

75  
24



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**AUDITORIA ADMINISTRATIVA  
A UNA EMPRESA DE SERVICIOS**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

PRESENTA:

**María Elena Silva Cid**



ASESOR DEL SEMINARIO:

*L. A. E. Gilberto E. Díaz Castro*

MEXICO, D. F.

1996

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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 esta 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.



FACULTAD DE CONTADURIA  
Y ADMINISTRACION

❖ MAYO 14 1996 ❖

COORDINACION DE  
EXAMENES PROFESIONALES

0/0870/96

---

**IN MEMORIAM de Teresa Mora :**

**Abue siempre estarás presente para mí,  
fuiste el impulso que me llevo a concluir  
mis estudios, por ello "Promesa cumplida".**

---

**A LA UNAM :**

Por haberme permitido ser parte de la máxima casa de estudios, abriendome sus puertas para realizar mi superación personal.

**A LA FCA :**

Por brindarme la oportunidad de lograr mi formación profesional.

**A MI ASESOR :**

Por su atención y orientación para lograr la realización de esta investigación.

---

**A MIS PADRES :**

Antonio y Rosa; por los sacrificios  
que pasaron para hacer posible, la  
realización de mis estudios.

**A MIS HERMANOS :**

Con el deseo de que no descansen  
en su afán de convertirse en profesio-  
nistas.

**A MARIO :**

Por tu amor y el apoyo que me has  
brindado. Así como por la ayuda  
para la realización de esta tesis.

**ÍNDICE**

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1. LA ADMINISTRACIÓN</b>	
- Definiciones de administración.....	2
- Proceso administrativo.....	4
- Relación entre administración y empresa.....	6
- Áreas de actividad.....	12
- Principios de administración.....	14
<b>2. AUDITORIA</b>	
- Antecedentes.....	20
- Clases de auditoría.....	22
<b>3. AUDITORIA ADMINISTRATIVA</b>	
- Definiciones.....	24
- Antecedentes.....	25
- La Auditoría Administrativa y su relación con el proceso administrativo.....	29
- Propósitos y fines.....	30
- Alcance.....	31
- Clasificación.....	31
<b>4. NORMAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA .....</b>	<b>35</b>

**5. MÉTODOS PARA EL DESARROLLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

- Método de William P. Leonard.....	41
- Método de José Antonio Fernández Arena.....	44
- Método de Alfred W: Klein y Nathan Grabinsky.....	45
- Método de Víctor Rubio Ragazzoni y Jorge Hernández.....	48
- Método Mejía Fernández.....	51
- Método de Manuel D'Azaola.....	54
- Método Roberto Macías Pineda.....	56

**6. MÉTODO PROPUESTO ..... 59**

**7. GENERALIDADES DE LA EMPRESA A AUDITAR ..... 63**

**8. DESARROLLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA ..... 67**

**9. ANEXOS**

**\* ANEXO I.**

- Gráfica de Gantt.....	87
-------------------------	----

**\* ANEXO II.**

- Cuestionario general.....	89
- Cuestionario de la función de Ingeniería.....	92
- Cuestionario de la función de Compras.....	95
- Cuestionario de la función de Ventas.....	97
- Cuestionario de la función de Contabilidad.....	99

AUDITORIA ADMINISTRATIVA A UNA EMPRESA DE SERVICIOS.

- Cuestionario para evaluar el medio ambiente en donde se desenvuelve la empresa .....	101
- Cuestionario para evaluar las condiciones de trabajo.....	102
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>105</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>107</b>

## INTRODUCCIÓN.

A través de los años la administración ha adquirido gran importancia, al satisfacer las necesidades de las empresas; las cuales han ido aumentando en su grado de complejidad.

Esto implica el desarrollo de nuevas técnicas administrativas que se adecuen a las necesidades actuales, surgiendo así la "Auditoría Administrativa", como herramienta para evaluar y controlar las operaciones, así como el desempeño de la empresa, todo esto para obtener mejores resultados.

El presente estudio se refiere precisamente a una Auditoría Administrativa, practicada a una empresa de servicios. Dicha auditoría tiene por objetivo el ayudar a establecer un diagnóstico en la situación actual de la misma y determinar alternativas de mejora en su funcionamiento; así como proponer soluciones a las deficiencias e irregularidades detectadas con éste estudio.

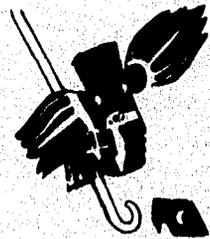
En este estudio, no se deja a un lado el aspecto teórico ya que se abarcan los temas más importantes, en cuanto a la Auditoría Administrativa se refiere. Contempla los aspectos de antecedentes de la Auditoría Administrativa, pasando por las normas para realizar una; así como las diferentes metodología que existen para aplicar una Auditoría Administrativa. Incluyendo un método propio que combina los métodos de Víctor Rubio Ragazzoni y Jorge Hernández Fuentes con el de José Antonio Fernández Arena.



# CAPITULO

## I

# LA ADMINISTRACION



## **I. LA ADMINISTRACIÓN.**

### **1.1 DEFINICIONES DE ADMINISTRACIÓN.**

"Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".

**AGUSTÍN REYES PONCE**

"Crear y mantener un ambiente adecuado en el que los individuos trabajando en grupo, puedan llevar a cabo funciones y objetivos preestablecidos".<sup>1</sup>

**KOONTZ Y O'DONNELL**

"Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno".<sup>2</sup>

**GEORGE R. TERRY.**

"Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura formal a través del esfuerzo humano coordinado".<sup>3</sup>

**JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA**

---

<sup>1</sup>Koontz y O'Donnell Cyril; "Administración"; México, D.F., Edit. Mc. Graw Hill;1983 p.p 4

<sup>2</sup>Reyes Ponce Agustín; "Administración de empresas"; México, D.F., Edit. LIMUSA, 1983 p.p. 16.

<sup>3</sup>Rios Szalay Adalberto;"Orígenes y perspectivas de la Administración"; México,D.F., Edit. Trillas, 1987, p.p.185

"Trabajo implicado en la combinación y dirección del uso de los recursos para lograr propósitos específicos"<sup>4</sup>

DAVID R. HAMPTON

"Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos"

HENRY SISK Y MARIO SVERDLIK<sup>5</sup>

"El proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal".

ROBERT F. BUCHELE

"En base a lo anterior podemos decir que la administración es una técnica que por medio de los recursos humanos busca la eficiencia y aprovechamiento de los recursos materiales, técnicos y tecnológicos con que cuenta la empresa; para que coordinados de la mejor manera se llegue a cumplir con los objetivos generales y particulares que persigue la misma.

---

<sup>4</sup>Hampton R. David, "Administración contemporánea"; México, D.F., Edit. Mc. Graw Hill; 1984, p.p. 8

<sup>5</sup>Moñch Galindo Lourdes; "Introducción a la administración"; México, D.F., Trillas, 1990, p.p.23

## 1.2 PROCESO ADMINISTRATIVO

Dado que la administración está relacionada con todos los aspectos de la empresa incluyendo niveles jerárquicos; así como las áreas funcionales de la misma que generalmente

son: Producción, Mercadotecnia, Recursos Humanos y Finanzas. Las principales funciones de la administración son: Planeación, Organización; Dirección y Control que constituyen el proceso administrativo.

Para la realización de la auditoría administrativa a cualquier empresa el proceso administrativo es utilizado como método de revisión.

El modelo de Proceso Administrativo más conocido y más empleado por los administradores es el de Agustín Reyes Ponce.

En su modelo del proceso administrativo, Reyes Ponce establece seis factores que son los siguientes:

1. PREVISIÓN
2. PLANEACIÓN
3. ORGANIZACIÓN
4. INTEGRACIÓN
5. DIRECCIÓN
6. CONTROL

A continuación se explica brevemente cada una de las etapas de dicho proceso administrativo.

**1. PREVISIÓN:**

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

**2. PLANEACIÓN:**

Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización.

**3. ORGANIZACIÓN:**

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

**4. INTEGRACIÓN:**

Es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarias para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

**5. DIRECCIÓN:**

Aquel elemento de la Administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de decisiones, ya sea tomadas directamente, con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

**6. CONTROL:**

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

**1.3 RELACIÓN ENTRE ADMINISTRACIÓN Y EMPRESA.**

Principalmente toda empresa necesita de la administración para el buen uso y manejo de sus recursos. Así como para la optimización de los productos y del trabajo en sí.

Por ello es necesario conocer algunos aspectos generales de lo que son las empresas; ya que la Administración es el punto central y más importante para el funcionamiento de ellas; es por ello que se incluyen conceptos y algunos modelos de clasificación de las empresas.

**CONCEPTOS**

"Instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno (junta directiva), para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarle seguridad y prosperidad a los empleados".<sup>6</sup>

ANTONY JAY

"Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa".<sup>7</sup>

ISAAC GUZMÁN VALDIVIA

"Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos humanos, materiales y técnicos, valiéndose de la administración para lograr sus objetivos".<sup>8</sup>

JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA

En su más amplia acepción, "Es una comunidad de esfuerzos encaminados a proporcionar un servicio a la sociedad. Es indudable que persigue objetivos económicos, pero ellos habrán de estar íntimamente ligados con los sociales, que se suplen o dejan de cumplir en la medida en que los primeros sean alcanzados"

SERGIO SUÁREZ Y CARLOS CALLEJAS

<sup>6</sup> Lourdes Münch Galindo; Fundamentos de Administración; Trillas; México; 1991; pp. 41

<sup>7</sup> Idem; p.p. 42

<sup>8</sup> Jorge Barajas Medina; Curso Introductorio a la Administración; Trillas; México; 1987; pp. 116.

Después de haber leído varias definiciones de empresa; podemos decir que: *Empresa es un conjunto o unidad, de personas con un fin económico en donde debe haber una combinación de servicios y factores. En ella debe haber coordinación de actividades y de seres humanos, para realizar un fin común.*

## CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

### 1. POR SU GIRO:

En términos generales las empresas pueden clasificarse en cuatro grandes ramas:

\* **INDUSTRIALES** : Estas tienen por objeto la explotación de los recursos naturales y demás materias producidas por la naturaleza; comprendiendo igualmente su transformación y adaptación para llenar las necesidades o deseos colectivos o individuales.

Las empresas Industriales; por la naturaleza de sus actividades puede clasificarse de la siguiente manera:

- . Extractivas
- . Agropecuarias
- . Manufactureras

\* **COMERCIALES** : Las empresas comerciales, tienen como principal objeto el intercambio o distribución de los productos explotados o manufacturados por las empresas Industriales.

La empresa comercial debe tener como base la distribución y el consumo de los productos industriales; así su clasificación lógica debe comprender las empresas de transportes y las principales mercantiles, dentro de cada una de las cuales pueden haber cuantas clasificaciones como medios de transporte y distribución existen, así como diferentes productos industriales pueden ser distribuidos y consumidos.

Generalmente se clasifican en:

- . Mayoristas
- . Minoristas
- . Comisionistas

\* **SERVICIOS** : Son aquellas en que el trabajo o servicio personal es el capital principal, cuando no único. Además su utilidad está fijada por la calidad técnica del trabajo o servicio prestado.

Generalmente se clasifican en:

- . Transporte
- . Turismo
- . Educación
- . Servicios públicos varios
- . Servicios privados varios
- . Instituciones Financieras
- . Salubridad
- . Fianzas y seguros

## **2. POR EL ORIGEN DEL CAPITAL:**

\* **PRIVADAS** : Estas empresas buscan la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social.

Se clasifican de la siguiente manera:

- . Nacionales
- . Extranjeras
- . Transnacionales

\* **PUBLICAS** : Tiene como fin satisfacer una necesidad de carácter general o social; pudiendo o no obtener beneficios.

Se dividen en:

- . Centralizadas
- . Desconcentradas
- . Estatales
- . Paraestatales
- . Descentralizadas

## **3. POR SU MAGNITUD O TAMAÑO:**

\* **PEQUEÑAS** : Se clasifica como pequeña a aquella que de ordinario tiene un número aproximado de 40 a 50 trabajadores.

\* **MEDIANAS** : Cuando sus características alcanzan un punto intermedio entre el máximo y el mínimo del grupo, queda entre los márgenes de 80 a 500 trabajadores.

\* **GRANDES** : Cuando su importancia, el monto del capital, y su participación en el mercado sea muy considerable. Tiene un número aproximado de 1000 trabajadores.

#### **4. POR SU RÉGIMEN JURÍDICO :**

Una empresa puede ser propiedad íntegra de un sólo individuo, o de varios individuos asociados, puede además de perseguir un fin lucrativo o simplemente finalidades culturales, morales u otros. De aquí surgen las principales clasificaciones en lo que a régimen jurídico se trata:

- \* **SOCIEDAD ANÓNIMA**
- \* **SOCIEDAD COOPERATIVA**
- \* **SOCIEDAD EN COMANDITA SIMPLE**
- \* **SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA**
- \* **SOCIEDAD DE CAPITAL VARIABLE**
- \* **SOCIEDAD EN NOMBRE COLECTIVO**
- \* **SOCIEDAD EN COMANDITA POR ACCIONES**

#### **5. POR SU TIPO DE REMUNERACIÓN :**

\* **LUCRATIVAS** : De ellas depende exclusivamente la economía de un país o región.

\* **NO LUCRATIVAS** : Satisfacen alguna necesidad pública de forma gratuita.

#### 1.4 ÁREAS DE ACTIVIDAD (ÁREAS FUNCIONALES)

Las áreas de actividad, conocidas también como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos.

Dichas áreas comprenden actividades, funciones y labores homogéneas; las más usuales, y comunes a toda empresa son: Producción; Mercadotecnia; Recursos Humanos y Finanzas.

La efectividad de la administración de una empresa no depende del éxito de un área funcional específica, si no del ejercicio de una coordinación entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las funciones de las áreas funcionales.

##### **PRODUCCION:**

- \* Ingeniería del producto
- \* Ingeniería de planta
- \* Ingeniería industrial
- \* Planeación y control de la producción
- \* Abastecimientos
- \* Fabricación
- \* Control de calidad.

### **MERCADOTECNIA**

- \* Investigación de mercados
- \* Planeación y desarrollo del producto
- \* Precio
- \* Distribución y logística
- \* Administración de ventas
- \* Comunicación
- \* Estrategia de mercadeo

### **FINANZAS**

- \* Financiamiento
- \* Planeación financiera
- \* Relaciones financieras
- \* Tesorería
- \* Inversiones
- \* Contraloría
- \* Contabilidad general
- \* Contabilidad de costos
- \* Presupuestos
- \* Auditoría interna
- \* Estadística
- \* Crédito y cobranzas
- \* Impuestos

## **RECURSOS HUMANOS**

- \* Contratación y empleo
- \* Capacitación y desarrollo
- \* Sueldos y salarios
- \* Relaciones laborales
- \* Servicios y prestaciones
- \* Higiene y seguridad industrial
- \* Planeación de recursos humanos

### **1.5 PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN.**

Para concluir con este capítulo dedicado a los aspectos generales de la administración, hablaremos de los principios de administración.

Para poder comenzar a tratar el tema de los principios de administración, es preciso en primer término definir la palabra principio. Un principio puede definirse como un enunciado fundamental, una verdad general que es guía para la acción.

Existen principios básicos de administración que están bien establecidos, aceptados y usados. La aplicación de los principios de administración está orientada a la simplificación del trabajo administrativo.

Aunque en ocasiones existen dificultades para la aplicación de un principio, se debe fundamentalmente a la interpretación que haga cada persona de ese principio así como la aplicación e interpretación que le de al mismo.

Terry nos dice que los principios de administración deben ser:<sup>9</sup>

1. Prácticos; lo que significa que pueden ser puestos en uso sin importar lo remoto que en el tiempo sean las aplicaciones.
2. Aplicables a un precepto básico y amplio; proporcionando así una perspectiva inclusiva.
3. Consistentes; en que en idéntico conjunto de circunstancias ocurrirán resultados similares.

Cabe resaltar en este tema que, los principios de la administración contribuyen enormemente hacia el desarrollo de un núcleo alrededor del cual pueda edificarse una mayor comprensión, una aplicación provechosa y el futuro progreso de la administración.

Sabemos que los principios de administración; son guías que nos ayudan a entender y aplicar la administración, que son cápsulas de conocimientos específicos sobre administración y que existe una amplia diversidad de principios de administración. Esta amplia gama de principios de administración se debe a que algunos autores han elaborado sus propios principios de administración.

A continuación se presentan de forma breve los principios de administración de Fayol y los de Laris Casillas.

---

<sup>9</sup> George R. Terry; Principios de Administración; Editorial continental; México D.F; 1975; pp. 35.

Henry Fayol señala una lista de catorce principios de administración; los cuales serán descritos brevemente:

1. **División del trabajo:** Es el mejor medio de obtener el máximo provecho de los individuos, al especializarse en una tarea determinada en todos los niveles.
2. **Autoridad:** Consiste en el derecho de mandar y en el poder de exigir obediencia.
3. **Disciplina:** Su esencia es la obediencia y el respeto a las normas establecidas; es absolutamente necesaria dentro de la organización; debe ser mantenida preferentemente mediante un buen liderazgo.
4. **Unidad de Mando:** Cada persona debe recibir órdenes de un sólo jefe.
5. **Unidad de Dirección:** Para la ejecución de un plan o grupo de actividades que tienden a un mismo fin, debe haber únicamente un jefe.
6. **Subordinación del interés particular al interés general:** Debe existir subordinación constante de los intereses de los individuos o pequeños grupos hacia los intereses de la organización.
7. **Remuneración del personal:** Debe establecerse un sistema de remuneración económica que sea justo y satisfactorio para el personal y la organización.
8. **Centralización:** Encontrar el grado de relación óptima para centralizar o descentralizar la autoridad.

9. **Jerarquía:** La constituyen la serie de jefes, desde el que ocupa el puesto más alto, hasta el más bajo, formando una cadena escalar, de autoridad y comunicación suficientemente clara.

10. **Orden:** Señala dos conceptos:

- a) orden material: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.
- b) orden social: un lugar para cada persona y cada persona en su lugar.

11. **Equidad:** Será el resultado de combinar la bondad y la justicia en el trato personal de toda organización.

12. **Estabilidad del personal:** Brindar oportunidad a las personas de demostrar que pueden desempeñar un buen trabajo y, en cuanto sea posible, debe procurarse darles seguridad de que su permanencia es estable en la organización.

13. **Iniciativa:** Es concebir y ejecutar cosas; los dirigentes deben estimular la iniciativa de los subordinados para que las ideas que genere el personal puedan, en su caso, ser utilizadas en la solución de problemas comunes.

14. **Unión del personal:** Debe fomentarse el espíritu de cooperación y solidaridad entre los integrantes y tratar de mantener buenas relaciones interpersonales.

**Laris Casillas**, describe una serie de principios generales de la administración entre ellos se encuentran:

1. **Autoridad:** Considera que la autoridad es la parte fundamental de la administración; ya que para mover las cinco fases del proceso se necesita de ella, que es un derecho legal para mandar o actuar.
2. **Responsabilidad:** Está nace al aceptarse la autoridad; su esencia radica en la obligación de usar el grado de autoridad delegada y requerida para que las órdenes y actividades se lleven a cabo. Como elementos de la responsabilidad señala la aceptación, la obediencia y la dependencia.
3. **División del trabajo:** Es el medio más eficaz para incrementar la productividad. Entre las ventajas de la división del trabajo señala:  
aumento de habilidad en la fuerza de trabajo, reducción del tiempo de aprendizaje, ahorro de tiempo en la secuencia de los procesos, utilización de las habilidades naturales de los individuos, previo examen de capacitación.
4. **Especialización:** Las personas que ejecutan diversas labores al mismo tiempo deben especializarse; la máxima eficiencia administrativa requiere de la división del trabajo por funciones y la asignación de especialidades, para producir especialistas en cada función.
5. **Estandarización:** Consiste en determinar pautas y niveles de ejecución que contribuyan a la eficiencia y ayuden al control; en la estandarización va implícita una especialización que puede permitir desarrollar mejores métodos para estandarizar.

6. **Centralización y Descentralización:** La **centralización** significa concentración, y puede darse de tres formas: a) *de autoridad*, es la que se refiere al acaparamiento de este poder en una o pocas personas; b) *de actividades*, se refiere a las que se establecen para un departamento o sección especial y c) *de ejecución*, que se refiere a la dispersión física que quiera y pueda darse a las unidades físicas de la organización. La **descentralización** es lo contrario de centralización y se da en las mismas formas que la centralización. a) *de autoridad*, cuando se delega en otras personas de niveles jerárquicos inferiores; b) *de actividades*, se da al dividir el trabajo; y c) *de ejecución*, se efectúa cuando se utilizan nuevos locales, se amplían o abren sucursales para descentralizar las unidades físicas de la organización.
7. **Coordinación:** Es concebida como la sincronización ordenada de esfuerzos para proveer en forma adecuada cantidad, tiempo y dirección de ejecución obteniendo como resultado acciones armoniosas, unificadas y reforzadas hacia un objetivo determinado.



# CAPITULO

## II

# AUDITORIA



## 2. AUDITORIA

### 2.1 ANTECEDENTES

Las auditorías han existido aproximadamente desde el siglo XV, cuando algunas familias acomodadas con residencia en Inglaterra recurrían a los servicios de los auditores para estar seguros de que la o las personas que administraban sus bienes no estuvieran realizando operaciones fraudulentas.

El origen de la Auditoría en Norteamérica es, con seguridad británico. Al ser introducida la contaduría como profesión en este continente durante la segunda mitad del siglo XIX; los contadores norteamericanos adoptaron de los británicos el modelo de informe de auditoría, de igual manera adoptaron también sus procedimientos de análisis.

Cuando se adopta la auditoría , se adopta también el modelo de información británico y esto contribuyó a que se diera una ausencia de requerimientos establecidos para las auditorías; lo que condujo a que existiera una gran diversidad de auditorías que comprendía desde auditorías de balance general hasta los más amplios y detallados análisis de todas las cuentas de una empresa.

Hacia 1900 la revolución industrial tenía casi 50 años y las empresas industriales habían alcanzado un crecimiento notable. Había un número mayor de accionistas que comenzaron a recibir informes de auditoría. La mayoría de estos accionistas no comprendían el significado de la labor de los auditores.

A raíz de este problema, en 1917 el Tribunal Federal de Reserva publicó, el Boletín Federal de Reserva, un documento preparado por el Instituto Americano de Contadores Públicos estableciendo una contaduría uniforme. Este pronunciamiento técnico en los Estados Unidos fue el primero de los que serían emitidos por la colectividad profesional americana en el presente siglo XX.

## 2.2 DEFINICIONES

Auditoría es el examen de las operaciones financieras, administrativas y de otro tipo de una entidad pública o de una empresa por especialistas ajenos a ellas y con objeto de evaluar la situación de las mismas.

Diccionario Enciclopédico Larousse.

La auditoría es una profesión privada que presta un servicio plenamente público. Mide y evalúa los resultados de las aplicaciones contables en los negocios, revisa e informa acerca de la corrección o incorrección de las mediciones y de la comunicación de las operaciones financieras llevadas a cabo por la administración.

Arthur W. Holmes

Auditoría es el vocablo con que se designa la función contable de verificación de los actos administrativos de una empresa, en cuanto puedan afectar su patrimonio y ser objeto de registración.

Se trata de una especialización de la ciencia contable, que ha adquirido gran desarrollo con motivo del incremento de la gran empresa y, especialmente, de las sociedades por acciones.

Juan Kene Bach<sup>10</sup>

La auditoría es una técnica que tiene por objeto, la comprobación, verificación, y evaluación de todas las actividades; mediante la investigación y la observación de hechos y registros.

Gilberto E. Díaz Castro

Auditoría es el examen de los libros de contabilidad de los registros, documentación y comprobación correspondiente, de una persona, de un fideicomisario, de una sociedad, de una corporación, de una institución, de una empresa, de una sucesión, de una oficina pública, de una copropiedad o de un negocio especial cualquiera, llevado a cabo con el objetivo de determinar la exactitud de las cuentas respectivas y de informar y determinar acerca de ellas.<sup>11</sup>

Mancera Hermanos.

### 2.3 CLASES DE AUDITORIA

Para satisfacer la necesidad del control total del desempeño de una organización, se han considerado tres clases de auditoría.

<sup>10</sup> Juan Kene Bach; Enciclopedia de contabilidad, economía finanzas y dirección de empresas; Tomo I; Ediciones Bach; 1975.

<sup>11</sup> Mancera Hermanos; Terminología del contador; Editorial Banca y Comercio; México; 1966.

1. La Auditoría Financiera
2. La Auditoría Administrativa
3. La Auditoría Operacional

1. **AUDITORIA FINANCIERA.** Consiste en una verificación, que incluye la evaluación independiente de cuentas y estados financieros, vigila que los registros contables conserven una suficiente precisión y confiabilidad para preparar el dictamen y así corregir estados financieros para la toma de decisiones, además de ofrecer una garantía razonable de que los activos de una empresa se conserven de manera óptima.

2. **AUDITORIA ADMINISTRATIVA.** Es un examen detallado de la administración de una organización, empresa o institución. Realizado por un licenciado en Administración, con el fin de evaluar el nivel de eficiencia de sus resultados, respecto a las metas fijadas y al óptimo aprovechamiento de sus recursos.

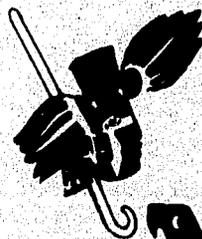
3. **AUDITORIA OPERACIONAL.** Es una tarea encaminada a evaluar sistemáticamente la efectividad de una función, con referencia a las normas de la empresa, realizada por una sección de empleados de la organización o por los analistas externos e independientes.



# CAPITULO

## III

### AUDITORIA ADMINISTRATIVA



### 3. AUDITORIA ADMINISTRATIVA

#### 3.1 DEFINICIONES

"Un examen completo y constructivo de la estructura de una empresa, institución o departamento gubernamental, o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales"<sup>12</sup>

WILLIAM P. LEONARD

"Es una actividad de evaluación, destinada a la revisión y vigilancia sistemática de las operaciones contables, financieras y administrativas; con el fin de cerciorarse de que se desarrollen con óptima eficiencia, al mínimo costo posible".

GILBERTO E. DÍAZ CASTRO

"Técnica de control que proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos".<sup>13</sup>

EDWUARD F. NORBECK

"Examen metódico y ordenado de los objetivos de una empresa, de su estructura orgánica y de la utilización del elemento humano a fin de informar sobre los hechos investigados".

FABIAN MARTÍNEZ V.

<sup>12</sup> William P. Leonard; Auditoria Administrativa; Editorial Diana; México; 1982; pp. 45.

<sup>13</sup> Edwuard F. Norbeck; "Auditoria Administrativa"; México, D.F., Editora Técnica, S.A.; 1982; p.p.3

"Es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y la participación individual de los integrantes de la institución"<sup>14</sup>

JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA

Técnica que tiene como objetivo, supervisar y evaluar la administración de una empresa"<sup>15</sup>

CARLOS E. ANAYA SÁNCHEZ

### 3.2 ANTECEDENTES DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

La Auditoría Administrativa es tan antigua que se remonta a los orígenes de la Administración misma. Puesto que surge en el momento en que se siente la necesidad de evaluar y controlar las actividades administrativas que se están realizando; así como el buscar soluciones sistemáticas a los problemas administrativos cotidianos, como los de planeación, organización, de recursos humanos, de tecnología, de producción, etc.

A continuación se expone de manera cronológica los antecedentes Internacionales de la Auditoría Administrativa:<sup>16</sup>

<sup>14</sup> José Antonio Fernández Arena; La Auditoría Administrativa; México; D.F., Editorial Diana; 1986; p.p.14

<sup>15</sup> Carlos E. Anaya Sánchez, "Auditoría Administrativa"; México, D.F., ECASA, 1982, p.p. 19

<sup>16</sup> Joaquín Rodríguez Valencia, Sinopsis de Auditoría Administrativa; México, D.F; Trillas; 1991; pp 35, 37.

- 1925 .- Henry Fayol mencionó: "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".
- 1932 .- T.G. Rose consultor inglés, exponía la tesis que, independientemente de lo útil que resultara la auditoría tradicional financiera, deberían de auditarse de manera extensiva e imparcial las funciones básicas de la dirección.
- 1935.- James McKinsey, concluyó que la empresa debería de realizar periódicamente una autoauditoría, que consistiría en una evaluación de la empresa en todo su conjunto y aspectos.
- 1945 .- El Instituto de Auditores Internos proporciona los primeros escritos sobre lo que sería la auditoría de operaciones.
- 1950 .- Jackson Martindell; fundador del American Institute of Management, desarrolla uno de los primeros programas de auditoría administrativa que consistía en un procedimiento de control directo y un sistema de evaluación.
- 1962 .- William P. Leonard realizó un estudio completo de la auditoría administrativa. Tratando los métodos para iniciar, organizar, interpretar y presentar una revisión administrativa.

- 1964 .- Cadmus y Bradford, del instituto de auditores internos de N.Y. plantean una variedad de la auditoría denominada "Auditoría Operativa".
- 1968 .- Jonh C. Burton exhorta a realizar un esfuerzo por construir un marco total para la auditoría administrativa.
- 1970 .- Edwuard F. Norbeck publica la obra Auditoría Administrativa, que es un compendio de temas abordados por varios especialistas, donde se analizan fundamentos de esta técnica.
- 1975 .- Keith D. y Bloomstrom R., exponen que las auditorías administrativas se han desarrollado a través del tiempo como una forma de evaluar la eficiencia y eficacia de varios sistemas de una organización, desde la responsabilidad administrativa, hasta la social.
- 1980 .- Spencer Hayden, desarrolla el procedimiento de la auditoría, trata el tema de la consultoría administrativa con detalle. Enfocando la auditoría administrativa dentro de las técnicas para el cambio organizacional.
- 1984 .- Robert J. Thierauf trata la auditoría administrativa como una técnica para evaluar las áreas operacionales de una organización, desde el punto de vista administrativo.

### Antecedentes en México.

En México, la aplicación de la auditoría administrativa comienza en las empresas transnacionales y posteriormente a las mexicanas, pero sobre todo es adoptada por empresas públicas.

A continuación se muestra en forma cronológica a los autores mexicanos más relevantes, dentro de la Auditoría Administrativa:<sup>17</sup>

- 1959.- Nathan Grabinsky y A. W. Klein, realizan la obra El análisis factorial: guía para estudios sobre economía industrial ; la cual se considera un antecedente de la Auditoría administrativa.
- 1964.- Manuel D'Azaola, presenta la tesis La revisión del proceso administrativo en la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM.
- 1966.- José Antonio Fernández Arena, propone la realización de la auditoría administrativa combinando los análisis objetivos, de los recursos y el proceso administrativo.
- 1972.- Carlos Anaya Sánchez, propone la necesidad de reglas, sistemas y metodología de la auditoría administrativa.

---

<sup>17</sup> ÍDEM; PP 38, 39.

- 1978.- La Asociación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración (ANCLA), publica un trabajo del 7º Congreso Nacional de administración en el que se fijan las bases de lo que la auditoría administrativa es y debe ser.
- 1978.- S. Cervantes Abreu, analiza la dinámica de la auditoría administrativa e indica cuatro pasos para su desarrollo: la recolección, la verificación de datos, el estudio de funciones, y también la revisión y evaluación del control interno y del informe.
- 1981.- Víctor M. Rubio R. y J. Hernández F., presentan una guía práctica de la auditoría administrativa, como método para el diagnóstico de la capacidad administrativa de las instituciones ya sean públicas o privadas.
- 1995.- Jorge Alvarez Anguiano y Mario Compeán Toledo, presentan su programa "Auditoría Administrativa por Computadora", que está orientado a cubrir la parte práctica de la asignatura de Auditoría Administrativa, que se imparte actualmente en la FCA de la UNAM en el 9º y 10º semestre de la licenciatura de Administración.

### **3.3 LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y SU RELACIÓN CON EL PROCESO ADMINISTRATIVO.**

Las relaciones que existen entre el proceso administrativo y la auditoría administrativa, se pueden enunciar como las siguientes:

- \* La Auditoría Administrativa evalúa la gestión administrativa (Proceso Administrativo en su conjunto), dentro de un organismo social.

\* La Auditoría Administrativa tiene como objetivo promover la eficiencia del Proceso Administrativo dentro de todos los niveles de la organización.

\* La Auditoría Administrativa utiliza como método de revisión las etapas del Proceso Administrativo.

\* La Auditoría Administrativa examina y evalúa en forma individual cualquiera de las etapas del proceso administrativo.

\* La Auditoría Administrativa es un mecanismo de control en la administración de una organización y se debe considerar como una herramienta de la etapa del control en el Proceso Administrativo.

### **3.4 PROPÓSITOS Y FINES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

Una vez definido el concepto de lo que es Auditoría Administrativa, es de suma importancia mencionar el objetivo, finalidad e intención de la misma.

Según el precursor de la Auditoría Administrativa William P. Leonard el objetivo primordial de esta consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de las empresas examinadas y apuntar sus probables remedios.

También menciona que su finalidad es ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz. Por otro lado dice que la intención de la auditoría es

examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas funcionales de la empresa.

### **3.5 ALCANCE DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

La auditoría administrativa puede ser aplicada a cualquier tipo de organización en su totalidad o bien, en alguna parte de la misma, es decir, puede ser llevada a cabo en una función específica, un departamento o grupo de departamentos o una división o grupo de divisiones.

### **3.6 CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

Existe una gran variedad de clasificaciones de auditoría; es por ello que nos limitaremos a presentar las clasificaciones más importantes.

#### ***1. AUDITORIA FINANCIERA Y NO FINANCIERA***

Alvarez Anguiano señala que la auditoría financiera es más amplia que cualquiera de las auditorías específicas, ya que todas las operaciones de una organización tienen directa o indirectamente una aplicación financiera.

Establece que la **AUDITORIA FINANCIERA** puede tener tres modalidades:

- \* Auditoría Externa
- \* Auditoría Interna
- \* Auditoría Especial.

**AUDITORIA EXTERNA :** Es el examen a través de la aplicación de normas, procedimientos y principios de contabilidad generalmente aceptados por el Instituto Mexicano de contadores Públicos, A. C., para determinar la responsabilidad de los estados financieros.

**AUDITORIA INTERNA :** Es el examen rutinario, que con fines particulares establece una organización.

**AUDITORIA ESPECIAL :** Es el examen específico de algunos conceptos como son: almacén, clientes, proveedores, etc.

La **AUDITORIA NO FINANCIERA**, se refiere a cualquier área, actividad, función o procedimiento de una organización.

Alvarez Anguiano menciona que la auditoría no financiera adoptó la siguiente clasificación:

- \* Auditoría de Producción.
- \* Auditoría de Mercadotecnia.
- \* Auditoría de Recursos Humanos.
- \* Auditoría de otras áreas Funcionales.

## **2. AUDITORIA CONTINUA Y PERIÓDICA.**

**AUDITORIA CONTINUA:** Es aquella que se establece permanentemente dentro de una organización, para la revisión de situaciones que debido a su importancia requieren mayor control.

**AUDITORIA PERIÓDICA :** Es la que se realiza en forma sistemática en periodos de tiempo definidos y a situaciones claramente determinadas.

## **3. AUDITORIA ESPECIAL Y GENERAL**

De acuerdo al campo de aplicación la auditoría se clasifica en:

**AUDITORIA ESPECIAL :** La que se practica como resultado de situaciones imprevistas o a necesidades específicas de la organización.

**AUDITORIA GENERAL :** Es aquella que se realiza para evaluar el funcionamiento de una organización en su conjunto.

## **4. AUDITORIA INTEGRAL Y PARCIAL**

De acuerdo al ámbito de aplicación de la auditoría, ésta se clasifica en:

**AUDITORIA INTEGRAL :** Es la que revisa en forma completa las áreas que integran una organización y la relación existente entre las mismas.

**AUDITORIA PARCIAL :** Es la que se enfoca a revisar una o más áreas de una organización, sin completar su totalidad.

### **5. AUDITORIA INTERNA Y EXTERNA**

Esta clasificación está basada en el personal que interviene en su realización.

**AUDITORIA INTERNA :** Es la realizada por el personal de la misma organización que audita.

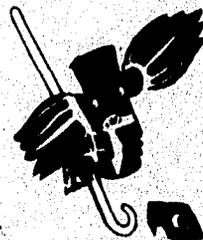
**AUDITORIA EXTERNA :** Es la realizada por personal de una organización diferente a la auditada.



# **CAPITULO**

## **IV**

### **NORMAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA**



#### 4. NORMAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Como ya es sabido, el Licenciado en Administración es el profesional idóneo para realización de la Auditoría Administrativa; puesto que durante la formación profesional adquiere un criterio analítico, así como las herramientas necesarias para estudiar a la entidad u organización auditada dentro del entorno en que se desenvuelve la misma.

Para regular el desempeño de los licenciados en administración que se dediquen profesionalmente a la práctica de auditorías administrativas; la Comisión de Auditoría Administrativa de la Asociación Nacional de Licenciados en Administración A. C., (que desde 1980, se transforma en una federación de colegios de profesionistas a nivel nacional denominado CONLA), promulgó las siguientes normas de auditoría administrativa:

- ◆ **PRIMERA:** El Licenciado en Administración es el profesional idóneo para realizar, participar o dirigir el servicio independiente de auditoría administrativa de entidades, tanto privadas como públicas, siempre que cuente con la preparación académica y, sin ser especialista, la experiencia práctica que requiera el servicio a prestar.
- ◆ **SEGUNDA:** El Licenciado en Administración está obligado a practicar la auditoría administrativa dentro de las normas de ética que le impone la Asociación Nacional de Licenciados en Administración, A. C.

- ♦ **TERCERA:** La auditoría administrativa puede ser parcial o integral, por lo que debe contratarse por escrito, y el auditor administrativo debe cuidar de que se defina el alcance de su trabajo y la responsabilidad que asume con toda precisión.
  
- ♦ **CUARTA :** Cuando el auditor administrativo detecte inseguridad en su cliente respecto de lo que cree necesitar, o de la naturaleza de la auditoría administrativa en general, el Licenciado en Administración debe proponerle que, en primer lugar, se contrate un diagnóstico administrativo, cuyo alcance y responsabilidad deben también quedar claramente definidos por escrito.
  
- ♦ **QUINTA :** Es responsabilidad profesional del auditor administrativo planear adecuadamente su trabajo, mediante uno o más programas que analicen la metodología a aplicar.
  
- ♦ **SEXTA :** Es responsabilidad profesional del auditor administrativo realizar su trabajo con el máximo esmero, tanto en lo personal, como en la supervisión de ayudantes, aún en el caso de que dificultades no previstas obliguen a incurrir en costos que sobrepasen los honorarios.
  
- ♦ **SÉPTIMA :** La auditoría administrativa es un examen de evaluación de naturaleza crítico - constructiva. Su propósito es localizar las oportunidades para mejoría administrativa de la entidad auditada y, en su caso, proponer las recomendaciones que considere adecuadas el auditor administrativo. La auditoría administrativa puede realizarse con base en técnicas objetivas, numéricas y hasta científicas, pero el proceso evaluatorio es siempre subjetivo, por lo que el Licenciado en

Administración no emitirá dictámenes sobre la efectividad o eficiencia generales de la administración de sus clientes.

El Licenciado en Administración por el sólo hecho de serlo, está obligado a observar las normas éticas de su profesión. De tal forma que aparte de cumplir con las normas anteriores, en su carácter de auditor administrativo le son particularmente aplicables las siguientes disposiciones del Código de Ética del Colegio Nacional de Licenciados en Administración, A. C. :

- ◆ **Artículo 10.** Los honorarios que perciba deberán ser proporcionales con la importancia de las labores a desarrollar, el tiempo que dedique a esa labor, el grado de especialización requerido y los resultados obtenidos.
- ◆ **Artículo 18.** El Licenciado en Administración no usará información, material técnico o procedimientos de otros colegas, sin obtener su consentimiento por escrito.
- ◆ **Artículo 21.** Guardará el secreto profesional de los hechos, datos o circunstancias de que tenga conocimiento como administrador de una institución.
- ◆ **Artículo 25.** Cuando el Licenciado en Administración emita un dictamen de auditoría integral, opinión o cualquier otra información para fines públicos o que terceras personas hayan de considerar como referencia para tomar decisiones, deberá mantener una absoluta independencia de criterio, aún en aquellas cuestiones que puedan resultar perjudiciales a su cliente.

Dentro del mencionado Código de Ética; existe un capítulo exclusivo para las normas generales de auditoría integral, dentro del Título tercero que se refiere al Licenciado en Administración como auditor externo.

Dicho apartado comienza definiendo lo que es la auditoría integral, y dice textualmente: " La auditoría integral es la ejecución de exámenes estructurados de organizaciones, programas, actividades o segmentos operativos de una entidad pública o privada; con el propósito de medir el rendimiento real en relación con el rendimiento esperado, y si sus recursos son administrados con eficiencia, eficacia y economía, el grado y forma del cumplimiento de sus objetivos, formulando recomendaciones destinadas a mejorar sus rendimientos.

♦ **Artículo 42.** La firma del Licenciado en Administración será válida profesionalmente al suscribir la realización de una Auditoría Integral, siempre y cuando, se observen las siguientes normas generales de auditoría integral.

- A. Deberán tener independencia , esto es, que no estará limitado por influencias políticas o de otra índole.
- B. Todos los auditores deben poseer adecuada formación y capacidad profesional para aplicar las técnicas requeridas en la auditoría integral.
- C. Deberá tener el debido cuidado profesional, al efectuar las auditorías y elaborar los informes correspondientes.
- D. El auditor debe informar sobre cualquier limitación impuesta en la evaluación.

- E. La labor deberá ser cuidadosamente planificada, supervisada y apoyada por documentos de trabajo debidamente sustentados.
- F. Debe obtenerse evidencia suficiente, competente y relevante que permitan tener una base sólida y razonable para las opiniones del auditor.
- G. El auditor debe estar alerta a situaciones de posible fraude, abusos o actos ilícitos.
- H. Los informes deben elaborarse por escrito. Deben ser revisados en borrador por los auditados y aquéllos funcionarios que solicitaron la auditoría.
- I. Los informes serán objetivos, oportunos y presentados puntualmente.
- J. Los informes presentarán los datos en forma veraz, exacta y razonable, describirán los hallazgos de manera convincente, clara, sencilla, concisa y completa.
- K. Los informes deben incluir una mención especial sobre los logros obtenidos, poniendo énfasis en las fortalezas y debilidades, las sugerencias y recomendaciones deberán ser concretas, factibles y viables.
- L. El observar las normas y procedimientos permite auditorías completas y efectivas que proporcionan hallazgos y sugerencias respaldadas y defendibles, así como orden y disciplina en el trabajo que garantizan la veracidad de la información proporcionada, así como las evidencias encontradas.

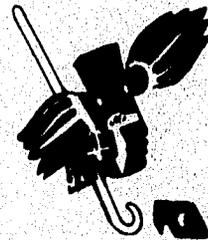
**Es obligatorio para el Licenciado en Administración mantenerse actualizado en los conocimientos inherentes al desarrollo y aplicación de las auditorías integrales.**



# CAPITULO

## V

### METODOS PARA EL DESARROLLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



## **5. MÉTODOS PARA EL DESARROLLO DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.**

### **5.1 MÉTODO DE WILLIAM P. LEONARD**

William P. Leonard dice que la auditoría administrativa es un instrumento definido para la continua evaluación de métodos y el desempeño en todas las áreas de la empresa.

Señala que las auditorías sirven de comprobación de la capacidad de la administración a todos los niveles. Es un servicio proyectado para determinar los puntos que entrañan un peligro potencial, o por el contrario, hacer resaltar las posibles oportunidades favorables, reducir costos, eliminar desperdicios y pérdidas innecesarias y evaluar la eficacia de los controles, asegurar a la dirección que las políticas y procedimientos estén siendo observados, rendir informes a la gerencia, y determinar si la empresa está operando con las utilidades que debería.

Para lograr lo anteriormente mencionado; William P. Leonard propone cuatro etapas fundamentales para el desarrollo de la Auditoría administrativa; dichas etapas son presentadas a continuación:

**ESQUEMA GENERAL DEL MÉTODO.**

**METODOLOGÍA:**

**I. EXAMEN :**

**a) Áreas a revisar.**

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

**b) Detalles a estudiar.**

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

**II. EVALUACIÓN :**

**a) Proceso de evaluación y factores a evaluar.**

1. Panorama económico.
2. Adecuación de la estructura de la empresa.
3. Cumplimiento de políticas y procedimientos.
4. Exactitud y confiabilidad de los controles.

5. Métodos adecuados de protección.
6. Causas de variaciones.
7. Utilización adecuada de mano de obra y equipo.
8. Métodos satisfactorios de operación verbal.

**b) Análisis científico, interpretación y síntesis.**

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

**III. PRESENTACIÓN.**

- a) Discusión verbal de aspectos importantes.
- b) Informe escrito de hallazgos y recomendaciones.
- c) Informe final a la Dirección.

**V. VIGILANCIA :**

- a) Revisión de instalaciones.
- b) Ayuda para elaborar formas y procedimientos.
- c) Completar cualesquier aspecto inconcluso.

## **5.2 MÉTODO DE JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA.**

Para este autor la Auditoría Administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y participación de los integrantes de la organización.

Fernández Arena enfoca su estudio hacia los objetivos de servicio, principalmente los institucionales sin dejar pasar por alto el servicio a los clientes y empleados.

A continuación se presenta el esquema general de la metodología que propone este autor.

### **ESQUEMA GENERAL DEL MÉTODO.**

#### **METODOLOGÍA :**

##### **I. ESTUDIO PREVIO :**

- a) Antecedentes de la organización sujeta a revisión.

##### **II. FORMALIDAD Y PLANEACIÓN DE LA AUDITORIA :**

- a) Acuerdo con la entidad sujeta a revisión.
- b) Planeación de la auditoría.

##### **III. RECOLECCIÓN DE DATOS:**

- a) Aplicación de cuestionarios.

- b) Analizar las fuentes de información.

#### **IV. ANÁLISIS VALUATORIO DEL MÉTODO :**

- a) Análisis cualitativo del método.
- b) Escala de apreciación.

#### **V. PRESENTACIÓN E INFORME :**

- a) Informe con base a cuestionarios.

#### **VI. CONTROL :**

- a) Observancia de los principios de administración.

### **5.3 MÉTODO DE ALFRED W. KLEIN Y NATHAN GRABINSKY.**

Este método es llamado método del análisis factorial; y es una técnica que consiste en efectuar un análisis de la empresa a través de una serie de factores que ejerzan influencia decisiva en el comportamiento de la misma. Depende de gran variedad de parámetros operativos, que es necesario interpretar.

Este método es útil para transformar los datos de operación en una teoría que se aprecia de la siguiente manera:

1. Analizar la operación total con el propósito de determinar los factores que en ella intervienen.

2. Definir las funciones de estos factores que operan con relación al resultado esperado de la operación en su conjunto.
3. Determinar el grado en que el desempeño real y objetivo de estas funciones contribuye, con su participación específica y necesaria al esfuerzo total.
4. Investigar que factor o parámetro ejerce, en condiciones determinadas, una influencia decisiva, favorable o adversa en la operación.

Este método basa su evaluación; a través de diez factores que son:

- I. **Medio Ambiente.** Es el conjunto de influencias externas que actúan sobre la operación de la empresa.
- II. **Política y Dirección.** Con este factor se busca la orientación y manejo de la empresa mediante la dirección y vigilancia de sus actividades.
- III. **Productos y Procesos.** Consiste en la selección y diseño de los bienes que se han de producir y de los métodos empleados en la fabricación de los mismos.
- IV. **Financiamiento.** Se refiere al manejo de los aspectos monetarios y crediticios.
- V. **Medios de Producción.** Como son inmuebles, equipos, maquinaria, herramienta e instalaciones de servicio.
- VI. **Fuerza de Trabajo.** Es todo el personal ocupado en la empresa.
- VII. **Suministros.** Como son las materias primas, materiales auxiliares y de servicios.
- VIII. **Actividad Productora.** Consiste en la transformación de los materiales en productos que pueden comercializarse.
- IX. **Mercadeo.** Es la orientación y manejo de la venta y la distribución de los productos.

X. Contabilidad y Estadística. Se encarga del registro e información de las transacciones y operaciones.

A continuación se presenta el esquema general del Método del análisis factorial.

### ESQUEMA GENERAL DEL MÉTODO.

#### METODOLOGÍA:

#### I. PLANEAR LA INVESTIGACIÓN.

#### II. ANALIZAR EL TEMA.

#### III. EXAMINAR CADA FACTOR:

- a) Medio ambiente
- b) Políticas y dirección
- c) Productos y procesos
- d) Financiamiento
- e) Medios de producción
- f) Fuerza de trabajo
- g) Suministros
- h) Actividad productora
- i) Mercadeo
- j) Contabilidad y estadística

#### IV. COMBINAR LOS HALLAZGOS PARA DIAGNOSTICAR SOBRE EL TOTAL DE LAS OPERACIONES.

#### V. PRESENTAR DIAGNOSTICO.

#### **5.4 MÉTODO DE VÍCTOR RUBIO RAGAZZONI Y JORGE HERNÁNDEZ**

Para estos dos autores el desarrollo de la Auditoría Administrativa comprende cuatro etapas. Las cuales son explicadas a continuación.

##### **1ª ETAPA.**

##### **PLANEACIÓN:**

Es la función donde se define el desarrollo secuencial de las actividades encaminadas dentro de los programas; así como la determinación del tiempo requerido para el desarrollo de cada una de sus etapas.

Sus elementos son:

- a. Definición del estudio a desarrollar.
- b. Diagnóstico administrativo.
  - \* Elaboración del programa de diagnóstico.
  - \* Aprobación del programa.
  - \* Desarrollo del diagnóstico.
- c. Definición del objetivo.
- d. Alcance específico de la auditoría.
- e. Determinación del personal necesario.
- f. Programación del tiempo estimado.
- g. Definición de las técnicas y herramientas a utilizar.
- h. Aprobación del programa de auditoría.

**2ª ETAPA.****EXAMEN:**

En esta etapa es donde se aplican las técnicas de investigación, para la captación y análisis de la información, documentación, formas y aspectos operativos.

Los elementos de esta etapa son los que enseguida se mencionan:

- a. Entrevista con los responsables.
- b. Aplicación de técnicas de auditoría administrativa.
- c. Captación de la documentación necesaria.
- d. Revisión, complementación y depuración de la información obtenida.
- e. Captación de opiniones y sugerencias.

**3ª ETAPA.****EVALUACIÓN:**

Los datos obtenidos en los informes; así como sus apreciaciones personales, serán los determinantes para que el auditor haga una justa evaluación de las situaciones y problemas investigados.

Los elementos o pasos a seguir en esta etapa, son los siguientes:

- a. Análisis y evaluación de la información captada.
- b. Jerarquización de observaciones.
- c. Planteamiento de las recomendaciones.
- d. Discusión de las observaciones.

**4ª ETAPA.****PRESENTACIÓN:**

Los informes rendidos por el auditor deben hacerse por escrito, ya que en esta forma queda constancia de su labor. Por otra parte, el informe escrito es prácticamente una prueba de sus sugerencias, acuerdos tomados o resultados de su trabajo. Los elementos que intervienen en esta etapa son:

- a. Elaboración del informe final.
- b. Presentación del informe final al director general y subdirector de auditoría.
- c. Presentación del informe final a los responsables de la unidad auditada.

**ESQUEMA GENERAL DEL MÉTODO.****METODOLOGÍA:****I. PLANEACIÓN :**

- a) Objetivos.
- b) Alcance.
- c) Programa particular o general.

**II. EXAMEN :**

- a) Puestos tipo que comprende.
- b) Técnicas de auditoría.

**III. EVALUACIÓN :**

- a) Comprobación y análisis de la información captada.
- b) Jerarquización de observaciones.
- c) Evaluación de observaciones de acuerdo a la guía.

**IV. INFORME O PRESENTACIÓN :**

- a) Objetivo.
- b) Recomendaciones.
- c) Observaciones.
- d) Anexos.

**5.5 MÉTODO DE ALFONSO MEJÍA FERNÁNDEZ.**

Con su método de auditoría administrativa, Alfonso Mejía Fernández, pretende la medición de la actuación de la gerencia. Es por ello que tiene como objeto fundamental averiguar si la gerencia se apega a cumplir los objetivos señalados.

Para poder realizar lo anteriormente expuesto; el autor propone analizar cada una de las funciones que realiza la gerencia, así como sus propósitos definidos y después, el resultado conjunto del negocio. Todo ello mediante una auditoría de las funciones de la gerencia.

Alfonso Mejía Fernández divide su metodología en dos grandes áreas; las cuales son:

**I. ESTRUCTURAL.**

- \* Objetivos.
- \* Organización.

**II. FUNCIONAL.**

- \* Producción.
- \* Ventas.
- \* Finanzas.
- \* Manejo de personal.

Por lo que respecta al programa de auditoría que propone el autor, consta de los seis puntos, los cuales deben analizarse de la forma más minuciosa. En seguida se presentan los puntos de dicho programa.

**I. Objetivos de la empresa.**

- \* Están definidos.
- \* Cómo definieron los objetivos.
- \* Son conocidos los objetivos.
- \* Se revisan los objetivos.

**II. Organización de la empresa.**

- \* Manual de organización.
- \* Gráfica funcional.
- \* Comunicaciones internas.
- \* Descripción de puestos.

**III. Producción.**

- \* Objetivos.
- \* Elección del lugar de la fábrica.
- \* Elección de la maquinaria.

- \* Aprovechamiento del terreno.
- \* Planeación del trabajo.
- \* Control de calidad.
- \* Costos.
- \* Diseño de productos nuevos.
- \* Cambio de producción .
- \* Adiestramiento de los empleados.
- \* Salarios.

#### **IV. Ventas**

- \* Objetivos
- \* Política de ventas.
- \* Comunicación con los clientes.
- \* Adiestramiento a vendedores.
- \* Servicios.
- \* Estudio del mercado.
- \* Publicidad.

#### **V. Finanzas**

- \* Objetivos.
- \* Información financiera.
- \* Poder de compra del capital.
- \* Políticas.
- \* Fuentes de capital ajeno.
- \* Sistema de presupuestos.

**VI. Manejo de personal.**

- \* Objetivos.
- \* Contratación.
- \* Programas de adiestramiento.
- \* Calificación de méritos.
- \* Prestaciones.
- \* Estímulos.

**5.6 MÉTODO DE MANUEL D' AZAOLA.**

Para Manuel D'Azaola, la auditoría administrativa consiste en medir la contingencia de la Administración con el propósito de prevenir eventualidades que puedan llevar al fracaso de la empresa.

La revisión del proceso administrativo a las diversas funciones que se desarrollan en una empresa consiste, fundamentalmente en las siguientes técnicas:

**1. Investigación :**

Pudiendo ser externa o interna; se lleva a cabo mediante la resolución de cuestionarios. (uno para cada función).

**2. Observación:**

En el curso de la revisión y simultáneamente con la investigación se va observando la forma en que es ejecutada la función.

**3. Análisis.**

En esta técnica se analiza tanto documentación como información diversa externa de la empresa.

A continuación se muestran las funciones a evaluar que propone el citado autor.

**a. Dirección :**

Fijar los objetivos: proporcionar los medios humanos y materiales para alcanzarlos y organizar ambos.

**b. Financiamiento :**

Dotar a la empresa de los recursos económicos suficientes para que desarrolle sus actividades con normalidad.

**c. Personal :**

Contratar al personal idóneo para cada función y adiestrarlo para que cumpla de manera eficiente.

**d. Producción :**

Diseñar artículos y servicios que satisfagan necesidades humanas y que tengan una demanda real.

**e. Ventas y distribución :**

Adoptar las medidas convenientes para asegurar la presencia y aceptación de los productos o servicios en el mercado.

**f. Registros :**

Establecer sistemas adecuados de contabilidad y estadística que proporcione la información completa, veraz y oportuna que permita orientar a la dirección a cerca del resultado de sus operaciones.

**5.7 MÉTODO DE ROBERTO MACÍAS PINEDA.**

Roberto Macías Pineda, dice que la auditoría administrativa constituye una oportunidad para mostrar que es lo que un negocio está logrando. Así también dice que 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.

Para este autor, es necesaria una continua verificación y un control cuidadoso para asegurarse de que las prácticas y programas de la negociación alcanzan los resultados para los que se crearon y siguen manteniendo.<sup>18</sup>

Roberto Macías Pineda señala, que lo más importante en la Auditoría administrativa es la determinación del grado hasta el cual los resultados se asemejan a los objetivos.

La metodología que propone este autor se aplica a partir del proceso administrativo; siendo cuatro las fases que maneja.

<sup>18</sup>José Antonio Fernández Arena; La Auditoría Administrativa; Editorial Diana; México; 1986; pp 13, 108- 117.

A continuación se mencionan las fases del proceso administrativo que propone Roberto Macías Pineda en este método.

1. Planeación.
2. Organización.
3. Dirección,
4. Control.

A manera de resumen a continuación se anexa un cuadro en el cual se enlistan los métodos de auditoría administrativa, mencionados anteriormente.

## MÉTODOS PARA LA REALIZACIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

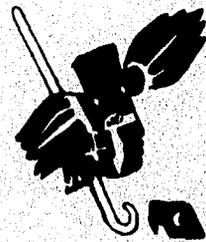
AUTOR	ÁREAS DE ESTUDIO	PROGRAMA DE LA A.A.	EVALUACIÓN
William P. Leonard	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes y objetivos.</li> <li>• Estructura de la empresa.</li> <li>• Políticas, sistemas y procedimientos.</li> <li>• Métodos de control.</li> <li>• Recursos humanos y físicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Examen.</li> <li>♦ Evaluación.</li> <li>♦ Presentación.</li> <li>♦ Persecución.</li> </ul>	Análitica o Subjetiva.
Análisis Factorial del Banco de México.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medio ambiente.</li> <li>• Política y desarrollo.</li> <li>• Productos y procesos.</li> <li>• Financiamiento.</li> <li>• Medios de producción.</li> <li>• Fuerza de trabajo.</li> <li>• Suministros.</li> <li>• Actividad productiva.</li> <li>• Mercado.</li> <li>• Contabilidad y estadística.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Planear la investigación.</li> <li>♦ Analizar el tema.</li> <li>♦ Examinar cada factor.</li> <li>♦ Diagnosticar.</li> <li>♦ Presentación.</li> </ul>	Objetiva. Califica cada factor en forma de matriz.
Alfonso Mejía Fernández.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructural. Objetivos y estructura de la empresa.</li> <li>• Funcional. Producción; Ventas; Finanzas; Manejo de personal.</li> </ul>	Elabora cuestionarios para investigar y analizar cada una de las áreas de estudio.	Análitica o Subjetiva.
Roberto Macías Pineda.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación.</li> <li>• Organización.</li> <li>• Dirección.</li> <li>• Control.</li> </ul>	Plantea cuestionarios por cada una de las funciones administrativas, para realizar su análisis.	Análitica o Subjetiva
Manuel D' Azaola.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección.</li> <li>• Financiamiento.</li> <li>• Contratación de personal.</li> <li>• Ventas y distribución.</li> <li>• Producción.</li> <li>• Registros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Investigación</li> <li>♦ Observación.</li> <li>♦ Análisis.</li> </ul>	Análitica o Subjetiva
Victor M. Ragazzoni.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación.</li> <li>• Organización.</li> <li>• Dirección.</li> <li>• Control.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Planeación.</li> <li>♦ Examen.</li> <li>♦ Evaluación.</li> <li>♦ Presentación.</li> </ul>	Objetiva. Por medio de tabla de puntuación por cada elemento.
José A. Fernández Arena	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos de la empresa.</li> <li>• Dirección.</li> <li>• Recursos.</li> <li>• Proceso Administrativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Recopilación de información. (cuestionarios).</li> <li>♦ Presentación del informe.</li> </ul>	Objetiva. Por medio de una escala que califica los cuestionarios.



# CAPITULO

## VI

### METODO PROPUESTO



## 6. METODO PROPUESTO

Al analizar y comparar cada uno de los métodos para la realización de la auditoría administrativa investigados; se diseñó un método que consiste en la combinación del método de Víctor M. Rubio Ragazzoni y Jorge Hernández Fuentes, con el método de José Antonio Fernández Arena.

Al diseñar el método que propuesto, se tomaron en cuenta las características particulares de la empresa a auditar; de tal modo que en la metodología propuesta se tomaron como base las cuatro etapas que proponen Hernández Fuentes y Ragazzoni. Así mismo del método de José Antonio Fernández Arena, se tomo el método de evaluación.

En base a lo anterior la metodología a seguir en el método propuesto, es el que a continuación se describe.

### 1. PLANEACION:

Se define el desarrollo secuencial de las actividades encaminadas; dentro de los programas, así como la determinación del tiempo requerido para el desarrollo de cada una de sus etapas. Los puntos a considerar; en esta etapa son:

- \* Características particulares de la empresa.
- \* Finalidad de los trabajos.
- \* Secuencia de su desarrollo.
- \* Estimación de tiempos.
- \* Determinación de las técnicas que se utilizarán.
- \* Determinación de medios materiales.

Para ello es necesario recopilar información que se analizará para identificar las áreas problema, posteriormente se elabora un programa específico donde se identifiquen concretamente los puntos que se abarcaran; ¿qué se va a hacer?, ¿donde?, ¿cómo?, ¿cuándo? y ¿quienes lo harán?; también se precisara tiempo, responsables y actividades a desarrollar.

## 2. EXAMEN:

Con el examen se inicia la ejecución de los programas para obtener la información necesaria en las áreas sujetas al estudio.

Se inicia con la presentación que debe hacer el responsable de la unidad, del personal que participará en la auditoria planeando el objetivo y el alcance del estudio.

En esta etapa se aplican las técnicas de investigación para la captación de la información, documentación, formas y aspectos operativos.

## 3. EVALUACION:

El auditor procederá a formular sus conclusiones, atendiendo al siguiente orden:

- \* Concentración de los datos obtenidos en la investigación
- \* Clasificación de los datos.
- \* Evaluación de resultados.

La evaluación deberá considerar o comprender los cuatro pasos que propone José Antonio Fernández Arena.

1. Ponderación de funciones.
2. Determinación de los factores a evaluar.
3. Asignación de los puntos a los factores a evaluar.
4. Determinación de grados.

#### 4. PRESENTACION:

Es la narración escrita o verbal sobre los resultados que se obtienen de un encargo. Su presentación y contenido deberán ser:

- Redactado en forma sencilla, clara y precisa.
- Conclusiones apoyadas en razones argumentos razonados y convincentes.
- Escrito con limpieza en papel adecuado.
- El informe debe acompañarse de todos aquellos documentos formulados como resultado de los trabajos.

### ESQUEMA GENERAL.

#### ETAPA I.

##### PLANEACIÓN.

- a. Definición del estudio.
- b. Diagnóstico o conocimiento previo de la empresa.
- c. Definición del objetivo.
- d. Alcance de la Auditoría.
- e. Definición de técnicas y herramientas a utilizar.
- f. Definición del método de evaluación.
- g. Programación del tiempo estimado.

**ETAPA 2.**

**EXAMEN.**

- a. Entrevistas con los responsables.
- b. Observación directa y aplicación de cuestionarios.
- c. Revisión, complementación y depuración de la información.

**ETAPA 3.**

**EVALUACIÓN.**

- a. Análisis y evaluación de la información captada

**ETAPA 4.**

**PRESENTACIÓN.**

- a. Integración de conclusiones.
- b. Planteamiento de recomendaciones.



# CAPITULO

## VII

### GENERALIDADES DE LA EMPRESA A AUDITAR



## 7. GENERALIDADES SOBRE LA EMPRESA A AUDITAR.

Con este capítulo se pretende introducir al lector, en el conocimiento de la empresa, así también ambientarlo de una manera general al funcionamiento de la misma.

Antes de comenzar es importante aclarar que no se menciona el nombre de la empresa auditada, por razones personales del gerente general; y por haber sido una condición para poder realizar la auditoría administrativa en esta empresa. En adelante al referirnos a la empresa auditada, lo haremos denominándola "empresa K". Los nombres de los empleados también han sido cambiados.

La "empresa K", es una empresa dedicada principalmente a brindar mantenimiento preventivo y correctivo a equipos de cómputo, además de brindar asesorías en cuanto a software y en algunas ocasiones a la venta de equipo de cómputo (computadoras, impresoras, cintas y cartuchos para impresoras, papel para impresión, módems, faxes) y de software (paquetes de computación).

La empresa tiene 8 años de estar en funcionamiento, siendo el Ingeniero Fernando el fundador de la misma. En un principio la empresa empezó sus operaciones contando con un total de cinco personas laborando en ella; y dedicándose exclusivamente a la reparación de computadoras. Dos de estas personas son los dueños (socios) de la empresa, una secretaria y dos técnicos; también contaban con los servicios de una persona que hacía el aseo del lugar tres veces por semana.

Actualmente expandió su campo de operación; ya que como se mencionó al inicio del capítulo ahora aparte de realizar reparaciones de equipo, también brinda

mantenimiento para evitar desperfectos en el mismo; amén de esto ocasionalmente se realizan ventas de equipo así como de paquetería computacional.

La "empresa K", cuenta con un total de diez personas laborando actualmente en ella. En esta empresa no se cuenta con organigrama y las políticas y objetivos de la misma no se encuentran escritos.

Las diez personas que laboran en la empresa tienen definidas sus funciones y responsabilidades; aunque no están muy claras para todo el personal.

#### **El personal de la empresa y sus funciones.**

Aún cuando la empresa no está dividida en departamentos propiamente constituidos; se tiene una persona responsable de cada función. A continuación se enlistan las funciones que se realizan en la empresa y quien es el responsable.

1. Ingeniero Fernando; es el Gerente general; es además socio mayoritario y Jefe del área o función de Ingeniería.
2. Licenciado Soto; es el encargado de vender los servicios, así como de hacer la publicidad de los mismos.
3. Teresa. Secretaria; es la encargada de las ventas de equipo y de software, también se encarga de realizar las compras de equipo, software, materiales, herramientas, etc.

4. Noelia. Secretaría ejecutiva; es la responsable de la contabilidad así como de la elaboración y pago de la nomina.
5. Javier. Auxiliar administrativo; encargado de revisar y efectuar la cobranza; así mismo funge como mensajero.
6. Técnicos son tres y un auxiliar. Ellos aparte de realizar el mantenimiento preventivo y correctivo a los equipos; son los responsables de armar y configurar, así como instalar los equipos nuevos. Aunado a esto cada uno de ellos es el responsable de una área del almacén.
7. Gloria. Es la responsable de la limpieza del lugar.

De las personas que laboran en la empresa, dos técnicos están actualmente realizando sus estudios profesionales; es por este motivo que laboran medio tiempo; uno en la mañana y otro en la tarde. Fuera de ellos la jornada de trabajo es de las 9:00 AM a las 18:00 PM de lunes a viernes contando con una hora para comer. Los sábados se trabaja solamente de 10:00 AM a las 14:00 PM.

El área o función a la que se le da mayor importancia dentro de la empresa, es al área de Ingeniería. Ingeniería está dividida en Laboratorio y Almacén. El almacén está dividido en almacén de refacciones; de herramientas y de equipo. El encargado del área, es como ya se menciono el Ing. Fernando; uno de los técnicos funge como supervisor de los otros dos y del auxiliar, además de ser el encargado del equipo. Los otros dos técnicos son los encargados de las refacciones y de las herramientas.

Generalmente se tienen programados los servicios o mantenimientos que se van a realizar; ya que en el contrato que firman los clientes se especifica la fecha en que mes se debe de dar el servicio. En algunas ocasiones se llegan a presentar servicios a clientes nuevos por lo que se tiene que distribuir el trabajo para que no se den sobrecargas de trabajo. Claro que si se dan pero no son muy frecuentes.



# CAPITULO

## VIII

### DESARROLLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



## 8. DESARROLLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

En este capítulo se describe la forma como se llevo a cabo el desarrollo de la auditoría administrativa a la empresa "K".

### ETAPA 1.

#### PLANEACION.

##### *a. Definición del estudio.*

Se efectuará una Auditoría administrativa a una micro empresa del sector servicios; dedicada a brindar mantenimiento preventivo y correctivo a equipos de cómputo.

La auditoría administrativa, se aplicará a todas las áreas o funciones de la empresa, para poder detectar las fallas existentes dentro de cada una de ellas, con el fin de determinar las posibles soluciones.

##### *b. Diagnóstico previo de la empresa.*

Para poder realizar un diagnóstico previo, primeramente se procedió a tener una serie de pláticas con el gerente general, así como con los responsables de cada función.

Por medio de estas pláticas y de lo que pude observar en estas visitas pude determinar que aún sin profundizar en el estudio de la empresa, los problemas que sobresalen son:

- Carencia de una estructura organizacional graficada, o escrita.
- Carencia de objetivos y políticas, escritos.
- Se tienen atrasados algunos mantenimientos.
- Algunas personas tienen carga excesiva de trabajo.
- El trato hacia los empleados no es igual para todos.
- Los problemas interpersonales, influyen en las relaciones de trabajo.

***c. Definición del objetivo.***

Con la realización de la auditoría administrativa se van a descubrir deficiencias e irregularidades referentes a la estructura, objetivos, políticas, procedimientos; así como en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos y materiales que impidan el cumplimiento de los objetivos de la empresa auditada. Definiendo las alternativas de solución pertinentes.

***d. Alcance de la auditoría.***

La auditoría administrativa, será aplicable a todas las funciones de la empresa. Es decir, que la magnitud de la auditoría comprenderá a la empresa en su totalidad.

***e. Definición de técnicas y herramientas a utilizar.***

Las técnicas a utilizar en el desarrollo de la auditoría serán:

- Técnicas de investigación.
- Análisis funcional, operacional, de las condiciones de trabajo, etc.

Para ello será necesario el uso de las siguientes herramientas:

- Observación directa.
- Cuestionario general.
- Cuestionarios específicos por cada área auditada.
- Entrevistas.
- Organigramas.

*f. Definición del método de evaluación.*

El método de evaluación que será utilizado es el de José Antonio Fernández Arena. La evaluación de la eficiencia que propone el mencionado autor, comprende "cuatro etapas" fundamentales, las que tienen como fin la valoración de los datos obtenidos. Las etapas que comprende son:

1. Ponderación de funciones.
2. Determinación de factores a evaluar.
3. Asignación de puntos a los factores a evaluar.
4. Determinación de grados.

1. Ponderación de funciones:

Es uno de los pasos más importantes en la evaluación; es la asignación que se le hace a cada una de las funciones, de un valor que técnicamente se le llama "peso" a fin de establecer su importancia relativa en su influencia en las operaciones de la empresa.

2. Determinación de los factores a evaluar.

Dentro de cada función habrán diversos factores a evaluar, y para su determinación habrá de tomar en cuenta la naturaleza, importancia y condiciones de la empresa.

3. Asignación de puntos a los factores a evaluar.

Se entiende por punto una unidad sin valor absoluto y arbitrariamente elegida que sirve para medir con mayor precisión la importancia relativa de los factores a evaluar dentro de cada una de las funciones de la empresa.

4. Determinación de grados.

Llamemos grado a cada uno de los números convencionales representativos de una escala de valores. Se puede aceptar que ciertos grados corresponden a un estado de eficiencia o excelencia en la actividad.

*g. Programación del tiempo estimado.*

El tiempo para la realización de la auditoría es de cuatro meses (tiempo de duración del seminario de investigación). Para efectos de la distribución del tiempo se ha elaborado una gráfica de Gantt en la que se describen las actividades y el tiempo para realizar cada una. (anexo 1).

**ETAPA 2.****EXAMEN.*****a. Entrevistas con los responsables.***

Para poder entrevistarme con el Ingeniero encargado de la empresa, fue necesario concertar citas con su secretaria.

Una vez que acudí a las citas, procedí a presentarle el programa de trabajo para la realización de la auditoría y someterlo a su consideración. Al mismo tiempo que conocí el funcionamiento de la empresa, así como al personal que en ella labora.

Con el fin de familiarizarme con la empresa, se realizaron varias visitas a la misma. Con toda esta carga de información que se obtuvo por medio de entrevistas y pláticas informales con el personal, así como de la observación directa; fue posible la elaboración de los cuestionarios que se aplicaron a cada función.

***b. Observación directa y aplicación de cuestionarios.***

Como ya se ha mencionado se realizaron varias visitas a la empresa con el fin de observar como se realizaban las actividades, ¿qué actividades se realizan?; ¿quién las realiza?; etc. Y así tener conocimiento de las funciones y actividades que realiza la empresa.

Estas visitas dedicadas a la observación fueron de vital importancia para el diseño de los cuestionarios elaborados. Ya que así fue más fácil diseñar las preguntas de acuerdo a las características particulares de la empresa.

Una vez diseñados los cuestionarios, se procedió a la aplicación de los mismos a los responsables de cada función. Hecho que ocurrió en horas de trabajo y con la previa autorización del gerente.

Se anexan los cuestionarios que fueron aplicados tanto al Ingeniero (gerente general), como a cada una de las personas encargadas de cada función. (anexo 2).

*c. Revisión, complementación y depuración de la información.*

Una vez que los cuestionarios estuvieron resueltos en su totalidad; se procedió a la revisión de las preguntas y sus respuestas. Se complementó la información obtenida con la captada por medio de la observación directa y las pláticas sostenidas con el personal.

Una vez reunida y complementada la información; se procedió a seleccionarla, desechando la información duplicada así como la información falseada. Todo esto para tener la información más veraz posible.

**ETAPA 3.**

**EVALUACION.**

*a. Análisis y evaluación de la información captada.*

Una vez revisada la información obtenida, se procedió a evaluar la información. La evaluación fue desarrollada mediante el método anteriormente seleccionado.

**I. Ponderación de Funciones.**

El "peso" asignado a cada una de las áreas; se entiende como la importancia que una función tiene en relación a las demás de la empresa. Con ello no se trata de establecer la importancia que en absoluto pueda tener cada función sino la relación que guarde respecto a los demás al ser comparada con ellas.

ÁREA	PESO %
Contabilidad	15
Ventas	30
Ingeniería	35
Compras	20
	100

**II. Determinación de los factores a evaluar.**

Los factores propuestos y en los que esta basada la evaluación, serán los siguientes:

1. Adecuación de los objetivos y políticas.
2. Adecuación de la estructura orgánica.
3. Estudios e investigaciones para mejoras.
4. Adecuación de procedimientos.
5. Eficiencia del personal.
6. Adecuación de los controles de seguridad e higiene.
7. Adecuación de los recursos materiales.
8. Adecuación de la distribución de la planta.

**III. Asignación de puntos a los factores a evaluar.**

El peso que se le asigne a cada función se multiplicará por diez para obtener los puntos que corresponden a cada función.

Contabilidad	15 % de importancia relativa	=	150 puntos
Ventas	30 % de importancia relativa	=	300 puntos
Ingeniería	35 % de importancia relativa	=	350 puntos
Compras	20 % de importancia relativa	=	200 puntos

<b>DISTRIBUCIÓN DE PUNTOS ENTRE LOS FACTORES A EVALUAR.</b>					
No.	FACTOR	Contabilidad	Ventas	Ingeniería	Compras
1	Adecuación de objetivos y políticas	10	25	30	20
2	Adecuación de la estructura organ.	15	35	40	20
3	Estudios e investig. para mejoras.	10	30	45	15
4	Adecuación de procedimientos.	20	40	35	30
5	Eficiencia del personal	35	60	55	50
6	Adecuación de controles de seg. e hig.	10	30	45	20
7	Adecuación de recursos materiales	30	50	60	30
8	Adecuación de distribución de planta.	20	30	40	15
		150	300	350	200

**IV. Determinación de grados.**

Para la determinación de grados se aplicará la siguiente tabla de apreciación.

APRECIACIÓN	GRADOS	CUMPLIMIENTO
Excelente	5	90 a 100 %
Muy Bien	4	80 a 90 %
Bien	3	60 a 80 %
Regular	2	40 a 60 %
Mal	1	20 a 40 %
Muy Mal	0	0 a 20 %

La evaluación consiste en multiplicar el número de puntos de cada factor por el valor del "grado" en que quede comprendido. El grado por el cual se va a multiplicar cada factor esta determinado en base a lo observado en la empresa.

CONTABILIDAD					
Excelente	150	X	5	=	750
Muy Bien	150	X	4	=	600
Bien	150	X	3	=	450
Regular	150	X	2	=	300
Mal	150	X	1	=	150
Muy Mal	150	X	0	=	0

VENTAS					
Excelente	300	X	5	=	1500
Muy Bien	300	X	4	=	1200
Bien	300	X	3	=	900
Regular	300	X	2	=	600
Mal	300	X	1	=	300
Muy Mal	300	X	0	=	0

INGENIERÍA					
Excelente	350	X	5	=	1750
Muy Bien	350	X	4	=	1400
Bien	350	X	3	=	1050
Regular	350	X	2	=	700
Mal	350	X	1	=	350
Muy Mal	350	X	0	=	0

COMPRAS					
Excelente	200	X	5	=	1000
Muy Bien	200	X	4	=	800
Bien	200	X	3	=	600
Regular	200	X	2	=	400
Mal	200	X	1	=	200
Muy Mal	200	X	0	=	0

CONTABILIDAD					
No.	FACTOR	Puntos		Muy Bien	
1	Adecuación de objetivos y políticas	10	x	4 =	40
2	Adecuación de la estructura organ.	15	x	4 =	60
3	Estudios e investig. para mejoras.	10	x	4 =	40
4	Adecuación de procedimientos.	20	x	4 =	80
5	Eficiencia del personal	35	x	4 =	140
6	Adecuación de controles de seg. e hig.	10	x	4 =	40
7	Adecuación de recursos materiales	30	x	4 =	120
8	Adecuación de distribución de planta.	20	x	4 =	80
		150			600

VENTAS					
No.	FACTOR	Puntos		Muy Bien	
1	Adecuación de objetivos y políticas	25	x	4 =	100
2	Adecuación de la estructura organ.	35	x	4 =	140
3	Estudios e investig. para mejoras.	30	x	4 =	120
4	Adecuación de procedimientos.	40	x	4 =	160
5	Eficiencia del personal	60	x	4 =	240
6	Adecuación de controles de seg. e hig.	30	x	4 =	120
7	Adecuación de recursos materiales	50	x	4 =	200
8	Adecuación de distribución de planta.	30	x	4 =	120
		300			1200

INGENIERÍA					
No.	FACTOR	Puntos		Bien	
1	Adecuación de objetivos y políticas	30	x	3 =	90
2	Adecuación de la estructura organ.	40	x	3 =	120
3	Estudios e investig. para mejoras.	45	x	3 =	135
4	Adecuación de procedimientos.	35	x	3 =	105
5	Eficiencia del personal	55	x	3 =	165
6	Adecuación de controles de seg. e hig.	45	x	3 =	135
7	Adecuación de recursos materiales	60	x	3 =	180
8	Adecuación de distribución de planta.	40	x	3 =	120
		350			1050

COMPRAS					
No.	FACTOR	Puntos		Bien	
1	Adecuación de objetivos y políticas	20	x	3 =	60
2	Adecuación de la estructura organ.	20	x	3 =	60
3	Estudios e investig. para mejoras.	15	x	3 =	45
4	Adecuación de procedimientos.	30	x	3 =	90
5	Eficiencia del personal	50	x	3 =	150
6	Adecuación de controles de seg. e hig.	20	x	3 =	60
7	Adecuación de recursos materiales	30	x	3 =	90
8	Adecuación de distribución de planta.	15	x	3 =	45
		200			600

Para saber la puntuación de la empresa; es necesario conocer la escala de puntuación, así como haber realizado los cálculos correspondientes.

ESCALA DE PuntuACIÓN.			
PUNTOS			
5000	Corresponde a un grado	Excelente	90 a 100 %
4000	Corresponde a un grado	Muy Bueno	80 a 90 %
3000	Corresponde a un grado	Bueno	60 a 80 %
2000	Corresponde a un grado	Regular	40 a 60 %
1000	Corresponde a un grado	Malo	20 a 40 %
0	Corresponde a un grado	Muy Malo	0 a 20 %

A continuación se suman los puntos de todas las funciones; para así saber su puntuación total y saber dentro de que rango cae.

FUNCIÓN	PuntuACIÓN
Contabilidad	600
Ventas	1200
Ingeniería	1050
Compras	600
	<hr/>
	3450

Por medio de la evaluación realizada, se puede observar que la eficiencia de la administración de la empresa es buena; aunque lo ideal en esta y en todas las empresas es que fuera excelente.

**ETAPA 4.**

**PRESENTACIÓN**

**a. Integración de conclusiones.**

La "empresa K", por el número de personas que laboran en ella es una microempresa, (si la clasificamos por su tamaño). Ahora que si la clasificamos por su giro de actividad es una empresa de servicios y comercial.

La "empresa K", está dada de alta en hacienda como persona moral, y se encuentra constituida jurídicamente como sociedad mercantil, en la modalidad de sociedad de responsabilidad limitada.

Por lo que respecta a la estructura organizacional, los planes, políticas y objetivos, no están propiamente diseñados; son aplicados de forma empírica y no se encuentran escritos.

Se respeta la línea de autoridad, aunque no hay organigrama gráfico. Cuando entra algún elemento nuevo a la empresa, no hay diseñado un plan de adiestramiento; simplemente entra como auxiliar y va aprendiendo sobre la marcha.

Esto representa un gran riesgo puesto que de esta manera, un elemento nuevo del área de ingeniería que no tenga experiencia y que va aprendiendo sobre la marcha puede dañar equipo, dar una mala imagen de la empresa; y en el último y más grave de los casos acostumbrarse a realizar los trabajos encomendados de mala manera y de baja calidad.

En las relaciones de trabajo, influyen de gran manera las relaciones interpersonales; puesto que si alguien tiene alguna discusión con alguno de los dueños, se le encargan los trabajos más pesados, o los mantenimientos más lejanos.

La comunicación en la "empresa K", no es del todo buena; ya que las órdenes no son dadas a todo el personal, y por lo mismo el personal no está consiente de la importancia que tiene su desempeño en la empresa.

Las relaciones entre el personal son buenas, existe un ambiente de camaradería. Aunque ocasionalmente, sobre todo cuando el Gerente muestra predilección por alguien, el ambiente se vuelve tenso y existen fricciones entre los técnicos.

En la "empresa K", el trabajo técnico se realiza por medio de equipos de trabajo; en cada visita van dos técnicos y cuando la empresa a visitar tiene un gran número de equipo que revisar, asisten a atender el llamado todo el equipo técnico de la "empresa K".

La "empresa K", se preocupa por la superación de sus técnicos; ya que se envía a los técnicos del área de ingeniería a cursos, conferencias y presentaciones de equipo nuevo, paquetería, redes, etc.; todo ello con el fin de que el personal esté actualizado en lo que se refiere a todo lo relacionado con las computadoras.

El inmueble en donde se encuentra localizada la empresa, es arrendado. Pero es de buen tamaño y la distribución de cada una de las áreas es buena.

El área de ingeniería es la que tiene asignado el espacio más grande, puesto que dentro de ella se encuentra el almacén en sus tres modalidades y el laboratorio, que es el lugar en donde se repara el equipo que no se puede componer en la empresa de donde es originario y que dado a la gravedad del desperfecto requirió ser llevada a la "empresa K", para su compostura.

La responsabilidad de la toma de decisiones recae sobre el ingeniero Fernando, y ocasionalmente se le pide opinión al personal para decidir asuntos que conciernen al mismo personal.

La gerencia de la "empresa K"; tiene como motivación al personal un premio por puntualidad, el cual se otorga a la persona que durante toda la quincena, llegue al trabajo antes de las 9:05 AM.

En general la empresa funciona adecuadamente en todas sus áreas; y la única función que tiene problemas y dificultades es el área de Ingeniería.

En dicha área; el principal problema radica en que la carga de trabajo no es igual para todos los técnicos; ya que quien se lleva mejor con el Ingeniero Fernando atiende los llamados más fáciles y los más cercanos; de la misma manera quien tiene problemas o discutió con el Ing. recibe los servicios más pesados y los más lejanos.

Algunos técnicos no trabajan con la responsabilidad que deberían de tener; ya que se ha dado el caso de que por estar jugando con su compañero de equipo de trabajo se ha brindado un servicio de baja calidad. Se ha llegado al grado de que se les encomienda una visita a un cliente y le llaman para prorrogar la cita, así el

técnico se va a pasear o a hacer otras cosas que no son del trabajo y al llegar a la oficina se le informa al encargado del área que fue el cliente quien los hizo perder tiempo y no les permitió dar el mantenimiento.

Otro problema es que, se tienen programados los servicios a realizar; pero no está programado que técnico atiende cada servicio. Por lo que cada quien atiende a quien mejor le parece.

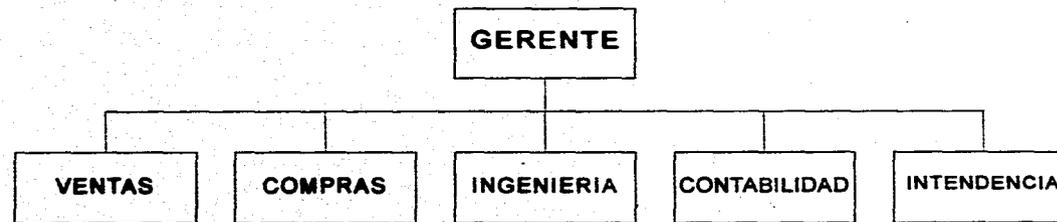
**b. Planteamiento de recomendaciones.**

La empresa "K", después de la evaluación cae dentro de un nivel de eficiencia "bueno"; pero el área que realmente tiene problemas es como se menciono anteriormente el área de ingeniería.

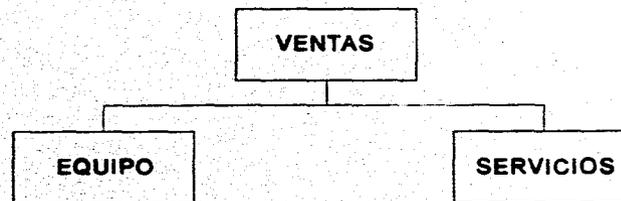
Antes de plantear alguna recomendación; se procedió a la elaboración del organigrama general de la empresa, así también un organigrama funcional para el área de ventas y el área de ingeniería.

Dichos organigramas se presentan a continuación.

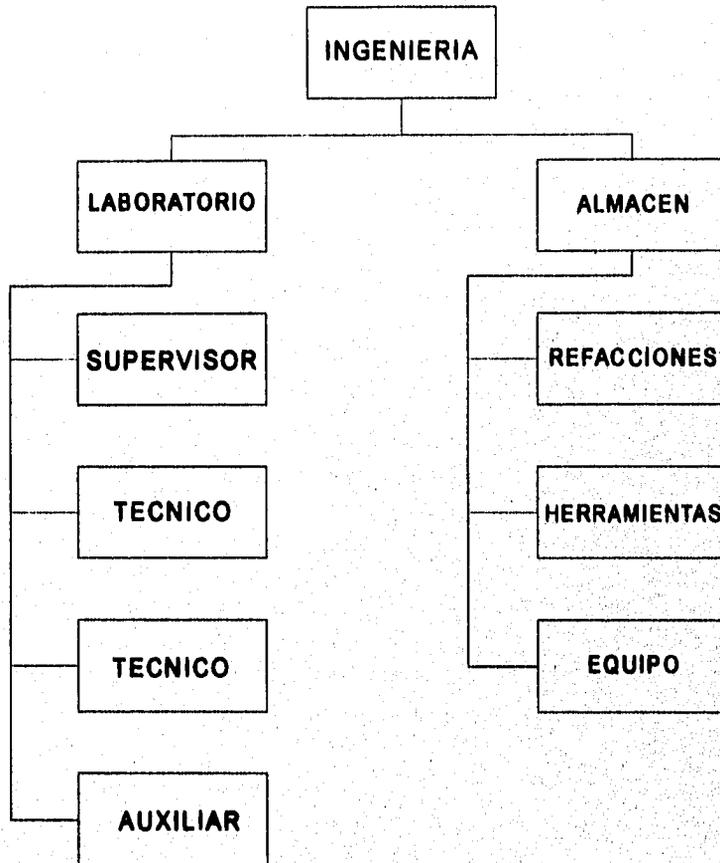
## ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA "K"



## ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEL AREA DE VENTAS



## ORGANIGRAMA DEL AREA DE INGENIERIA



Dado la importancia que tiene la función de Ingeniería, en las operaciones normales de la empresa es preciso arreglar los problemas inmediatamente. Es por ello que se hacen las siguientes recomendaciones:

1. Hacer del conocimiento de todo el personal; las obligaciones y responsabilidades de cada uno de los integrantes de la empresa.
2. Definir, así como escribir los objetivos y políticas generales de la empresa; y hacerlos del conocimiento del personal.
3. Al seleccionar al personal nuevo para el área de ingeniería; se debe de solicitar experiencia en el ramo.
4. Evitar el tiempo ocioso de los técnicos, asignándole a cada equipo de trabajo una carga de trabajo similar.
5. Asignarle de planta "X" empresas a cada técnico. Para crear en ellos más sentido de responsabilidad.
6. Las órdenes de trabajo, deben de darse a la persona que ha de ejecutar el trabajo a realizar.
7. Evitar demostrar preferencias por el personal., tratando de igual manera a todos.
8. Tomar en consideración las ideas y aportaciones que haga el personal.

9. Mantener en orden el laboratorio, guardando las herramientas y refacciones que no se van a utilizar en su lugar.
10. Hacer responsables a los técnicos, por el equipo que van a reparar o a brindar mantenimiento; ya sea en la empresa visitada tanto como en el laboratorio de la empresa "K".
11. La supervisión hacia los técnicos, ha de ser más estricta. Para verificar que cumplan sus funciones de la mejor manera.
12. Confirmar con el cliente la cita que se tiene, para evitar así pérdida de tiempo del personal técnico.
13. Para evitar que el Gerente General tenga carga excesiva de trabajo, se le recomienda delegar la responsabilidad de la función de ingeniería; al supervisor.
14. Proporcionar al personal técnico; la ropa de trabajo adecuada. Para evitar que ensucien su ropa y así trabajen con gusto.
15. Definir las políticas de selección de personal., para evitar el exceso de trabajo durante la duración de este proceso.



# CAPITULO

## IX

### ANEXOS





**Lista de actividades a realizar.**

- A. Determinación de la empresa a auditar.**
- B. Recopilación de información del marco teórico.**
- C. Familiarización con la empresa.**
- D. Diagnostico previo.**
- E. Definición del objetivo.**
- F. Definición de técnicas y herramientas a utilizar.**
- G. Definición del método de evaluación.**
- H. Programación del tiempo estimado.**
- I. Entrevistas con los responsables.**
- J. Elaboración de cuestionarios.**
- K. Observación directa y aplicación de cuestionarios.**
- L. Revisión, complementación y depuración de la información.**
- M. Análisis de la información.**
- N. Evaluación de la información captada.**
- O. Conclusiones preliminares.**
- P. Planteamiento de recomendaciones.**
- Q. Comentarios y observaciones finales.**
- R. Entrega del trabajo final.**

**ANEXO II**

**CUESTIONARIOS**

**CUESTIONARIO GENERAL**

Aplicado a : \_\_\_\_\_

Fecha de aplicación : \_\_\_\_\_

1. ¿Cuál es el nombre de la empresa?

2. ¿Qué tipo de empresa es :

\* Persona moral

\* Persona física

3. Domicilio de la empresa.

4. ¿De qué manera está constituida jurídicamente?

a. Sociedad Mercantil

\* Anónima

\* Responsabilidad limitada

\* En nombre colectivo.

\* Comandita simple

\* Comandita por acciones

b. Sociedad cooperativa

c. Sociedad civil

d. Asociación civil

5. ¿Se tiene organigrama de la empresa?

6. ¿Cómo está formado su organigrama?

- a. Empírico
- b. Lineal
- c. Funcional
- d. Divisional
- e. Dúplex
- f. Comités

7. ¿Desde que fecha está funcionando su organigrama?

8. ¿Se revisa periódicamente?

- a. Si
- b. No

9. ¿Están definidos las áreas de autoridad, obediencia y responsabilidad?

- a. Si
- b. No

10. ¿Están definidos las políticas y los objetivos?

- a. Si
- b. No

11. ¿Se tiene algún tipo de instructivos?

- a. Escritos generales(    )
- b. Manuales            (    )

12. ¿Se lleva a cabo la delegación de autoridad?

- a. Si
- b. No

13. ¿Hasta qué grado conoce el personal sus funciones en la empresa?

- a. Totalmente
- b. Parcialmente
- c. Nada

14. ¿De qué forma se dan a conocer las normas de trabajo?

15. ¿Qué tipo de relaciones existen en la empresa?

- a. De trabajo aislado
- b. De trabajo coordinado
- c. De mutua comprensión entre jefe y subordinados

16. ¿Cada trabajador tiene asignadas funciones específicas por parte de un superior?

17. ¿El jefe y su personal conceptúan las funciones de la misma manera?  
a. Si                      b. No
18. ¿Los empleados conocen las relaciones que existen entre su trabajo y el de sus compañeros?  
a. Si                      b. No
19. ¿Cada persona conoce claramente sus funciones, sus responsabilidades y la autoridad que tiene?  
a. Si                      b. No
20. ¿Los subordinados aplican su autoridad?  
a. Si                      b. No
21. ¿Deben ser presionados por el jefe?  
a. Si                      b. No
22. ¿Se respeta la línea jerárquica, dentro de la organización?  
a. Si                      b. No
23. ¿Están los jefes sobrecargados de trabajo?  
a. Si                      b. No
24. ¿Existen en general trabajos atrasados?  
a. Si                      b. No
25. ¿La organización prevé sistemáticamente las sustituciones de personal?  
a. Si                      b. No
26. ¿Existen planes de promoción?  
a. Si                      b. No
27. ¿Existe un plan general de adiestramiento?  
a. Si                      b. No

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

**CUESTIONARIO DE LA FUNCIÓN DE INGENIERÍA.**

Aplicado a : \_\_\_\_\_

Fecha de aplicación : \_\_\_\_\_

1. ¿Cuántas personas laboran en el área?
2. ¿El personal con que se cuenta es apto para el desempeño de sus funciones?
  - a. Si
  - b. No
3. ¿El personal que labora en el área es especializado?
  - a. Si
  - b. No
4. ¿Cuál es la opinión de los clientes, referente a los servicios prestados por la empresa?
5. ¿Existen controles de calidad en la prestación de los servicios?
  - a. Si
  - b. No
6. ¿Existen variaciones en la calidad?
  - a. Si
  - b. No
7. ¿Se emplean las herramientas adecuadas?
  - a. Si
  - b. No
8. ¿Se utilizan refacciones de alta calidad y adecuados a cada caso?
  - a. Si
  - b. No
9. ¿Son cuantificadas las mermas de refacciones y materiales empleados en los mantenimientos?
  - a. Si
  - b. No
10. ¿Se controlan los inventarios?
11. ¿Como se evitan faltantes en las refacciones, herramientas y/o equipo?



24. ¿Existen normas o reglamentos tendientes a la conservación del equipo?

- a. Si                      b. No

25. ¿Los técnicos trabajan en forma :

- a. Individual            b. Por equipos

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.**



13. ¿Existe un control de máximos y mínimos en inventarios?

a. Si

b. No

14. ¿Se lleva a cabo la programación y control de las compras?

a. Si

b. No

15. ¿Cuál es el tiempo máximo de espera, para que un proveedor surta un pedido?

16. ¿Se piden garantías acerca de los materiales, refacciones y equipo comprado?

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.**

**CUESTIONARIO DE LA FUNCIÓN DE VENTAS.**

Aplicado a : \_\_\_\_\_

Fecha de aplicación : \_\_\_\_\_

1. ¿Existe suficiente mercado de consumo del servicio que ofrece la empresa?  
a. Si                                  b. No
2. ¿Es adecuado el precio por producto?  
a. Si                                  b. No
3. ¿Es adecuado el precio por servicio prestado?  
a. Si                                  b. No
4. ¿Se conocen los precios de la competencia?  
a. Si                                  b. No
5. ¿Se otorga crédito a los clientes?  
a. Si                                  b. No
6. ¿Es adecuado el otorgamiento de los créditos?  
a. Si                                  b. No
7. ¿Se ofrecen garantías suficientes de la calidad del producto y/o servicio vendido?  
a. Si                                  b. No
8. ¿Se cumplen las garantías ofrecidas?  
a. Si                                  b. No
9. ¿Existe un símbolo distintivo de la empresa, con el que los clientes la identifiquen?  
a. Si                                  b. No

10. ¿Se reciben quejas frecuentes de clientes por demora en la entrega de algún producto?
- a. Si                      b. No
11. ¿Se reciben quejas frecuentes de clientes por la mala prestación de un servicio?
- a. Si                      b. No
12. ¿Se tiene definida una política de ventas?
- a. Si                      b. No
13. ¿El personal del área conoce estas políticas?
- a. Si                      b. No
14. ¿Existen controles de venta; ya sea por producto o por servicio?
- a. Si                      b. No
15. ¿Se efectúan comparaciones entre cuentas por cobrar contra plazos fijados?
- a. Si                      b. No
16. ¿Existen cuentas incobrables?
17. ¿Cuál es el porcentaje de estas cuentas?
18. ¿Se conocen los mercados reales?
- a. Si                      b. No
19. ¿La oferta del servicio es adecuada?
- a. Si                      b. No
20. ¿El servicio satisface las necesidades del consumidor?

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.**

**CUESTIONARIO DE LA FUNCIÓN DE CONTABILIDAD.**

Aplicado a : \_\_\_\_\_

Fecha de aplicación : \_\_\_\_\_

1. ¿Se tienen definidas las funciones del área?  
a. Si                                  b. No
2. ¿Existe planeación de pagos a acreedores?  
a. Si                                  b. No
3. ¿Hay planeación de utilidades?  
a. Si                                  b. No
4. ¿Se elaboran estados financieros?  
a. Si                                  b. No
5. ¿Con que frecuencia?
6. ¿El capital con que cuenta la empresa es suficiente para cubrir las necesidades de la empresa?  
a. Si                                  b. No
7. ¿Los préstamos y créditos han sido conseguidos en el momento necesario?  
a. Si                                  b. No
8. ¿Para conseguir capital, en caso necesario se pide nueva aportación de los socios?  
a. Si                                  b. No
9. ¿Existe registro de clientes?  
a. Si                                  b. No
10. ¿Está al corriente?  
a. Si                                  b. No
11. ¿De qué manera están clasificados los vencimientos de cuentas por cobrar?

12. ¿Se verifica diariamente la cobranza?  
a. Si                      b. No
13. ¿Se tienen políticas generales sobre el manejo de personal?  
a. Si                      b. No
14. ¿Se lleva un registro completo del personal?  
a. Si                      b. No
15. ¿Están determinados los requisitos de ingreso a la empresa?  
a. Si                      b. No
16. ¿La nómina es preparada en base a los registros de asistencias y tiempos?  
a. Si                      b. No
17. ¿Existe una autorización especial adecuada para el pago de tiempo extra, ausencias por enfermedad, permisos, etc.?  
a. Si                      b. No
18. ¿La nómina es verificada por alguien más?  
a. Si                      b. No
19. ¿Se otorgan gratificaciones a los trabajadores?  
a. Si                      b. No
20. ¿Está el personal debidamente registrado en el IMSS, y en el Registro federal de causantes?  
a. Si                      b. No
21. ¿La forma de pago al personal de la empresa es?  
a. Quincenal              b. Semanal

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

**CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL MEDIO AMBIENTE EN DONDE SE DESENVUELVE LA EMPRESA.**

1. ¿Cuenta la empresa con un inmueble de su propiedad?  
a. Si                                  b. No
2. ¿En caso de ser rentado, el contrato de arrendamiento por cuanto tiempo se efectúa?
3. ¿Existen vías de comunicación suficientes para la llegada de los artículos, así como de los empleados de la empresa?
4. ¿Las vías de comunicación existentes son de bajo costo y rápidas?  
a. Si                                  b. No
5. ¿El lugar donde se desenvuelven las labores propias de la empresa es agradable y facilita el desarrollo en todos sus aspectos del personal que la integran?  
a. Si                                  b. No
6. ¿Son suficientes los almacenes para el volumen actual de inventarios?  
a. Si                                  b. No
7. ¿Al terminar su labor los encargados del manejo del equipo de transporte, invariablemente guardan los vehículos en donde corresponde?

**CUESTIONARIO PARA EVALUAR LAS CONDICIONES DE TRABAJO.****I. MEDIO :****Área Física.**

- ( ) Limpia
- ( ) Sucia
- ( ) Ordenada
- ( ) Ruidosa
- ( ) Húmeda
- ( ) Atropellada
- ( ) Otro

**Iluminación .**

- ( ) Natural
- ( ) Artificial
- ( ) Otro

**Evaluación:**

- Mala iluminación ( )
- Regular ( )
- Buena ( )

**Ventilación .**

- ( ) Corriente de aire
- ( ) Malos olores
- ( ) Temperaturas elevadas

**Evaluación :**

Mal ventilada ( )

Regular ventilada ( )

Buena ventilación ( )

**Mobiliario y Equipo de Oficina**

( ) Buen estado

( ) Estado regular

( ) Mal estado

( ) Otro

**Tipo :**

( ) Privado ( ) Banco

( ) Mostrador ( ) Escritorio

( ) Otro ( ) Restirador

**2. RIESGOS DE TRABAJO.**

**Accidentes y enfermedades.**

— Vias respiratorias

— Vista

— Oído

— Quemaduras

— Cortaduras

- Machucones
- Neurosis
- Amputaciones
- Otros.

De las instalaciones :

- Incendios
- Temblores
- Elevadores
- Escaleras
- Otros



# CONCLUSIONES



## CONCLUSIONES

La auditoría administrativa examina todas las funciones y su interrelación con respecto a la empresa; mide el progreso logrado para alcanzar los objetivos de la empresa; se orienta hacia el futuro más que hacia el pasado y proporciona un medio para efectuar en análisis comparativo, integrador e interpretativo.

La auditoría administrativa promueve la pronta acción correctiva debido a que ayuda a la gerencia a detectar señales de peligro que pueden convertirse en problemas serios en el futuro.

Aunque la Auditoría Administrativa deriva de la Auditoría financiera convencional, se distingue notablemente de ella en varios aspectos: mide el progreso logrado para alcanzar los objetivos de la empresa, se orienta hacia el futuro más que hacia el pasado y proporciona un medio adecuado para realizar la toma de decisiones.

La metodología de la Auditoría Administrativa incluye la identificación de los criterios administrativos, la familiarización con la empresa o departamento a auditar. La evaluación de estos criterios administrativos específicos; así como la presentación de informes a la gerencia derivados de los resultados de la auditoría, nos ayudan para realizar una revisión posterior.

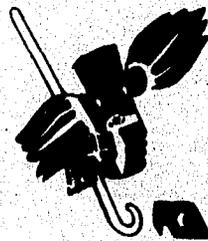
Esta técnica denominada Auditoría Administrativa, proporciona la forma ideal de analizar las funciones que se desarrollan en los departamentos de la empresa.

Por medio de su aplicación, se puede generar información general, descubrimientos específicos y recomendaciones; encaminadas al mejoramiento de las funciones de la empresa.

En esta forma, la auditoría administrativa puede crear una sensación de satisfacción, por parte de la gerencia, de que la empresa está en orden; un efecto similar al que tienen las personas al escuchar los informes favorables de un médico tras practicarse un examen médico rutinario.



# BIBLIOGRAFIA



**BIBLIOGRAFIA**

- Auditoría Administrativa  
William P. Leonard  
Editorial Diana  
México, 1980.
- Administración de empresas  
Agustín Reyes Ponce  
Tomos I y II  
Editorial LIMUSA  
México, 1988.
- Administración  
Koontz y O'Donnell  
Mc Graw Hill  
México.  
1992.
- Guía Práctica de Auditoría  
Administrativa.  
C.P y L.A Víctor Rubio Ragazzoni  
Editorial PAC  
México, 1981.
- Fundamentos de Administración  
Múñch Galindo  
Editorial Trillas  
México, 1990
- Auditoría Administrativa  
Carlos E. Anaya Sánchez  
ECASA  
México  
1982.
- Orígenes y perspectivas de la Administración  
Adalberto Ríos Szalay  
Trillas  
México  
1990.
- Auditoría Administrativa  
Edward F. Norbeck  
Editora Técnica  
México.  
1982.  
4ª reimpresión

- 
- La Auditoría Administrativa  
Fernández Arena José Antonio  
Editorial Diana  
México  
1993.
  - Administración contemporánea  
David Hampton  
Mc Graw Hill  
México.  
1988.
  - Análisis Factorial  
Alfred Klein y Nathan Grabinsky  
Editorial Banco de México  
México  
1988.
  - Auditoría conceptos y métodos.  
John Willingham; Carmichael.  
Mc. Graw Hill.  
México.  
1988.
  - Diccionario de Economía  
Arthur Sheldon  
Editorial Alhambra Mexicana  
México.  
1984.
  - Curso introductorio a la administración.  
Jorge Barajas Medina  
Trillas  
México.  
1987.
  - Principios de administración.  
George Terry  
Cía. Editorial Continental  
México.  
1975.
  - Principios básicos de Auditoría.  
Arthur W. Holmes  
Cía. Editorial Continental.  
México.  
1988.

- **La Auditoría Administrativa**  
Fernández Arena José Antonio  
Editorial Diana  
México  
1993.
- **Administración contemporánea**  
David Hampton  
Mc Graw Hill  
México.  
1988.
- **Análisis Factorial**  
Alfred Klein y Nathan Grabinsky  
Editorial Banco de México  
México  
1988.
- **Auditoría conceptos y métodos.**  
John Willingham; Carmichael.  
Mc. Graw Hill.  
México.  
1988.
- **Diccionario de Economía**  
Arthur Sheldon  
Editorial Alhambra Mexicana  
México.  
1984.
- **Curso introductorio a la administración.**  
Jorge Barajas Medina  
Trillas  
México.  
1987.
- **Principios de administración.**  
George Terry  
Cía. Editorial Continental  
México.  
1975.
- **Principios básicos de Auditoría.**  
Arthur W. Holmes  
Cía. Editorial Continental.  
México.  
1988.

- Auditoría Práctica  
Luis Rufz de Velasco.  
Editorial Banca y Comercio.  
México, 1973.
- Enciclopedia de contabilidad, economía,  
finanzas y dirección de empresas.  
Juan Kene Bach.  
Tomo I.
- Diccionario de contabilidad.  
Eduardo M. Franco Díaz.  
Siglo Nuevo Editores.  
México.  
1980.
- Sinopsis de Auditoría Administrativa.  
Rodríguez Valencia Joaquín.  
Trillas.  
México.  
1990.
- Terminología del Contador.  
Mancera Hermanos.  
Editorial Banca y comercio.  
México.  
1966.
- El contador público y la Auditoría  
Administrativa.  
Fabián Martínez Villegas.  
Editorial PAC  
México, 1990