujetos de crédito y de proveedores.
- H. Formular y establecer mecanismos destinados a orientar y proteger a los consumidores.
- I. Promover entre los usuarios, el mejor aprovechamiento del salario y contribuir a la orientación de su gasto familiar de manera que satisfaga, en la mayor medida posible, las necesidades de una vida digna, como lo prescribe la Fracción VI, del Artículo 123, de la Constitución General de la República.

3.- PRODUCTO O SERVICIOS

El FONACOT ha sido diseñado como un Fondo Fiduciario Público que inicialmente fungirá como un gran aval de los trabajadores, con el objeto de hacerlos sujetos regulares de crédito bancario, especialmente para la adquisición de bienes de consumo duradero destinados al mobiliario y confort de su hogar, así como para la obtención de ciertos servicios esenciales.

4.- DESARROLLO DEL PROYECTO PARA LA ORGANIZACION Y OPERACION DE LA EMPRESA

Para dar cumplimiento a los objetivos fijados, así como para el logro de los productos o servicios, se llevó a cabo un estudio para determinar la estructura organizacional requerida para su operación, así como la definición de los siguientes conceptos:

- Recursos Humanos
- Recursos Materiales
- Recursos Tecnológicos
- Recursos Financieros

No obstante que este último concepto ya se había definido, toda vez que el Gobierno Federal ya había hecho una aportación inicial de 100 millones de pesos (pesos de 1974), además que comprendía otras aportaciones similares en fechas posteriores a la operación de esta institución, era necesario el identificar otros renglones de egresos propios de la operación interna del Organismo, como eran: sueldos y salarios, gastos de renta, luz, teléfonos, etc.

Para lograr lo anterior, se reclutó un grupo de trabajo compuesto por especialistas en las siguientes materias:

- Analistas de organización.
- Analistas de sistemas informáticos.
- Auditores Administrativos.

Para tal efecto se nombró al Coordinador del Proyecto, el cual a su vez designó a los responsables por áreas de responsabilidad.

En lo referente a la intervención del grupo de trabajo de auditoría administrativa, su objetivo fundamental consistía en establecer los mecanismos de control, así como las recomendaciones a considerar en el diseño de sistemas administrativos e informáticos y en la definición de la estructura organizacional requerida para la operación de la empresa

Para dar cumplimiento al estudio antes referido, se elaboró un programa con la participación de todo el grupo de trabajo.

Este programa de trabajo se integró con todas las actividades a considerar en el desarrollo del proyecto y para tal efecto se elaboraron dos gráficas:

- Gráfica de Gantt.
- Red de Actividades.

Como el objetivo del presente trabajo es mostrar la actuación de la Auditoría Administrativa en el desarrollo de este proyecto, omitiremos la descripción de las actividades a que se hace mención en las gráficas antes citadas y únicamente nos referiremos a las que específicamente desarrolló el grupo de trabajo de Auditoría Administrativa.

Una vez integrados y organizados los grupos de trabajo, se procedió a definir la situación general del problema y a su vez establecer las políticas generales para el desarrollo del proyecto.

- En base al programa general, el grupo de trabajo de Auditoría Administrativa, desarrolló a su vez su programa de trabajo específico, el cual se integró con las siguientes subactividades:
 - ~ Análisis Preliminar.
 - ~ Planeación y Programación de las Subactividades.
 - ~ Levantamiento de Información.
 - ~ Organización y Análisis de la Información.
 - ~ Elaboración del Informe.
 - ~ Presentación del Informe.

- ~ Ajustes al Informe.
- ~ Implantación de las Recomendaciones al Proyecto Integral.
- ~ Vigilancia y Control de la Implantación de las Recomendaciones.

El desarrollo de cada una de esas subactividades se describen en forma genérica a continuación:

Análisis Preliminar.- Como ya se encontraba definida la problemática general, en esta subactividad se procedió a determinar las condiciones generales, para lo cual se recabaron datos en una forma general con fines de exploración y con objeto de redefinir cada una de las metas y objetivos que conformaban esta parte del proyecto.

Para tales efectos, se obtuvo información con empresas similares a las del objetivo del proyecto, que consistió en conocer sus estructuras organizacionales, así como su forma de operación.

Asimismo, se obtuvo información interna con algunos funcionarios ya reclutados por la institución.

Todo lo anterior, tuvo el propósito de redefinir objetivos y determinar el alcance del proyecto, así como los siguientes conceptos:

- Estimar las cargas de trabajo y tiempo para desarrollar el proyecto, en base a lo establecido en el programa general
- Establecer los beneficios, los cuales eran entre otros el establecimiento de controles internos y recomendaciones para el diseño de la estructura organizacional y el desarrollo de sistemas.

Planeación y Programación de las Subactividades.- En base al análisis preliminar, se procedió a determinar cada una de las actividades que integraban esa área de trabajo, a las cuales se le dió un ordenamiento lógico, cronológico y secuencial; y se trasladaron a una Gráfica de Gantt.

Levantamiento de Información.- En esta subactividad se realizó el levantamiento de información en forma detallada, al respecto, nuevamente se acudió a empresas similares a la del estudio, así como con los usuarios de la institución a efecto de precisar sus necesidades de información y control.

Para llevar a cabo esta subactividad se utilizaron los siguientes elementos de trabajo:

- Investigación documental.

- Cuestionarios.
- Guías del entrevistador.
- Información estadística.
- Obtención de formas, registros e informes.
- Minutas de las reuniones de trabajo.

Los resultados obtenidos se ordenaron y clasificaron para dar inicio a la siguiente subactividad.

Organización y Análisis de la Información.- Por medio de la organización de la información, se pudo llevar a cabo un análisis de ésta, lo cual nos permitió visualizar para diagnosticar soluciones, recomendaciones en materia de organización, sistemas operativos y el establecimiento de controles para evitar desviaciones en los planes y objetivos fijados para la operación eficaz de la empresa.

Para llegar a esos resultados se elaboraron principalmente, diagramas de flujo, matrices y árboles de decisiones.

Dentro de todo el proceso de análisis se tuvieron presentes las siguientes preguntas:

- ~ ¿Por qué se hace este trabajo?, ¿Es necesario?
- ~ ¿Cuáles son las alternativas?
- ~ ¿Se han establecido adecuados controles administrativos de trabajo?
- ~ ¿Con qué frecuencia se controla el trabajo para su exactitud?
- ~ ¿Cuándo se apreciaría un error si se elimina el control actual?
- ~ ¿Qué gravedad tiene el resultado de pasar errores por alto?
- ~ ¿Es suficiente un control de errores como muestra?
- ~ ¿Qué inspecciones pueden entremezclarse con las operaciones?
- ~ ¿Pueden suprimirse algunos archivos?
- ~ ¿Cuáles son las causas de las interrupciones y excepciones en el trabajo?
- ~ ¿Cómo pueden eliminarse o disminuirse las interrupciones y excepciones?
- ~ ¿Podría una renovación de la decoración y distribución o el empleo de una máquina eliminar la necesidad de traslados en el trabajo?
- ~ ¿Puede el trabajo situarse en un sitio determinado conforme a una secuencia preparada de antemano?
- ~ ¿Hay alguna duplicidad de esfuerzos en todo o en parte?
- ~ ¿Puede mejorarse la realización de alguna actividad combinándola con alguna otra?
- ~ ¿Qué operaciones son susceptibles de mecanizarse?

El preguntar y responder "qué" y "por qué", facilitó las ideas mediante las cuales se eliminaron etapas innecesarias; la pregunta de "cómo", nos

a ideas para la simplificación de los métodos y las de "dónde", "cuándo" y "quién" a posibles combinaciones, reajustes de fases y averiguación de las duplicaciones.

Durante todo este proceso se tuvo especial cuidado que al llegar a una simplificación excesiva pudiesen perderse los controles.

Elaborado el diagrama de flujo y realizado el análisis, se procedió a desarrollar el diagrama de recorrido de formas, el cual es una herramienta valiosa para los análisis profundos y meticulosos.

Elaboración del Informe.- Derivado del análisis de la información, se procedió a elaborar el Informe de Auditoría, el cual por las características especiales de utilización y por formar parte de un proyecto integral, requería en su contenido de conceptos que lo separaran de los informes de tipo tradicional.

El contenido de este informe, consideraba significativamente, entre otros, los siguientes conceptos:

- Introducción.

- **Objetivo de la Auditoría.**
- **Propósitos y Alcances.**
- **Metodología Utilizada.**
- **Exposición de Hechos y Problemas Importantes.**
- **Recomendaciones para la Definición de la Estructura Organizacional.**
- **Recomendaciones a Considerar en el Diseño de Sistemas y Procedimientos.**
- **Elementos Fundamentales para el Control.**
- **Conclusiones.**

Como herramientas de apoyo se elaboraron los diagramas de flujo de operaciones de los procedimientos utilizados en otras empresas similares a la auditada, así como algunas propuestas a considerarse para la nueva organización de la institución.

Presentación del Informe. - Para llevar a cabo la presentación del informe, se convocó por escrito al Director General de la empresa, así como a los funcionarios de alto nivel que recientemente se habían incorporado a la citada empresa y al grupo de trabajo encargado del proyecto integral.

Para la presentación se hizo necesario contar con diversos apoyos como fueron:

- Retroproyector de acetatos.
- Acetatos.
- Rotafolios.
- Pizarrón.
- Documentos de apoyo

Esta presentación, fue de gran importancia para el diseño del proyecto integral, ya que se redefinieron algunos conceptos y lineamientos del proyecto.

Asimismo, se realizaron algunos ajustes al informe, principalmente en la parte de recomendaciones.

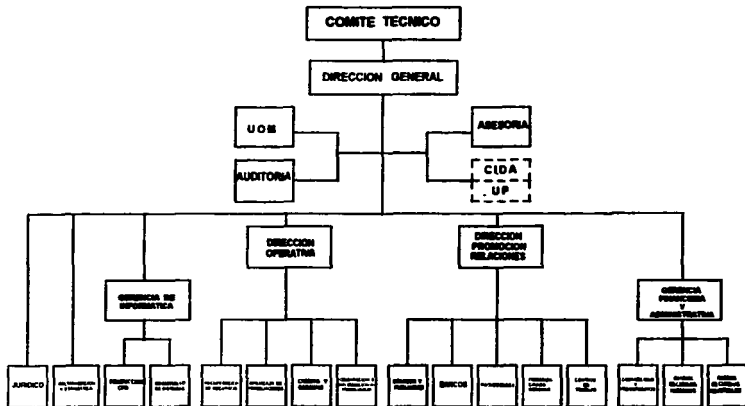
Ajustes al Informe.- Como resultado de la presentación, se efectuaron algunos ajustes al informe; realizados éstos, se integró el documento de Terminación de la Auditoría del cual se entregó un ejemplar a la Dirección General y otro al Coordinador del proyecto integral.

Implantación de las Recomendaciones al Proyecto Integral.- Como se dejó anotado al principio de este rubro, el estudio consistía básicamente en diseñar los sistemas de operación de esta nueva empresa de crédito, así como el definir su estructura organizacional. El alcance del grupo de trabajo de auditoría administrativa fue mayor al de una simple auditoría, ya que su intervención se extendió a participar en el diseño de sistemas y procedimientos, una vez que uno de los objetivos de la alta dirección consistía precisamente en poner especial cuidado en los controles internos, con objeto de asegurar las funciones sin perder de vista los objetivos y planes previamente fijados desde el punto de vista externo (Gobierno Federal) como del interno.

Como resultado de todo lo antes expuesto, en el siguiente punto se presentan los productos administrativos obtenidos

5.- ESTRUCTURA ORGANICA

FONDO NACIONAL DE FOMENTO Y GARANTIA PARA EL CONSUMO DE LOS TRABAJADORES (FONACOT)



6.- FUNCIONES GENERALES DE LAS DIFERENTES AREAS OPERATIVAS DEL FONACOT.

1.00 DIRECCION GENERAL.

- ~ Ejecutar los acuerdos del Comité Técnico, delegando funciones.
- ~ Coordinar las actividades del Fondo.
- ~ Informar al Comité Técnico sobre el desarrollo de las actividades del Fondo.
- ~ Representar legalmente al Fondo en su carácter de Delegado Fiduciario Especial.
- ~ Llevar la firma social en el ejercicio de sus funciones.
- ~ Elaborar las políticas del Fondo.
- ~ Administrar los bienes y negocios del Fideicomiso.
- ~ Negociar la obtención de nuevos aportes patrimoniales por parte del Gobierno Federal.
- ~ Negociar la contratación de créditos de instituciones nacionales y extranjeras para apoyar las operaciones del Fondo.
- ~ Negociar con las autoridades hacendarias, nuevas fuentes de recursos financieros para el Fondo.
- ~ Supervisar y controlar en forma directa a las unidades administrativas que reportan en línea directa a la Dirección General.

1.01 ASESORIA DE LA DIRECCION GENERAL.

- ~ Asesorar a la Dirección General en aquellos asuntos que ésta determine.

1.02 UNIDAD DE ORGANIZACIÓN Y METODOS.

- ~ Planear y establecer la estructura de organización más adecuada para el Fondo.
- ~ Analizar, diseñar, implantar, modificar, mantener y difundir los procedimientos de trabajo del Fondo para incrementar su productividad.
- ~ Asesorar técnicamente a las dependencias del Fondo en la interpretación y aplicación de los sistemas administrativos.
- ~ Realizar periódicamente auditorías administrativas en las dependencias del Fondo, revisando planes, políticas y procedimientos de trabajo.
- ~ Proponer a la Dirección General los programas enfocados a incrementar la eficiencia administrativa.
- ~ Representar al FONACOT ante el Comité Técnico Consultivo de Unidades de Organización y Métodos del Sector Público Federal.

1.03 DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA.

- ~ Realizar periódicamente en las dependencias operativas del Fondo los programas de auditoría contable generalmente aceptados.

- ~ Diseñar, implantar, supervisar y actualizar el sistema de control interno del FONACOT.
- ~ Auditar la cobranza de las comisiones de venta a los proveedores afiliados.
- ~ Auditar la cobranza de las comisiones de garantía a las instituciones de crédito afiliadas.

1.04 COMISION INTERNA DE ADMINISTRACIÓN.

Compuesta por el Director General, el Director de Promoción y Relaciones, el Director Operativo y el Gerente Financiero y Administrativo.

- ~ Estudiar y acordar lo relativo a las políticas, atribuciones y funciones fundamentales del Fondo, atendiendo los aspectos correspondientes a los sistemas de programación y presupuesto, normas jurídicas, recursos humanos y materiales, información evaluación y control, así como los procedimientos y métodos de trabajo.

1.05 UNIDAD DE PROGRAMACION.

Compuesta por el Director General, el Director de Promoción y Relaciones, el Director Operativo, el Gerente Financiero y Administrativo y el Jefe del Departamento de Investigación y Desarrollo.

- ~ Determinar los objetivos del Fondo, dentro del marco de desarrollo nacional establecido por el Poder Ejecutivo.

- ~ Realizar los estudios necesarios para determinar las necesidades y demandas de los bienes y servicios que FONACOT provee, así como los recursos humanos, materiales y financieros que la satisfacción de tales necesidades requieren.
- ~ Determinar los criterios de evaluación que serán utilizados posteriormente en el análisis de programas alternativos.
- ~ Efectuar sistemáticamente estudios encaminados a formular alternativas de solución.
- ~ Formular, en base a las alternativas de solución, programas específicos de inversión con sus efectos en los niveles de gasto corriente.
- ~ Observar, si el programa de inversión y gasto corriente se ejerce en la forma proyectada y proporcionar la solución adecuada a los problemas que pudieran surgir.
- ~ Evaluar los resultados de acciones pasadas en función de los objetivos presentes.

1.06 DEPARTAMENTO JURIDICO.

- ~ Realizar, por parte del FONACOT, los contratos y convenios con las instituciones de crédito, proveedores, centros de trabajo, sindicatos, trabajadores y demás personas físicas y morales, necesarios para el desempeño de las funciones del Fondo.

- ~ Representar al Fondo, coordinándose con la fiduciaria, en los conflictos de carácter legal que se presenten derivados de sus operaciones.
- ~ Asesorar a los funcionarios del Fondo en materia de carácter jurídico.

1.07 GERENCIA DE INFORMATICA.

- ~ Seleccionar, coordinadamente con el Departamento de Desarrollo de Sistemas, los equipos de computación y auxiliares requeridos para la operación del Fondo.
- ~ Asesorar, en materia técnica, al Departamento Jurídico en la contratación de equipos de computación y auxiliares.
- ~ Analizar propuestas, evaluar y supervisar las instalaciones físicas del centro de procesamiento de datos y de los equipos auxiliares que se contraten.
- ~ Administrar el centro de procesamiento de datos, proporcionando un servicio eficiente a las dependencias del Fondo.
- ~ Administrar los sistemas y equipos de captación de datos.
- ~ Administrar la cintoteca y discoteca de centro de procesamiento de datos.
- ~ Administrar los equipos de corte y separación de papelería.
- ~ Administrar la mesa de control de recepción y entrega de trabajos del centro de procesamiento de datos.

- ~ Supervisar el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos de computación y auxiliares.
- ~ Seleccionar, coordinadamente con el Departamento de Producción del Centro de Procesamiento de Datos, los equipos de computación y auxiliares requeridos para la operación del Fondo.
- ~ Evaluar y seleccionar los sistemas informáticos más adecuados para las necesidades del Fondo.
- ~ Asesorar, en materia técnica, al Departamento Jurídico en la contratación de equipos de computación y auxiliares.
- ~ Asesorar, en materia técnica, al Departamento Jurídico en la formulación de contratos para desarrollar o adquirir sistemas de informática.
- ~ Supervisar el desarrollo e implantación de los sistemas de informática contratados externamente.
- ~ Analizar, diseñar, programar, implantar, modificar y mantener sistemas de informática requeridos por las áreas funcionales de la institución.
- ~ Representar al FONACOT ante el Comité de Unidades de Sistematización de Datos del Sector Público Federal.

1.08 DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION Y DESARROLLO.

- ~ Fungir como secretariado técnico de la Unidad de Programación.

- ~ Ejecutar los trabajos derivados de los acuerdos tomados por la Unidad de Programación.
- ~ Elaborar todas las estadísticas derivadas de la operación del Fondo.
- ~ Proporcionar información y reportes estadísticos a las diferentes áreas funcionales del Fondo.
- ~ Representar al FONACOT ante el Comité de Unidades de Programación del Sector Público Federal.

2.00 DIRECCION OPERATIVA.

- ~ Llevar a cabo las actividades acordadas por la Dirección General para el área operativa, delegando funciones.
- ~ Informar a la Dirección General sobre las actividades de los departamentos bajo su cargo.
- ~ Transmitir las políticas de la Dirección General para el área operativa a los departamentos subordinados.
- ~ Supervisar y controlar en forma directa las actividades de los departamentos de: Recuperación de Recursos, Afiliación de Trabajadores, Crédito y Garantía y Orientación e Información al Trabajador.

2.01 DEPARTAMENTO DE RECUPERACION DE RECURSOS.

- ~ Efectuar la cobranza de las cuotas de los trabajadores afiliados al FONACOT.
- ~ Efectuar la cobranza de las comisiones de venta a los proveedores afiliados.
- ~ Efectuar la cobranza de las comisiones de garantía a las instituciones de crédito afiliadas.
- ~ Efectuar la recuperación de los créditos directamente otorgados por FONACOT a trabajadores y para la operación de los almacenes y tiendas a que se refiere el artículo 103 de la Ley Federal del Trabajo.
- ~ Supervisar la cobranza de los intereses moratorios derivados del pago extemporáneo de los créditos a los trabajadores, por parte de los centros de trabajo.
- ~ Codificar y supervisar el registro de movimiento diario de amortización y redocumentación de crédito FONACOT.
- ~ Negociar la cobranza a los trabajadores que obtuvieron créditos FONACOT y que hubieren cambiado de centro de trabajo, con la nueva empresa en que se encuentren prestando sus servicios.

2.02 DEPARTAMENTO DE AFILIACION DE TRABAJADORES.

- ~ Supervisar y asesorar a los trabajadores en el llenado de las solicitudes de afiliación y otorgamiento del primer crédito FONACOT.

- ~ Efectuar la crítica de la información recibida de las formas mencionadas en el punto anterior.
- ~ Dictaminar sobre la afiliación de los trabajadores.
- ~ Codificar la información para su incorporación y registro en medios magnéticos.

2.03 DEPARTAMENTO DE CREDITO Y GARANTIA.

- ~ Analizar y dictaminar las solicitudes de crédito FONACOT recibidas de los trabajadores.
- ~ Analizar y dictaminar las solicitudes de crédito FONACOT para la operación de los almacenes y tiendas, Artículo 103.
- ~ Supervisar el registro y operación de los créditos FONACOT otorgados a los trabajadores.
- ~ Supervisar el registro y operación de los créditos FONACOT otorgados para la operación de los almacenes y tiendas, Artículo 103.
- ~ Tramitar la redocumentación de los créditos FONACOT para aquellos trabajadores que hubieren cambiado de centro de trabajo o que por alguna otra razón se les hubiere concedido un período de gracia a la amortización de su crédito.
- ~ Efectuar los estudios requeridos para determinar y revisar periódicamente las políticas generales para el otorgamiento de crédito y garantía FONACOT a los trabajadores.

2.04 DEPARTAMENTO DE ORIENTACION E INFORMACION AL TRABAJADOR.

- ~ Integrar la información sobre la estructura, funcionamiento y alcances del sistema FONACOT, así como de los instrumentos y procedimientos empleados en el mismo y los requisitos para afiliarse y utilizar sus servicios.
- ~ Proporcionar información a los trabajadores sobre sus estados de cuenta y la situación que guardan sus registros en el FONACOT.
- ~ Informar a los trabajadores acerca de: catálogo de productos, precios de adquisición, condiciones de crédito, aspectos que cubre la garantía FONACOT, características técnicas y de uso de los bienes y servicios ofrecidos, etc.
- ~ Orientar a los trabajadores sobre el ejercicio del presupuesto familiar, su capacidad de endeudamiento y la constitución y preservación del patrimonio familiar, racionalizando con ello los patrones de consumo.
- ~ Orientar al trabajador acerca de la organización legal y económica que requiere como consumidor.

3.00 DIRECCION DE PROMOCION Y RELACIONES.

- ~ Llevar a cabo las actividades acordadas por la Dirección General para el área de promoción y relaciones, delegando funciones.

- ~ Informar a la Dirección General sobre las actividades de su área.
- ~ Transmitir las políticas de la Dirección General para el área de promoción y relaciones a los departamentos subordinados.
- ~ Supervisar y controlar en forma directa las actividades de los departamentos de: Difusión y Publicidad, Bancos, Proveedores, Organizaciones Obrera y Centros de Trabajo.

3.01 DEPARTAMENTO DE DIFUSION Y PUBLICIDAD.

- ~ Diseñar y supervisar la adecuada instrumentación de campañas de difusión y publicidad del FONACOT.
- ~ Difundir noticias y comentarios de interés para los trabajadores, relacionados con aspectos afines a los objetivos de FONACOT.
- ~ Contratar los servicios para la difusión del FONACOT y mantener relaciones con los principales medios de información masiva (prensa, radio y televisión).

3.02 DEPARTAMENTO DE BANCOS.

- ~ Establecer comunicación con las instituciones bancarias del país para conocer sus políticas de crédito y promover su afiliación al sistema FONACOT.

- ~ **Auxiliar a la Dirección de Promoción y Relaciones en la obtención de recursos financieros de las instituciones de crédito del país, para la adecuada operación del sistema FONACOT.**
- ~ **Mantener informadas a las instituciones de crédito afiliadas, sobre todo lo relativo a los créditos FONACOT otorgados con recursos canalizados por ellas.**

3.03 DEPARTAMENTO DE PROVEEDORES.

- ~ **Establecer comunicación con los proveedores de bienes de consumo duradero para conocer sus políticas de venta, catálogos de artículos y precios, a fin de promover su afiliación al sistema FONACOT.**
- ~ **Analizar y dictaminar las solicitudes de afiliación de proveedores.**
- ~ **Codificar la información derivada de las solicitudes de afiliación de proveedores, para su perforación y registro en dispositivos magnéticos.**
- ~ **Realizar investigación sobre la demanda de bienes de consumo duradero, sus volúmenes de producción, la oferta y demanda de materias primas que se requieren, las tecnologías utilizadas y la capacidad instalada para producirlos, así como todas aquellas otras investigaciones que se consideren pertinentes.**
- ~ **Determinar los volúmenes, características y precios por zona geográfica del país, de los artículos que deban promoverse a través del sistema FONACOT.**

- ~ Programar las fechas de entrega en que los productores habrán de surtir sus artículos a los distribuidores, a fin de que se satisfagan oportunamente las demandas de mercancías cuya adquisición se financie a través del sistema FONACOT.
- ~ Programar, en coordinación con productores y distribuidores, la oferta de los artículos FONACOT en cada entidad federativa y en los diferentes centros comerciales afiliados.
- ~ Informar a la Dirección de Promoción y Relaciones los resultados de las fases de investigación, programación y afiliación para que se tomen las decisiones correspondientes.
- ~ Realizar visitas a las plantas de productores para conocer las técnicas de producción y su capacidad instalada.
- ~ Llevar estadísticas de la calidad de los artículos que se encuentran en el mercado.
- ~ Vigilar el cumplimiento de la garantía de calidad y servicio de los artículos vendidos a través del sistema FONACOT.
- ~ Supervisar el mantenimiento dinámico de un registro de proveedores, artículos y precios por zona geográfica en el país.
- ~ Proporcionar al Departamento de Orientación e Información al Trabajador, los elementos para que los trabajadores puedan conocer las

características de los productos ofrecidos y los ahorros que obtienen a través del sistema FONACOT.

- ~ Negociar periódicamente con los proveedores afiliados, los precios de los productos y servicios FONACOT.

3.04 DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIONES OBRERAS.

- ~ Establecer comunicación con las centrales obreras, sindicatos y organizaciones obreras para, en forma coordinada, programar la incorporación de los beneficios del sistema FONACOT a los diferentes trabajadores organizados del país.
- ~ Mantener informadas a las centrales obreras, sindicatos y organizaciones de trabajadores sobre los beneficios proporcionados por el FONACOT a sus afiliados
- ~ Atender las demandas de los trabajadores hechas por conducto de las centrales obreras, sindicatos y organizaciones de trabajadores.
- ~ Asesorar técnicamente a las organizaciones de trabajadores en materia de organización y funcionamiento de centros de oferta y de consumo, tiendas sindicales y otro tipo de tiendas similares.

3.05 DEPARTAMENTO DE CENTROS DE TRABAJO.

- ~ Establecer comunicación con los otros centros de trabajo del país, para presentarles los beneficios del sistema FONACOT y promover la afiliación de sus trabajadores.
- ~ Negociar con los centros de trabajo, el otorgamiento de créditos a sus trabajadores, mediante el sistema de paquete.
- ~ Mantener informados a los centros de trabajo, cuyos trabajadores estén afiliados al FONACOT, sobre todo lo relativo a los créditos de los mismos.

4.00 GERENCIA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA.

- ~ Llevar a cabo las actividades financieras y administrativas acordadas por la Dirección General, delegando funciones.
- ~ Informar a la Dirección General sobre las actividades de su área.
- ~ Transmitir las políticas financieras y administrativas de la Dirección General al personal del FONACOT.
- ~ Mantener estrecha coordinación con la Gerencia de Fideicomisos de la fiduciaria, para el manejo de la tesorería del Fondo.
- ~ Coadyuvar coordinadamente con la fiduciaria, a la obtención de los mejores rendimientos del patrimonio y recursos financieros del Fondo.

- ~ Informar a la Dirección General sobre la situación financiera del Fondo, sugiriendo las medidas más adecuadas para los intereses del fideicomiso.
- ~ Supervisar y controlar en forma directa las actividades de los departamentos de: Contabilidad y Presupuestos, Administración de Recursos Humanos y Administración de Recursos Materiales.

4.01 DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y PRESUPUESTOS.

- ~ Efectuar el registro de las operaciones del Fondo, controlando los ingresos y egresos.
- ~ Supervisar con la fiduciaria, la correcta y oportuna inversión del patrimonio y los valores del Fondo.
- ~ Reportar diariamente a la Gerencia Financiera y Administrativa, los ingresos y egresos del Fondo.
- ~ Elaborar mensualmente los estados financieros y contables del Fondo.
- ~ Formular y controlar el presupuesto anual de ingresos y egresos para la operación del Fondo.
- ~ Negociar a través de la fiduciaria, las solicitudes de ampliación, reducción y modificación al presupuesto anual de ingresos y egresos, previamente aprobadas por el Comité Técnico.
- ~ Proporcionar a la Gerencia Financiera y Administrativa, la información financiera y de presupuestos que ésta solicite.

4.02 DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

~ Administrar los recursos humanos del Fondo, desarrollando las siguientes funciones:

- Reclutamiento y selección.
- Contratación e integración.
- Capacitación y desarrollo.
- Administración de sueldos y prestaciones diversas.
- Relaciones laborales.
- Información y control.

4.03 DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE RECURSOS MATERIALES.

~ Administrar los recursos materiales del fondo, desarrollando las siguientes funciones:

- **Compras.**

Recibir, operar y controlar las requisiciones de compra de materiales que soliciten las distintas dependencias del Fondo para el desarrollo de sus actividades.

- **Almacén.**

Recibir y controlar los materiales adquiridos, llevar los registros de existencia y mantener y custodiar los inventarios.

- **Suministro.**
Proporcionar en forma oportuna los materiales que requieren para su funcionamiento, las distintas unidades del Fondo.
- **Mantenimiento de equipo.**
Vigilar el adecuado estado físico de los equipos y maquinaria del Fondo, gestionando y supervisando el mantenimiento preventivo y correctivo que requieren, con excepción de los equipos de computación y auxiliares.
- **Servicios Generales.**
Proporcionar los servicios de intendencia, vigilancia y transporte que requieran las distintas áreas de trabajo del Fondo, para coadyuvar al mejor desempeño de las funciones del FONACOT y a la conservación de mobiliario y de los locales.
- **Archivo y Correspondencia.**
Proporcionar los servicios de recepción y recibo de correspondencia a todas las áreas del Fondo, así como el de archivo de la misma y el de documentos de trabajo.

- **Suministro.**
Proporcionar en forma oportuna los materiales que requieren para su funcionamiento, las distintas unidades del Fondo.
- **Mantenimiento de equipo.**
Vigilar el adecuado estado físico de los equipos y maquinaria del Fondo, gestionando y supervisando el mantenimiento preventivo y correctivo que requieren, con excepción de los equipos de computación y auxiliares.
- **Servicios Generales.**
Proporcionar los servicios de intendencia, vigilancia y transporte que requieran las distintas áreas de trabajo del Fondo, para coadyuvar al mejor desempeño de las funciones del FONACOT y a la conservación de mobiliario y de los locales.
- **Archivo y Correspondencia.**
Proporcionar los servicios de recepción y recibo de correspondencia a todas las áreas del Fondo, así como el de archivo de la misma y el de documentos de trabajo.

CONCLUSIONES

1. La Auditoría Administrativa es una técnica moderna y eficaz para el control de las actividades de una empresa, necesaria para coadyuvar al logro de una administración eficiente.
2. Por medio de la Auditoría Administrativa podemos evaluar las actividades operativas de un organismo a una fecha determinada y captar en ese momento las deficiencias e irregularidades que pudiesen existir, ver si los planes y objetivos se van cumpliendo de acuerdo a como se previeron, si las normas de controles son las adecuadas o si funcionan efectivamente. En caso contrario nos permitirá corregir anomalías y formular nuevos planes de acción.
3. En el caso de empresas Industriales se debe poner especial cuidado al Departamento de Producción, para establecer un sistema de control más estricto, por ser la parte medular de la empresa, ya que de ella dependen otros departamentos también de suma importancia como son; Ventas, Compras, Facturación, etc., por lo que es recomendable la aplicación de la Auditoría Administrativa.

4. Se ha observado que aquellas empresas que han utilizado la Auditoría Administrativa han obtenido resultados satisfactorios, por lo que se considera que en el futuro la aplicación de la Auditoría Administrativa se habrá generalizado en las empresas y obtenido el carácter de obligatorio.

5. La Auditoría Administrativa debe ser realizada por Licenciados en Administración de Empresas, ya que este es el profesionalista que se encuentra preparado en todos los campos de la Administración acorde a realizar dicha función.

BIBLIOGRAFIA

TEXTOS

1. "AUDITORIA ADMINISTRATIVA"
Edward F. Norbeck.
2. "EVALUACION DE LOS METODOS Y EFICIENCIA ADMINISTRATIVA"
William P. Leonard.
Editorial Diana.
México, 1972.
3. "LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA."
José R. Fernández Arenas.
Editorial Jus.
México, 1969.
4. "TECNICAS MODERNAS DE ADMINISTRACION"
Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
Editorial Monroy Padilla, 1970.

5. "AUDITORIA ADMINISTRATIVA"
Con Cuestionarios de Trabajo.
Robert J. Thierauf.
Limusa Noriega Editores.
1993.

6. "PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION INDUSTRIAL"

Apuntes del Lic. Agustín Reyes Ponce.
1984.

7. "TESIS PROFESIONALES"

Angeles Mendencia Alatorre.
Editorial Porrúa.
1973.

8. "CONOCE LAS AUDITORIAS"

J.R. Santillana González.
Ediciones Contables y Administrativas.
1992.

**9. "SINOPSIS DE AUDITORIA
ADMINISTRATIVA"**

**Joaquín Rodríguez Valencia.
Editorial Trillas.
1994.**

10. "LA MODERNA AUDITORIA"

**Un análisis conceptual y Metodologías.
Andrés S. Suárez Suárez.
Mc. Graw - Hill
1990**

11. "ELEMENTOS DE AUDITORIA"

**Víctor Manuel Mendivil Escalante.
Ediciones Contables y Administrativas.
1993.**

BIBLIOGRAFIA

REVISTAS

1. "AUDITORIA ADMINISTRATIVA VS.
AUDITORIA CONTABLE"

Revistas de Sentido Contable Actual.
Dr. Fabián Martínez Villegas.
Julio 1968.
2. "LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA"

El Sentido Contable Actual.
C.P. Roberto Macías Pineda.
3. "LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA"

Sección de Graduados.
El Sentido Contable actual.
C.P. Carlos Anaya Sánchez.
Diciembre 1968.
4. "AUDITORIA ADMINISTRATIVA"

Revista el Auditor.
C.P. Antuñano Soriano.
1973.