

43  
24



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A UNA EMPRESA  
PRODUCTORA DE JUGOS APLICADA EN  
EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA**

**SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN ADMINISTRATIVA**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**P R E S E N T A**

**MATILDE HERNÁNDEZ SÁNCHEZ**

**ASESOR DEL SEMINARIO:**

**L.A. Gilberto Enrique Díaz Castro**



MÉXICO, D.F.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

1995/6

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

Todo el material contenido en esta tesis 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.



*Ser excelente es hacer  
las cosas, no buscar  
razones para demostrar  
que no se pueden hacer.*

*Anónimo*

# DEDICATORIAS

**U.N.A.M.**

**F.C.A.**

---

*A Dios por haberme permitido la culminación de esta carrera, ya que sin la fe que pasó en mí, no lo hubiera logrado. Porque en cada tropiezo me da la fuerza y entereza de seguir siendo mejor cada día.*

*A la U.N.A.M. y la F.C.A. por haberme dado algo inolvidable: Los conocimientos y el orgullo de pertenecer a la máxima casa de estudios.*

*A todas aquellas personas que siempre me apoyaron de una u otra forma. En verdad es una dicha saber que siempre cuento con ellos:  
Cristobal, Alice, Joselin, Agustín y Mary*

*A mi Mamá por haberme dado la vida y el apoyo.*

*A Pilar que aunque ya no la tengo, mientras viva no dejare de pensar en ella.*

---

# ÍNDICE

**U.N.A.M.**

**F.C.A.**

## **INDICE**

### **PÁGINA**

### **INTRODUCCIÓN**

### **CAPÍTULO I**

#### **LA ADMINISTRACIÓN**

1.1 Generalidades .....	1
1.2 Necesidades de la Administración .....	2
1.3 Antecedentes de la Administración en México .....	4
1.4 Definición de Administración y sus Elementos .....	6
1.5 Importancia de la Administración .....	7
1.6 Objetivos de la Administración .....	10

### **CAPÍTULO II**

#### **AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

2.1 Métodos para el Desarrollo de la Auditoria Administrativa .....	12
2.1.1 Método de William P. Leonard .....	12
2.1.2 Método de Alfred W. Klein y Nathan Grabinsky .....	17

---

**PÁGINA**

2.1.3	Método de Victor Rubio Ragazzoni . . . . .	22
2.1.4	Método Jorge Alvarez Anguiano . . . . .	27
2.1.5	Método de Alfonso Mejía Fernández . . . . .	33
2.2	Normas de Auditoría Administrativa . . . . .	37
2.3	El Proceso Administrativo y su Relación con la Auditoría Administrativa . . . . .	40
2.4	Su Objetivo . . . . .	41
2.5	Su Inportancia . . . . .	42
2.6	Alcance de la Auditoría Administrativa . . . . .	43

**CAPÍTULO III**

**DESARROLLO DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

3.1	Metodología Empleada . . . . .	44
3.2	Generalidades de la Empresa a Auditar . . . . .	48

**CAPÍTULO IV**

	<b>APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA . . . . .</b>	<b>61</b>
--	---	-----------

---

**CAPÍTULO V**

**ANEXOS**

**Anexo I** ..... 85

Gráfica de Gantt

**Anexo II** ..... 86

Cuestionario de la Estructura del Departamento ..... 86

Cuestionario de Dirección..... 88

Cuestionario del Equipo y su Disposición de Recursos Materiales. ... 90

Cuestionario de Análisis de Formas. .... 92

Cuestionario de la Evaluación de las Condiciones de Trabajo. .... 94

**Anexo III** ..... 97

Gráficas Resultado de los Cuestionarios.

Gráfica Conoce los Objetivos y Políticas del Departamento.

Gráfica de los Puestos del Departamento

Gráfica de la Duplicidad de las Funciones.

Gráfica Condiciones de Trabajo, Espacio Disponible en el Departamento.

Gráfica de Autoridad y Responsabilidad.

Gráfica de la Comunicación entre el Personal.

---

*AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A UNA EMPRESA PRODUCTORA DE JUGOS  
APLICADA EN EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA*

---

**PÁGINA**

Gráfica de la Supervisión de Actividades.	
<b>Anexo IV</b> .....	98
Formas del Departamento.	
<b>Anexo V</b> .....	99
Organigrama Propuesto.	
<b>CONCLUSIONES</b> .....	100
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	101

---

# INTRODUCCIÓN

**U.N.A.M.**

**F.C.A.**

## INTRODUCCIÓN.

La administración por su universalidad nos deja ver una vez más que no sólo puede ser aplicada a cualquier organismo social, sino que a través del tiempo va adquiriendo más fuerza y mayor prioridad dentro de las empresas al satisfacer las necesidades de las mismas.

Es por ello y que debido a las necesidades que hoy en día se presentan en dichos organismos, de la administración surge la técnica administrativa denominada Auditoría Administrativa, desarrollándose como una herramienta de control y evaluación para poder detectar irregularidades en cualquier organismo social en su totalidad o en alguna parte de ella, para que posteriormente se encuentren soluciones y aplicar medidas correctivas en mejora del área auditada.

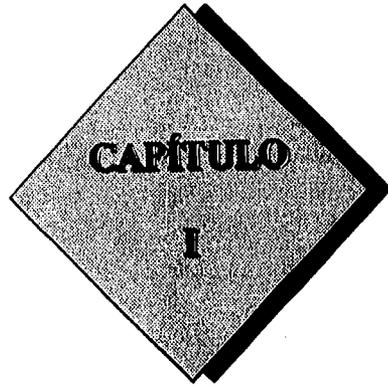
En el desarrollo de la presente investigación se aplica la Auditoría Administrativa a una "Empresa Productora de Jugos en el Departamento de Tesorería". La auditoría tiene como objetivo establecer un diagnóstico del área auditada mostrando su situación actual para que de esta manera se puedan determinar posibles fallas o irregularidades dentro del departamento y posteriormente dar soluciones para obtener una mayor eficacia .

---

En los capítulos siguientes abarcamos los temas referentes a auditoría administrativa considerando únicamente aspectos importantes de como se rige y se norma, así como su relación con el proceso administrativo, su objetivo, su importancia y su alcance.

Posteriormente se dan los métodos para el desarrollo de la auditoría administrativa de los autores más representativos, dando así su concepto primeramente y aunado a esto su metodología. y por último el desarrollo de la presente investigación y la aplicación de la misma como se explica en los capítulos correspondientes.

---



# **La Administración**

**U.N.A.M.**

**F.C.A.**

## I. LA ADMINISTRACIÓN

### I.1 Generalidades

La administración se presenta hoy en día como una de las áreas del conocimiento humano más complejas y amplias; es una disciplina que trata acerca de los fundamentos administrativos para establecer y alcanzar objetivos. su aplicación ha sido considerado universal; se le utiliza lo mismo en fábricas, en la escuela, en un equipo de fútbol, en el hogar, o en cualquier organismo social. si bien requiere de cierta especialización en cada área, considerando, además, que no existen dos organizaciones iguales, así como tampoco existen dos personas que sean idénticas, cada una de las organizaciones tienen sus propios objetivos y peculiaridades.

La administración existe desde que el hombre empezó a formar grupos para alcanzar metas que no hubiese podido lograr en forma individual, la administración tiene que ver con la coordinación de esfuerzos individuales para el logro de metas u objetivos. Por tanto merece el nombre de administrador toda persona que en cualquier actividad coordina esfuerzos propios y ajenos a fin de alcanzar metas preestablecidas.

## 1.2 Necesidad de la Administración

Se considera que la administración requiere para su correcta aplicación de tres elementos:

- a) Sentido común,
- b) Conocimiento y experiencia de la actividad sobre la cual se aplicará la administración,
- c) Y conocimiento de la técnica administrativa.

Desde que F. W. Taylor afirmara que para tener éxito en la aplicación de la administración solamente se requiere: Tenacidad y Sentido Común, se inició la polémica, que aún continua, entre quienes afirman que la administración es una ciencia y quienes señalan que se trata puramente de sentido común aplicado, los argumentos expresados por los primeros parecen cada vez mas fuertes, sin embargo, la importancia que para nuestra materia tiene, el sentido común es indiscutible, y conviene tener claro qué se entiende por el sentido común, deberá entenderse como la aplicación de todos nuestros sentidos, experiencia y conocimiento a la captación de un fenómeno o problema a fin de obtener un mayor conocimientos del mismo.

La administración es una disciplina que tiene su objetivo sobre otras actividades, así se aplica sobre las funciones de las empresas, finanzas, producción, comercialización y recursos humanos, planeando, organizando, integrando, dirigiendo y controlando cada una de ellas.

La necesidad de la administración en la sociedad capitalista estriba no solo en la optimización de la producción para obtener mayores utilidades sino también para mantenerse dentro de un mercado en condiciones de existencia competitiva, en donde constantemente se están innovando y mejorando todos los procesos técnicos y administrativos, nuestra disciplina se convierte en una actividad sine quanon para la existencia de la empresa u organismo social.

La administración nos ayuda a planear lo que se va hacer; a organizar, como se va hacer; a integrar, quién y con qué lo que va hacer; a dirigir, que se haga coordinadamente; y controlar, verificar como se hace o se lizo.

### 1.3 Antecedentes de la Administración en México

Las escuelas de administración en México surgieron gracias a las donaciones que hicieron los hombres de empresas, así lo relata Francisco Laris Casillas: " El Instituto Tecnológico de Monterrey (Don Eugenio Garza Sada) inició los cursos de administración en nuestro país llamándolas de Negocios, en 1943. El Instituto Tecnológico de México (Don Raúl Bailleres Estableció su Escuela de Administración de Negocios en 1947)".

En 1957, la Universidad Iberoamericana estableció la carrera de Licenciado en Administración.

Por lo que toca a la Universidad Nacional Autónoma de México, la Escuela Nacional de Comercio y Administración, inició a mediados de 1955 los estudios tendientes a implantar programas de administración, que llevaran a la creación de una nueva carrera universitaria, misma que fue aprobada por el Honorable Consejo Universitario en enero de 1957, iniciándose las clases en marzo del mismo año con la denominación "Licenciado en Administración de Empresas".

La integración de estos estudios a nivel universitario, no fue una tarea fácil, hubo que vencer una serie considerable de dificultades, correspondiendo al Maestro

Wilfrido Castillo Miranda, en su carácter de director de la Escuela Nacional de Comercio, encabezar esta tarea.

En un principio se pensó que el título debería ser el de "Licenciado En Administración", sin embargo, en aquél entonces, la escuela de economía pensaba implantar una Licenciatura en Administración Pública, de ahí que se decidió adicionar la terminación "de Empresas" a la denominación originalmente propuesta. Aún cuando el termino "Empresa" tiene un carácter genérico y con el mismo se denomina a las organizaciones industriales y de servicios descentralizados, y aún a la de naturaleza ejidal, el consenso general asocia el termino "Empresa" con "Iniciativa Privada", este argumento y otros, como el de aplicación de la administración en todo tipo de organizaciones, sirviendo de sustentación a la demanda elevada a la Facultad de Contaduría para cambiar el titulo de "Licenciado en Administración de Empresas" por el de "Licenciado en Administración", mismo que fue aceptado por el Consejo Universitario el 10 de Abril de 1973.<sup>(1)</sup>

---

<sup>(1)</sup> Ríos Szalay Adalberto; "Orígenes y perspectivas de la Administración"; México D.F. Edit. Trillas, 1987. p.p. 10,15,16.

#### 1.4 Definiciones de la Administración y sus Elementos

- \* Henry Fayol considera que "Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".
- \* George R. Terry es "Un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutar para determinar y lograr objetivos mediante el uso de gente y recursos".
- \* Para Isaac Guzmán Valdivia es " La Dirección eficaz de las actitudes y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados ".
- \* Para Agustín Reyes Ponce es "Un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".<sup>(2)</sup>
- \* Para José Antonio Fernández Arena es "Una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".<sup>(3)</sup>

Como puede observarse, existe gran disparidad en cuanto a definiciones y criterios de conceptualización, sin embargo prevalecen ciertos elementos constantes, a saber:

- a) No hay acuerdo sobre su carácter, ciencia, técnica o arte.
- b) Es un proceso o actividad social.

---

<sup>(2)</sup> Rodríguez Valencia Joaquín, " Introducción a la Administración con enfoque de Sistemas"; Edit. Eensa, 1993, p.p. 4.

<sup>(3)</sup> Agustín Reyes Ponce : "Administración Moderna"; Edit. Limusa, 1992, p.p 2, 3.

- c) Se realiza mediante el esfuerzo, coordinación o uso de personas.
- d) Sirve para el logro de metas, fines u objetivos.
- e) Se busca máxima eficiencia o racionalidad económica.

### **1.5 Importancia de la Administración**

Antes de entrar de lleno a este punto es importante hacer mención de que la administración tiene como base tres principios fundamentales que son punto de partida para definir y tomar como referencia su importancia y son:

#### **A) Principio De La División De Trabajo.**

No es más que la especialización de una persona en una sola actividad. tal principio lo explicó Adam Smith en 1776, mediante el ejemplo clásico de la fabricación de alfileres, este proceso se puede dividir hasta en 18 operaciones distintas: Estirar el alambre, enderezarlo, cortarlo, afilarlo, poner cabeza, etc., todas estas tareas efectuadas por diez hombres, de los que cada uno ejerció una o varias tareas por separado, producción en total 48,000 alfileres (4,800 por persona) por día,

en tanto que de manera individual sin división del trabajo la producción no llegaba a 20 alfileres por día por persona.

Hoy en día, es muy difícil encontrar alguna actividad productiva en la que no se utilice el principio referido, es decir afecta de manera fundamental la vida de todos los individuos al forzarlos a realizar una sola tarea productiva.

### **B) Principio de la Racionalidad Económica (Máxima Eficiencia).**

Al igual que el principio anterior, el de racionalidad económica tiene su origen en economía. En la administración este principio es más conocido con el nombre de máxima eficiencia, se puede definir como: Un determinado número de recursos y esfuerzos, para obtener mayor producción u obtener la máxima producción reduciendo recursos y esfuerzos.

### **C) Principio de Coordinación.**

La coordinación es la esencia de la administración, es unir y armonizar todos y cada uno de los actos que realice el organismo social. La coordinación implica armonizar las actividades individuales para el logro del objetivo global, es decir la

coordinación es un requisito para la división del trabajo, pero son dos actividades diferentes. La coordinación está presente en cada una de las etapas del proceso administrativo (planeación, organización, integración, dirección y control) pero también uniendo a las diversas etapas entre sí es difícil concebir una sociedad en la cual no se expliquen los principios básicos anteriores, imaginemos un grupo humano en el cual cada individuo debe de proveerse de todos los satisfactores a sus necesidades, su alimento, vestido, su morada, y un sin número de artículos en general.

La Importancia de la Administración radica en que esta imparte efectividad a los esfuerzos humanos, ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas.

Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad; el mejoramiento es su consigna constante.

Podemos concluir la importancia de la administración, con los hechos que la demuestran objetivamente:

- \* La administración se aplica a todo tipo de organismo social o empresa.
- \* El éxito de un organismo depende directa o indirectamente de su buena administración.

- \* Una adecuada administración eleva la productividad.
- \* La técnica administrativa promueve y orienta el desarrollo.
- \* En los organismos grandes la administración es indiscutible y esencial.
- \* En la pequeña y mediana empresa, la única posibilidad de competir, es aplicando correctamente la administración.<sup>(4)</sup>

### 1.6 Objetivo de la Administración

Los objetivos de la administración, se derivan en definitiva de ciertas motivaciones humanas y sociales.

Por consiguiente los fines de la Administración son:

- a) Dirigir y coordinar la actividad de grupos humanos hacia un fin común. este propósito puede ser de origen público y de interés general, de orden privado o de orden mixto.
- b) La obtención de una mayor eficiencia técnica, es decir, realizar en su campo de actividad la mejor ejecución posible.
- c) Una mayor y mejor utilización de los recursos, es decir, buscar supervivencia, con el fin fundamental de eficiencia en general y, más particularmente, en el uso de recursos.

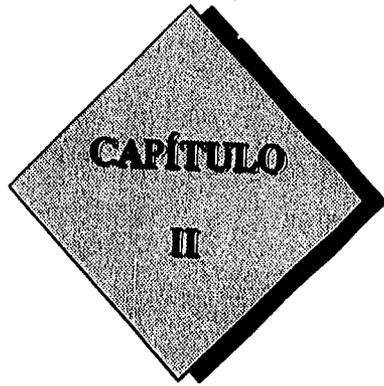
---

<sup>(4)</sup> Op.Cit.

- d) La integración del esfuerzo humano en el proceso productivo de bienes y servicios destinados a la satisfacción de las necesidades materiales del hombre y la sociedad.
- e) Asegurar la cooperación de todos los recursos humanos que participan en la empresa, correlativamente, eliminar las causas de conflictos posibles.<sup>(5)</sup>

---

<sup>(5)</sup> Idem, p.p. 6



# **Auditoría Administrativa**

**U.N.A.M.**

**F.C.A.**

## **II AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

### **2.1 Métodos para el Desarrollo de una Auditoría Administrativa.**

Hoy en día existe una gran diversidad de métodos para la aplicación de una auditoría administrativa por lo consiguiente, únicamente se trataran en este capítulo los autores más representativos; de esta forma se explicaran su metodología de una manera breve y clara, primeramente su concepto de cada autor y posteriormente su método.

#### **2.1.1 Para William P. Leonard la Auditoría Administrativa es:**

“Examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales”.

**Metodología:**

**I Esquema General**

**Examen:** Es la obtención de información (entrevistas, cuestionarios, documentación, observación, etc.)

**A) Áreas a revisar:**

1. Una o más Funciones Específicas
2. Departamento o Grupo de Departamentos
3. División o Grupo de Divisiones
4. La Empresa como un Todo

**B) Detalles a Estudiar**

1. Planes y Objetivos
2. Estructura Organizacional
3. Políticas, Sistemas y Procedimientos
4. Métodos de Control
5. Recursos Humanos y Físicos

6. Normas de Ejecución
7. Medición de Resultados

**Evaluación.-** Estudio reflexivo y analítico, verificar que lo realizado, esté conforme a lo planeado análisis e interpretación de la información.

**A) Procesos 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 de Adecuación y 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.

**Presentación:** Informe de los resultados (boceto de informe, informe preliminar, e informe final con recomendaciones y conclusiones)

1. Discusión Verbal de Aspectos Importantes.
2. Informe Escrito de Hallazgos y Recomendaciones
3. Informe Final a la Dirección.

**Vigilancia (Revisión) :** No es más que la persecución o seguimiento de las recomendaciones.

1. Revisión de Instalaciones.

2. Ayuda para elaborar Formas y Procedimientos.
3. Completar cualesquiera aspecto inconcluso.

## **II) Recolección de Datos.**

1. Organigramas.
2. Diagramas de Procesos.
3. Tiempos y Movimientos.
4. Manejo de Formas.
5. Simplificación de Trabajo.

## **III) Análisis e Interpretación de Datos.**

1. Análisis, Interpretación y Síntesis.
2. Diagnósticos y Problemas.
3. Soluciones, Alternativas, etc.

## **IV) Informe**

1. Propósito y Alcance.

2. Aspectos Fundamentales.
3. Problemática.
4. Comentarios.
5. Recomendaciones y Anexos.

### **2.1.2 Método del Análisis Factorial del Banco de México**

Este método realizado por sus precursores que son Alfred W: Klein y Nathan Grabinsk, Es una técnica que consiste en efectuar un análisis de la empresa, compañía a través de una serie de factores que ejerzan influencia en parámetros operativos.

**Concepto:** Nos dice que es un análisis de potencialidad de la productividad que en la práctica trata de incrementar la eficiencia de operación ya sea en una empresa o una rama industrial.

#### **Algunas Ventajas del Análisis Factorial del Banco De México.**

- a) Los Principios de la "Auditoría de la Productividad". Son igualmente aplicables a todas las industrias.
- b) En virtud de que se trata de un método sistemático que nos permite evaluar como se comportan sus factores.

- c) Los factores y sus constituyentes. Servirá como guía para los especialistas de las instituciones de investigación, puesto que pueden analizarse varias relaciones en las operaciones industriales que confronta una con otra

**Factores de Operación del Análisis Factorial del Banco de México**

- \* Medio Ambiente
- \* Política y Dirección (Administración General)
- \* Productos y Procesos
- \* Financiamiento
- \* Medios de Producción
- \* Fuerza de Trabajo
- \* Suministro
- \* Actividad Productora
- \* Mercadeo
- \* Contabilidad y Estadística

Esto pone de relieve que todas las funciones de una empresa deben ser cumplidas de tal modo y en tal grado que contribuyan con su parte adecuada y específicamente a la teoría común, manteniéndose además en equilibrio. Las funciones difieren en importancia o peso de acuerdo con su relativa contribución al total.

## **Metodología.**

Este procedimiento es para la realización de investigaciones industriales, el cual esta dividido en cinco etapas y pueden servir como índice de comprobación para trazar e identificar las diversas fases del trabajo dirigiendo el análisis y determinando su ejecución.

## **Etapas**

### **I) Planear la Investigación.**

1. Definir la materia objeto la investigación.
2. Definir el propósito final de la investigación.
3. Determinar el tiempo disponible para realizar la investigación.
4. Planear las fases el volumen de trabajo.

### **II) Analizar el Tema**

1. Objeto de la investigación y su operación
2. Determinar los factores pertinentes al tema y su operación
3. Averiguar las funciones de cada factor

4. Recopilar La Información
5. Verificaula

### **III) Examinar cada Factor**

Si hay concordancia entre las operaciones de los factores con las funciones asignadas a estos.

1. La tendencia de cada factor
2. Los objetivos a lograr en cada factor.

### **IV) Combinar los Hallazgos para Diagnosticar el Total de Operaciones**

1. Cual es la capacidad óptima de acuerdo con los objetivos de la operación?
2. Cual es la ejecución total real?
3. Qué factores se deben estudiar con mayor detalle?

### **V) Presentar el Diagnóstico**

1. Preparar documentos para su decisión

2. Señalar claramente los hallazgos y diagnósticos, sujetar el juicio de las personas responsables de las operaciones que se investigan
  
3. Exponer el desarrollo de los hallazgos

Una vez mostrada la metodología, podemos concluir que se tienen dos fases principales, la de investigación y ejecución comprendidas de la siguiente manera:

**Investigación:**

- a. Planear La Investigación
- b. Analizar El Tema

**Ejecución:**

- a. Examen de cada factor
- b. Cambios de los hallazgos para diagnosticar el total de las operaciones
- c. Presentar el diagnóstico

### 2.1.3 Método de Víctor Rubio Ragazzoni y Jorge Hernández

**Definen a la Auditoría como:**

El control preventivo que debe ejercer la dirección para revisar objetivos, políticas, programas de trabajo, estructuras orgánicas, sistemas y procedimientos; utilización de recursos y aprovechamiento de personal.

**Metodología:**

El desarrollo de la Auditoría Administrativa comprenderá las siguientes etapas:

**Primera 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, y comprende lo siguiente:

1. Definición del áreas de estudio a desarrollar.

2. Diagnóstico Administrativo.
  - a. Elaboración del programa de diagnóstico.
  - b. Aprobación del programas.
  - c. Desarrollo del diagnóstico.
3. Definición del objetivo.
4. Alcance específico de la auditoría.
5. Determinación del personal necesario
6. Programación del tiempo estimado.
7. Definición de las técnicas y herramientas a utilizar.
8. Aprobación del programa de auditoría.

### **Segunda Etapa**

**Examen:** Aquí se aplican las técnicas de investigación, para la capacitación y análisis de la información, documentación, formas y aspectos operativos y comprende:

1. Entrevistas con los responsables.
2. Aplicación de técnicas de auditoría administrativa.
3. Captación de la documentación necesaria.

4. Revisión, complementación y depuración de la información obtenida.
5. Captación de opiniones y sugerencias.

**Tercera 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 se integra de la siguiente manera:

1. Análisis y evaluación de la información captada.
2. Jerarquización de observaciones.
3. Planteamiento de las recomendaciones.
4. Discusión de las observaciones.

La Evaluación de este autor se fundamenta en cuatro elementos trascendentales a nivel de resultados que se emplean en la administración mismos que a su vez se subdividen en subelementos.

**Planeación:**

- a. Planes de trabajo.
- b. Objetivos.
- c. Políticas.

**Organización:**

- a. Estructura del departamento.
- b. Manual de organización.
- c. Aprovechamiento de recursos humanos.
- d. Utilización y racionalización de recursos materiales.

**Dirección:**

- a. Delegación.
- b. Comunicación.
- c. Supervisión.

**Control:**

- a. Sistemas y procedimientos administrativos.
- b. Manual de operación.
- c. Medición de resultados.

**Cuarta 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.

**Sus Elementos:**

1. Elaboración del informe final.
2. Presentación del informe final al director general y subdirector de auditoría.
3. Presentación del informe final a los responsables de la unidad auditada.

**Esquema General del Método.**

**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 Y Presentación.**

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

**2.1.4 Método de Jorge Álvarez Anguiano**

Este método revisa y evalúa de manera metódica, la eficiencia de los componentes de la empresa y de toda aquella área específica, o en algún departamento, un procedimiento o una función. El cual se describirá a continuación.

**Plancación:**

Esta consiste en realizar una investigación preliminar aplicando entrevistas previas para determinar y definir el área a investigar así como los detalles a estudiar, en los cuales se dividen en cuatro áreas básicas que son:

**1) Finanzas:**

- a. Obtención y aplicación de los recursos financieros.
- b. Créditos.
- c. Recepción de pagos.

**2) Personal:**

- a. Reclutamiento y selección.
- b. Contratación, inducción, entrenamiento y desarrollo.
- c. Análisis y valuación de puestos.
- d. Calificación de méritos.
- e. Prestaciones y servicios, salarios e incentivos.
- f. Relaciones, ascenso y promociones.

**3) Producción:**

- a. Diseño del producto.
- b. Ingeniería de métodos, localización y planificación de la planta.

- c. Planteamiento del proceso determinación del tiempo.
  - d. Control y adquisición de materiales.
  - e. Almacenaje y control de existencias, trafico y almacenaje.
  - f. Planificación, programación, elaboración y control de producción.
  - g. Mantenimiento y conservación .
  - h Corrección y control de calidad.
- 4) Mercadotecnia:**
- a. Investigación de mercados.
  - b. Canales de distribución y adecuación de productos.
  - c. Simplificación, diversificación, estandarización y grados.
  - e Marca, empaque, etiqueta, precio y publicidad.
  - f. Campaña de planeación y control de ventas

**Examen:**

Es la etapa en donde se obtiene toda la información sobre el área a auditar para ordenarla, depurarla, analizando y evaluando los datos obtenidos adecuadamente para después investigar las causas y deficiencias y posteriormente encontrarle las soluciones.

**Evaluación:**

En esta etapa se lleva a cabo la evaluación de la eficiencia que comprende cuatro etapas fundamentales las que tienen como fin la valorización de los datos obtenidos.

Las etapas de la evaluación de la eficiencia son las siguientes:

- A) Ponderación de Funciones.** Es, la asignación que se hace a cada una de ellas de un valor que técnicamente se conocen como "Peso", a fin de establecer su importancia relativa en su influencia la eficiencia de la empresa, en otras palabras es la importancia que una función tiene en relación con las demás de la empresa, expresada en porcentajes.
  
- B) Determinación de los Factores a Evaluar.** Dentro de cada función a evaluar habrá que tomar en cuenta la naturaleza, importancia y condiciones de cada empresa, los factores que propone el profesor Jorge Alvarez Anguiano en su Tratado de "Apuntes de Auditoría Administrativa" son los siguientes:

1. Adecuación de objetivos y políticas
2. Grado de cumplimientos de objetivos y políticas.
3. Adecuación de la estructura orgánica.
4. Grado de cumplimiento con la estructura orgánica.
5. Adecuación de estándares de operación.
6. Grado de cumplimiento de los estándares de operación.
7. Eficiencia del personal.
8. Adecuación de recursos materiales y financieros.
9. Medio ambiente.

**C) Asignación De Puntos A Los Factores A Evaluar:** Con el objeto de dar una mayor amplitud al juicio de los auditores y más flexibilidad a la auditoría se propone el uso de puntos.

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

El número de puntos asignados arbitrariamente a cada factor a evaluar y el que corresponda a cada función, varían de una empresa a otra ya que estas influyen en diferente forma en cada empresa particular.

**D) Determinación De Grados:** Llamesele "Grado" a cada uno de los números convencionales representativos de una escala de valores. Se puede aceptar que ciertos grado corresponden a un estado de deficiencia y que los grados superiores corresponden a una elevada eficiencia o excelencia en la actividad. el autor propone una escala para facilitar la elaboración de los datos de la auditoria:

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 numero de puntos de cada factor por el valor del grado en donde quede comprendido, según el grado de eficiencia de

acuerdo a las técnicas de investigación usadas. Así la determinación total de puntos corresponderá a cada función de la suma de los puntos.

**Informe:**

Es la última etapa en donde se deberá de presentar el informe y las recomendaciones de la auditoría realizada y deberá de tener una secuencia lógica, deberá ser escrito de una forma clara y entendible, ya que este significa la terminación y por tanto la conclusión de la auditoría administrativa.

**2.1.5 Método de Alfonso Mejía Fernández.**

**La Auditoría Administrativa es:**

La medición de la actuación de la gerencia esta en la justificación de sus operaciones y esto no quiere decir que todas las operaciones estén respaldadas por documentos, si no que la operación haya obedecido a una finalidad específica para solucionar un problema de la administración con relación a los objetivos.

## **Metodología**

Su método esta basado en la auditoría de las funciones de la gerencia de las empresas.

## **Esquema General**

Divide el enfoque de la auditoría en dos grandes áreas

### **A) Estructural**

- a. Objetivos
- b. Organización

### **B) Funcional**

- a. Producción
- b. Ventas
- c. Finanzas
- d. Manejo de personal

Posteriormente desglosa su programa de trabajo retomando sus dos áreas (Estructural Y Funcional) y desglosando cada una de tal manera que realiza un examen de lo que se debe preguntar en cada área.

**1. Objetivos De La Empresa.**

- a. Están definidos.
- b. Como definieron los objetivos.
- c. Son conocidos los objetivos.
- d. Se revisan los objetivos.

**2. Organización De La Empresa.**

- a. Manual de organización.
- b. Gráfica funcional.
- c. Comunicaciones internas.
- d. Descripción de puestos.

**3. Producción.**

- a. Objetivos
- b. Elección del lugar de la fábrica.
- c. Elección de la maquinaria.

- d. Aprovechamiento del terreno.
- e. Planeación del trabajo.
- f. Control de calidad.
- g. Costos.
- h. Diseño de productos nuevos.
- i. Cambio de producción.
- j. Adiestramiento de los empleados.
- k. Salarios.

**4. Ventas.**

- a. Objetivos.
- b. Políticas de ventas.
- c. Comunicación con los clientes.
- d. Adiestramiento a vendedores.
- e. Servicios.
- f. Estudio de mercado.
- g. Publicidad.

**5. Finanzas.**

- a. Objetivos.

- b. Información financiera.
- c. Poder de compra del capital.
- d. Políticas.
- e. Fuentes de capital ajeno.
- f. Sistemas de presupuestos.

**6. Manejo de Personal.**

- a. Objetivos.
- b. Contratación.
- c. Programa de adiestramiento.
- d. Calificación de méritos.
- e. Prestaciones.
- f. Estímulos.

**2.2 Normas de Auditoría Administrativa**

Es importante hacer notar bajo que normas se rige todo administrador que se dedique a la aplicación profesional de Auditorías Administrativas, esto como una medida de regulación de desempeño de los Licenciados en Administración.

La Comisión de Auditoría Administrativa de la Asociación Nacional de Licenciados en Administración A. C. (que en 1980, se transforma en una Federación de Colegios de Profesionistas a nivel nacional denominado el (CONLA), se promulgó las reglas y normas de auditoría administrativa:

- 1.- 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.
  
- 2.- El Licenciado en Administración está obligado a practicar la auditoría administrativa dentro de las normas ética que le impone la Asociación Nacional de Licenciados en Administración, A.C.
  
- 3.- La Auditoría Administrativa puede ser parcial e 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.

- 4.- 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 realice un diagnóstico administrativo, cuyo alcance y responsabilidad deben también quedar claramente definidos por escrito.
  
- 5.- Es responsabilidad Profesional del Auditor Administrativo planear adecuadamente su trabajo, mediante uno o más programas que analicen la metodología a aplicar.
  
- 6.- Es responsabilidad Profesional del Auditor Administrativo realizar su trabajo con el máximo esmero, tanto en la personal, como en la supervisión de ayudantes, a un en el caso de que dificultades no previstas obliguen a incurrir en costos que sobrepasen los honorarios.
  
- 7.- 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.

### **2.3 El Proceso Administrativo y su Relación con la Auditoría Administrativa**

La relación existente entre la auditoría administrativa y el proceso administrativo es como se explica a continuación:

- 1. La Auditoría Administrativa evalúa la gestión administrativa (El Proceso Administrativo en su conjunto), dentro de un organismo social.**
- 2. La Auditoría Administrativa tiene como objetivo promover la eficiencia de dicho Proceso Administrativo dentro de todos los niveles de la organización.**
- 3. La Auditoría Administrativa utiliza como método de revisión las etapas del Proceso Administrativo.**

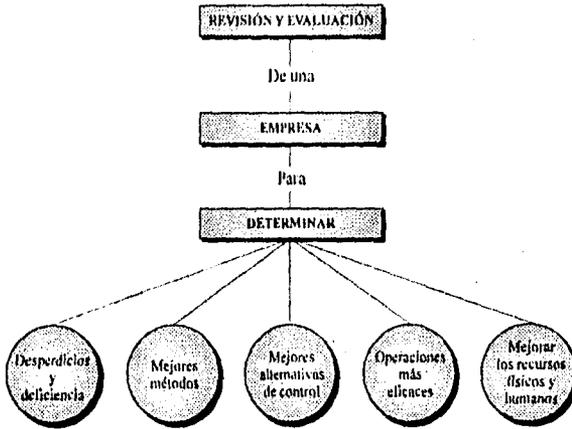
4. La Auditoría Administrativa examina y evalúa en forma individual cualquiera de las etapas del proceso administrativo.
  
- 5 La Auditoría Administrativa es un mecanismo de control en la administración de una organización y se debe considerar como una herramienta de la etapa del control en el Proceso Administrativo.

#### **2.4 Objetivo de la Auditoría Administrativa**

El Objetivo primordial de la Auditoría Administrativa consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en alguna de las partes de la empresa examinada y apuntar sus posibles remedios, con la finalidad de ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz. Su intención es examinar y evaluar los métodos y desempeño en todas las áreas, tal como se muestra en la figura siguiente.<sup>(6)</sup>

---

<sup>(6)</sup> Auditoría Administrativa, William P. Leonar, Edii. Diana, 1988 p.p. 46



## 2.5 Importancia de la Auditoría Administrativa.

La importancia de la auditoría administrativa, es que introduce oportunamente en la empresa el carácter objetivo en nuestras operaciones.<sup>(7)</sup>

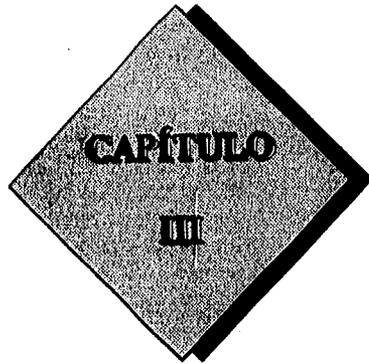
La finalidad primordial es apoyar a los niveles de la empresa para lograr una administración más efectiva, mediante la evaluación de resultados que surjan de la práctica de auditorías.<sup>(8)</sup>

<sup>(7)</sup> Jorge Álvarez Anguiano; "Apuntes de Auditoría Administrativa"; Edit. F.C.A., 1987. P.P. 22

<sup>(8)</sup> Victor M. Rubio Ragazzoni; "Guía Práctica de Auditoría Administrativa", Edit. Pac. 1986. P.P. 13

## **2.6 Alcance de la Auditoría Administrativa**

Es menester mencionar que el alcance de la auditoría administrativa va a depender de las necesidades del organismo a auditar, y puede ser aplicada a todo ente organizacional en su totalidad o en alguna parte de la misma, es decir, puede ser llevada a cabo en una función específica, un departamento o un grupo de cualquiera de los antes mencionados.



# **Desarrollo de la Auditoría Administrativa**

**U.N.A.M.**

**F.C.A.**

### III DESARROLLO DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

#### 3.1 Metodología Empleada.

El método de auditoría administrativa a utilizar en esta investigación tiene origen principalmente en la enseñanza que han dejado el estudio de los diferentes métodos existentes, destacando los de William P. Leonard (libro de Auditoría Administrativa) del L.A.E. Victor Manuel Rubio Ragazzoni (Prácticas de Auditoría Administrativa) y el CP. y L.A.E. Jorge Álvarez Anguiano (Apuntes de Auditoría Administrativa).

Retomando los aspectos teóricos y definiciones de cada uno de los autores mencionados anteriormente, se realizó un análisis y comparación de cada una de las metodologías para la aplicación de esta auditoría administrativa y se diseñó un método que consiste en la combinación de estos tres autores, considerando las características particulares del departamento a auditar, los alcances y objetivos de la investigación; se presentan a continuación la metodología a seguir.

### **Primera Etapa**

#### **Planeación.**

En esta primera etapa se desarrolla y define la secuencia de las actividades en caminadas; dentro de los programas, así como la determinación del tiempo estimado y requerido para el desarrollo de cada una de las etapas.

Los puntos a considerar en esta etapa son:

1. Características particulares de la empresa
2. Finalidad de los trabajos
3. Secuencia de su desarrollo
4. Estimación del tiempo
5. Determinación de técnicas a utilizar
6. Determinación de medios materiales

Para poder llevar a cabo el punto anterior es necesario recopilar información que se analizará para identificar las áreas con posibles problemas, posteriormente se elabora un programa específico donde se identifique correctamente los puntos que abarcaran.

Segunda Etapa.

**Examen.**

Esta segunda etapa es el arranque inicial de la auditoría administrativa aquí comienza la ejecución de los programas para obtener la información necesaria en el área sujeta a estudio.

Se inicia primeramente con la presentación que se tiene con el responsable de la unidad a auditar y con el personal que participara en la auditoría planeando el objetivo y el alcance del estudio.

Posteriormente se aplicarán las técnicas de investigación para la captación de la información, documentación, formas y aspectos operativos de la empresa.

Tercera Etapa

**Evaluación.**

En esta parte de la auditoría se reflejan aspectos de gran importancia ya que empezara el auditor a formular sus conclusiones, atendiendo al siguiente orden:

1. Concentración de datos obtenidos en la investigación
2. Clasificación de los datos
3. Evaluación de los resultados
4. Determinación de la solución

La presente evaluación se efectúa de acuerdo al tratado del profesor Jorge Álvarez Anguiano en el cual se explica a continuación:

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

### Cuarta Etapa

#### **Presentación.**

Esta es la última etapa de la auditoría administrativa y es un informe escrito sobre los resultados que se obtienen de la investigación, su presentación y contenido deberá ser:

1. Redactado en forma sencilla, clara y precisa.
2. Conclusiones apoyadas en argumentos razonados y convincentes.
3. Escrita con limpieza y papel adecuado.
4. El informe debe de acompañarse de todos aquellos documentos formulados como resultado de los trabajos realizados durante el desarrollo de la auditoría administrativa.

### **3.2 Generalidades de la Empresa a Auditar**

A continuación describiremos las características generales de la empresa para que se tenga un conocimiento general de como funciona la misma.

Es importante mencionar y aclarar que no se menciona el nombre de la empresa auditada, por razones obvias para la misma; y por haber sido un acuerdo en

común para poder realizar la presente Auditoría Administrativa en el Departamento de Tesorería, "En la Empresa Productora de Jugos" en la cual en adelante así nos referiremos.

### **Antecedentes de la Empresa Productora de Jugos**

La Empresa cuenta con un Capital Contable de \$ 500.000.00 mínimo máximo ilimitado, cuenta con un número aproximado de 800 empleados y por contar con dichas características entra en el rango de una empresa grande, según la Clasificación que determina la SECOFI (Secretaría de Comercio y Fomento Industrial), publicada en el Diario Oficial de la Federación.

La "Empresa Productora de Jugos" está constituida como una Sociedad Anónima de Capital Variable, con una duración de 99 años de vida a partir de la fecha de la escritura constitutiva.

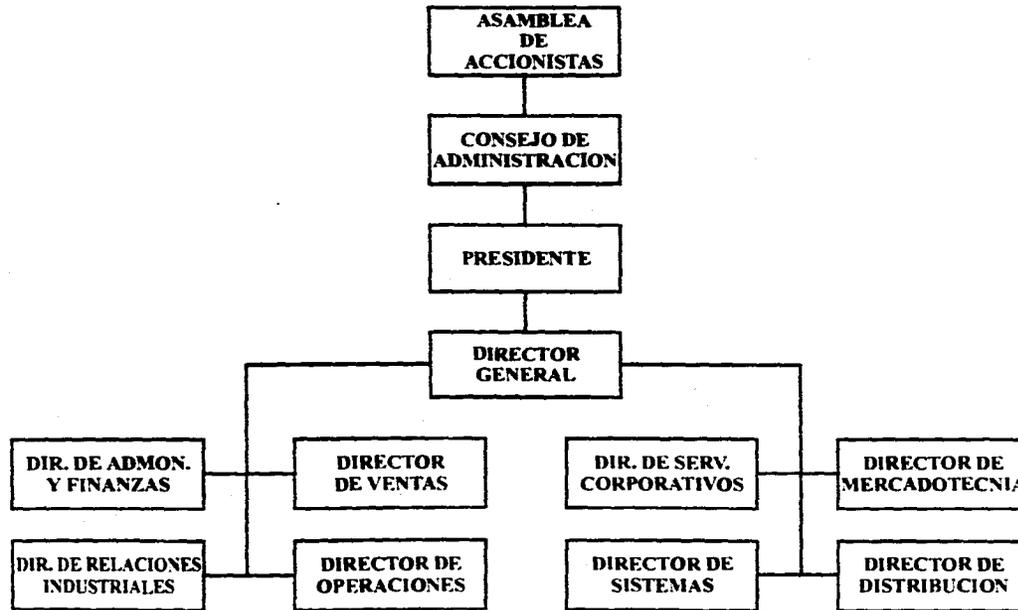
Su objetivo social es:

- a) La extracción, envase y venta de jugos, néctares de Frutas, legumbres y sus derivados.
- b) La elaboración de bebidas refrescantes y concentrados en polvo de toda clase de frutas, envases y venta de los mismos.

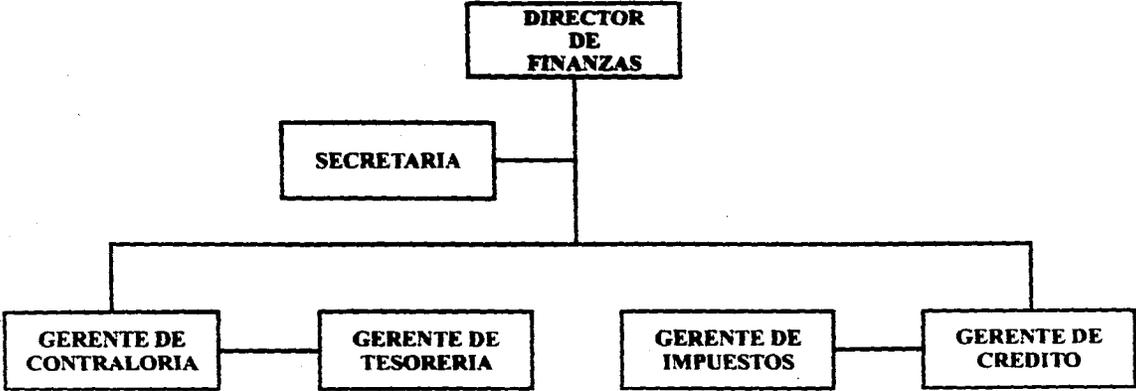
- c) La elaboración y procesos de alimentos en general y en particular de mermeladas, jaleas y conservas, así como el envase y venta de los mismos.
  
- d) La compra ,venta, manejo, procesos, importación, exportación y realización de toda clase de actos comerciales e industriales con toda clase de alimentos, frutas y en particular con frutas agrícolas y realizar toda clase de actividades relacionadas o conectadas con dichos productos.

La Administración de la Empresa: La sociedad será dirigida y administrada por un consejo de administración compuesto de cinco consejeros propietarios y el mismo número de suplentes.

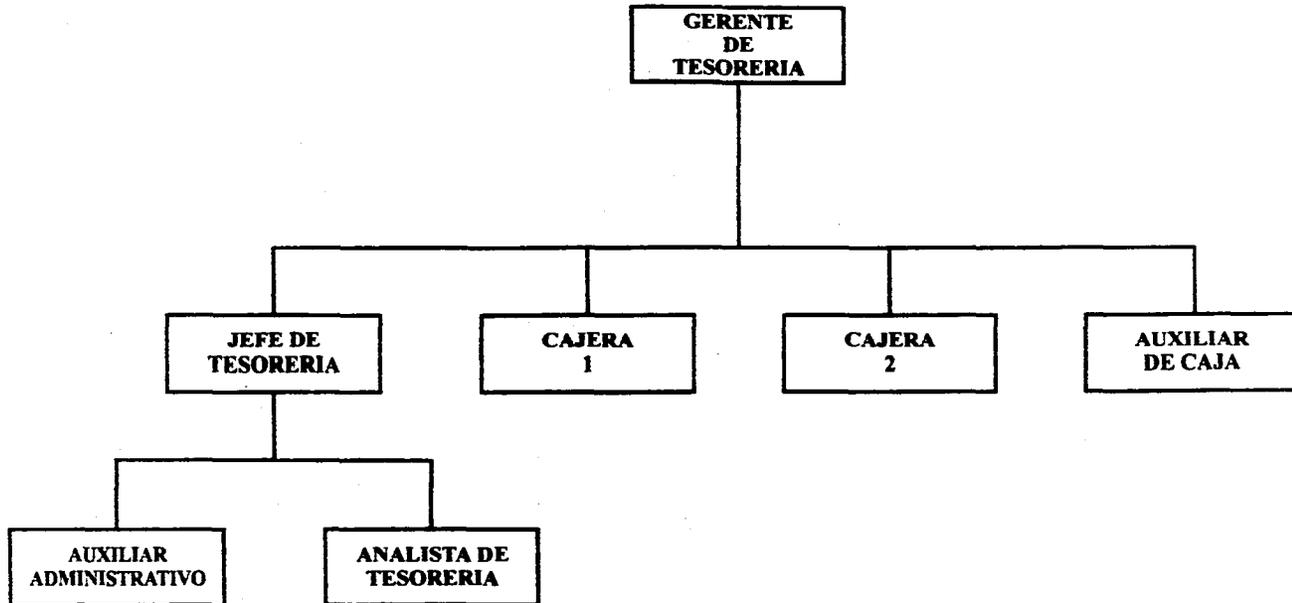
# ORGANIGRAMA DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE JUGOS



# ORGANIGRAMA DE FINANZAS



# ORGANIGRAMA TESORERIA



### **Funciones Generales del Departamento de Tesorería**

- \* Administrar todos los ingresos de la compañía recomendando estrategias a seguir permanentemente para obtener mayores beneficios para la empresa.
- \* Supervisar las operaciones locales e internacionales dando alternativas de manejo para cumplir con las políticas establecidas.
- \* Elaborar el flujo de caja presupuestado y analizar variaciones contra lo real.
- \* Coordinar todas las operaciones de pago garantizando su correcta aplicación, cumpliendo con las políticas de la compañía.
- \* Supervisar y coordinar el manejo de la caja
- \* Mantener las relaciones bancarias estudiando y proponiendo estándares que proporcionen mayores beneficios para la compañía.
- \* Elaborar presupuestos de efectivo e intereses, recomendando las mejores alternativas para cumplir con los objetivos de la compañía.
- \* Supervisar los pagos y cobros a proveedores extranjeros y afiliados vigilando que sean efectuados a tiempo y al menor costo posible para mantener los saldos al corriente.
- \* Evaluar las alternativas de financiamiento, recomendando las más adecuadas a la situación financiera de la compañía.
- \* Evaluar las alternativas de inversión, recomendando las que ofrezcan mayores beneficios y seguridad.
- \* Informar diariamente los hechos y datos financieros más sobresalientes asegurándose que sean fechas recientes para que le permitan a la dirección tomar decisiones.
- \* Supervisar al personal del área de cajas y tesorería.

**El Personal del Departamento de Tesorería y sus Funciones.**

A continuación se en listan las funciones principales que se realizan en el departamento auditado así como la persona responsable.

**1. Puesto: Gerente de Tesorería**

**Reporta a:** Director de Finanzas y Administración.

**Supervisa a:** Jefe de Tesorería

Analista de Tesorería

Cajeras (dos)

Auxiliar de Caja

Auxiliar Administrativo

**Descripción Genérica.-** El responsable de supervisar y optimizar el manejo de los recursos económicos de la empresa controlando sus niveles de financiamiento, inversiones, operaciones internacionales, administración de cheques y flujos de efectivo de acuerdo a las políticas y lineamientos establecidos por la misma.

**Descripción Específica.-** Administra todos los ingresos de la empresa, recomendando estrategias a seguir permanentemente para obtener mayores beneficios.

- \* Supervisar las operaciones locales e internacionales dando alternativas de manejo para cumplir con las políticas establecidas.
- \* Elaborar el flujo de caja presupuestado y analizar variaciones contra lo real.
- \* Coordinar todas operaciones de pago garantizando su correcta aplicación, cumpliendo con las políticas de la empresa.
- \* Supervisar y coordinar el manejo de las cajas.
- \* Mantener relaciones bancarias estudiando y proponiendo estándares que proporcionen mayores beneficios.
- \* Elaborar presupuestos de efectivo e intereses, recomendando las mejores alternativas.

- \* Supervisar los pagos y cobros a proveedores extranjeros y afiliados.
  
- \* Evaluar alternativas de financiamiento e inversión.

**2. Puesto: Jefe de Tesorería**

Reporta a: Gerente de Tesorería

Supervisa a: Analista de Tesorería

Auxiliar Administrativo

**Descripción Genérica.-** Es responsable de administrar los recursos monetarios de la empresa así como la presentación de información financiera para una toma de decisiones adecuada.

**Descripción Específica.-** Realiza el flujo de efectivo diario determinar el monto de los traspasos de las compañías, elaborar reportes (proveedores extranjeros, vencimientos, indicadores), controlar la cartera de exportaciones, controlar los saldos de las cuentas en dólares realizar pago a proveedores extranjeros.

**3. Puesto: Analista de Tesorería**

Reporta a: Gerente de Tesorería.

**Descripción Genérica.-** Es responsable de llevar el control de los cheques emitidos de la empresa.

**Descripción Específica.-** Controlar y comprobar la expedición de los cheques emitidos a diario, controlar los depósitos hechos en los centros de distribución de la compañía, expedir cheques para pago a proveedores, realizar conciliación bancaria de las cuentas de los cheques de la compañía, tramitar y controlar las tarjetas de inversión inmediata para pago a empleados, realizar la conciliación quincenal de nomina, toma a revisión a proveedores, elaboración de cheques.

**4. Puesto: Cajera (1)**

Reporta a: Gerente de Tesorería.

**Descripción Genérica.-** Es responsable de realizar el pago a proveedores del grupo, elaborar cheques y pólizas, elaborar depósitos y traspasos, entregar información que soporta a contabilidad, toma revisión a proveedores, depósitos a las cuentas de gastos de los empleados foráneos.

**5. Puesto: Cajera (2)**

**Reporta a:** Gerente de Tesorería.

**Descripción Genérica.-** Recibir pagos diversos por cobranza y elaborar reportes entregar recibos y vales de despensa, realizar conciliación de vales de despensa, realizar la dispersión de fondos a través de pantallas bancarias, generación de reportes de transmisión, traspaso de movimientos de cuentas bancarias de la empresa, responsable del fondo fijo de la caja en moneda nacional y dólares, responsable de los reembolsos del personal de la compañía.

6. Puesto: Auxiliar de Caja.

Reporta: Gerente de Tesorería.

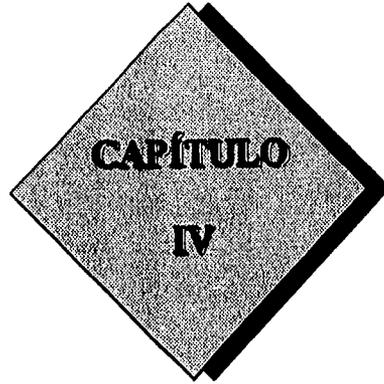
Esta persona no tiene funciones específicas ya que solo cubre vacaciones y uno que otro trabajo esporádico en el área.

7. Puesto: Auxiliar de Administrativo

Reporta al Jefe de Tesorería.

**Descripción Genérica.**- Es responsable de realizar trámites bancarios.

**Descripción Específica.**- Efectuar trámites bancarios, realizar cancelación, archivo y soportes de cheques, llevar el control de los cheques devueltos, entregar recibos y vales de despensa a final de mes, realizar pagos de tarjetas, así como ir al City Bank.



## **Aplicación de la Metodología**

**U.N.A.M.**

**F.C.A.**

## IV APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

En este capítulo describirá la forma en que se llevó a cabo la aplicación y el desarrollo de la auditoría administrativa al en el Departamento de Tesorería.

### **PRIMERA ETAPA.**

#### **Planeación:**

A continuación se procederá a la definición de estudio de dicha investigación. Como ya se había mencionado con anterioridad se llevará a cabo únicamente al *Departamento de Tesorería* de una empresa grande del sector industrial; dedicada a la producción de jugos.

#### **a. Definición del Objetivo**

Con la aplicación de la auditoría administrativa se pretende descubrir deficiencias e irregularidades o fallas existentes dentro del departamento de tesorería referentes a la estructura, organización, políticas, objetivos; así como también la buena utilización y aprovechamiento de los recursos humanos y materiales que en

ocasiones impiden y entorpecen el cumplimiento de los objetivos del departamento. Determinando y definiendo así de esta manera las posibles alternativas de solución pertinentes en el área auditada.

**b. Alcance de la Auditoría Administrativa**

Se aplicará únicamente a un solo departamento que será el de Tesorería.

**c. Definición de Técnicas y Herramientas a Utilizar**

- \* Técnicas de Investigación
- \* Análisis funcional, operacional de las condiciones de trabajo, etc.

Para ello serán necesarios el uso de las siguientes herramientas:

- \* Observación directa
- \* Cuestionario de la estructura del departamento
- \* Cuestionario de dirección
- \* Cuestionario del equipo y su disposición de recursos materiales
- \* Cuestionario del análisis de formas

- \* Cuestionario de evaluación de las condiciones de trabajo
- \* Entrevistas
- \* Organigramas

**d. Definición del Método de Evaluación**

El método de evaluación tomado aquí para la realización de esta auditoría administrativa comprenderá cuatro etapas fundamentales, las que tienen como fin la valorización de los datos obtenidos. las etapas comprendidas son las siguientes:

1. *Ponderación de Funciones*
2. *Determinación de Factores a Evaluar*
3. *Asignación de Puntos de Factores a Evaluar*
4. *Determinación de Grados*

**e. Por último es Importante Hacer la Estimación del Tiempo.**

Para este punto de toma como base el tiempo de duración del seminario de investigación para la realización de dicha tesis que es de 4 meses; que para efectos

de la distribución del tiempo para cada función se elaboro una gráfica de Gantt en la cual se determina el tiempo adecuado para cada actividad.(anexo 1)

### *Segunda Etapa*

#### **Examen:**

En esta etapa se procedió a realizar las entrevistas primeramente con el director de recursos humanos así como su gerente y posteriormente con el gerente del departamento de tesorería y los demás subordinados a su cargo.

Posteriormente se presentó el programa de trabajo para llevar a cabo la auditoría administrativa y someterlo a su consideración.

De esta manera se comenzó a aplicar las técnicas de auditoría administrativa conforme a las necesidades del área a auditar; como lo fueron la observación directa y la aplicación de cuestionarios.

Para el diseño de cuestionarios hubo que basarse concretamente en las posibles necesidades del área a auditar, la observación directa así como toda la

documentación presentada para dicha auditoría y retomado así mismo los conocimientos del Profesor Víctor Rubio Ragazzoni.

Y una vez diseñados los cuestionarios, se procederá a la aplicación de los mismos a los responsables de cada puesto en el departamento. (anexo 2)

Después de haberse dado a la tarea de la aplicación de los cuestionarios y de ser contestados en su totalidad cada una de la preguntas, se procedió a la revisión, complementación y depuración de la información. Dicha información se complemento con la captación de la misma, pero directamente de las platicas sostenidas con el personal del departamento retomando sus inquietudes, así como mi desempeño laboral dentro del área auditada.

Una vez depurada la información de procederá a pasar a la tercera etapa que es la siguiente:

*Tercera Etapa.*

**Evaluación:**

En lo referente a esta etapa se procede al Análisis y Evaluación de la información captada.

La presente evaluación será aplicada en base al método anteriormente mencionado, dicha evaluación se fundamenta primeramente en la evaluación de la eficiencia comprendiendo sus cuatro etapas como la menciona en su tratado el Profesor Jorge Álvarez Anguiano y también el proceso administrativo del Profesor Víctor Rubio Ragazzoni.

**I.--Ponderación de Funciones.**

Esta actividad es el "Peso" que se le asigna a cada una de las funciones o 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 si no la relación que guarda con respecto a las demás al ser comparadas con ellas.

No.	Funciones Áreas	Peso %
1	Planeación	25 %
2	Organización	25 %
3	Dirección	25 %
4	Control	25 %
		<u>100 %</u>

## II.- Determinación de los Factores a Evaluar

Dentro de las funciones o áreas anteriores existen subelementos que forman parte de dicha evaluación, estos subelementos fueron tomados en base a la naturaleza, importancia y condiciones del departamento los cuales serán los factores propuestos y en los que se basó la presente evaluación y serán los siguientes:

1. *Adecuación de Objetivos y Políticas*
2. *Estructura Orgánica y Funcional*
3. *Manual de Organización*
4. *Aprovechamiento de Recursos Humanos.*
5. *La Utilización y Racionalización de Recursos Materiales*
6. *Delegación*

- 7. *Comunicación y Supervisión*
- 8. *Sistemas y Procedimientos Administrativos*

**III.- Asignación de Puntos a los Factores a Evaluar**

Es el "Peso" que se le asigno a cada función se multiplicará por diez para obtener los puntos que correspondan a cada función.

<b>Planeación</b>	25%X 10	250	Puntos
<b>Organización</b>	25%X 10	250	Puntos
<b>Dirección</b>	25%X 10	250	Puntos
<b>Control</b>	25%X 10	250	Puntos

**Distribución de Puntos entre los Factores a Evaluar**

No	Factor	Planeación	Organización	Dirección	Control
1	<i>Adecuación de políticas Procedimientos</i>	30	50	40	30
2	<i>Estructura Orgánica y Funcional</i>	40	30	30	20
3	<i>Manual de Organización</i>	20	20	20	20
4	<i>Aprovechamiento de Recursos Humanos</i>	30	40	30	40
5	<i>Utilización y Racionalización de R. M.</i>	20	20	20	20
6	<i>Delegación</i>	40	30	40	50
7	<i>Comunicación y Supervisión</i>	40	40	50	50
8	<i>Sistema y Procedimientos Administrativos</i>	30	20	20	20
	<i>Total</i>	250	250	250	250

**IV Determinación de Grados**

Para 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 presente evaluación se lleva a cabo multiplicando 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.

<b>Planeación</b>		
Excelente	250 X 5	1,250
Muy Bien	250 X 4	1,000
Bien	250 X 3	750
Regular	250 X 2	500
Mal	250 X 1	250
Muy Mal	250 X 0	0

<b>Organización</b>		
Excelente	250 X 5	1,250
Muy Bien	250 X 4	1,000
Bien	250 X 3	750
Regular	250 X 2	500
Mal	250 X 1	250
Muy Mal	250 X 0	0

<b>Dirección</b>		
Excelente	250 X 5	1,250
Muy Bien	250 X 4	1,000
Bien	250 X 3	750
Regular	250 X 2	500
Mal	250 X 1	250
Muy Mal	250 X 0	0

<b>Control</b>		
Excelente	250 X 5	1,250
Muy Bien	250 X 4	1,000
Bien	250 X 3	750
Regular	250 X 2	500
Mal	250 X 1	250
Muy Mal	250 X 0	0

Y multiplicando cada factor nos da lo siguiente:

No.	(Factor) Planeación	Puntos		Bien	
1	Adecuación de Políticas y Procedimientos.	30	X	3	90
2	Estructura Orgánica y Funcional.	40	X	3	120
3	Manual de Organización.	20	X	3	60
4	Aprovechamiento de Recursos Humanos.	30	X	3	90
5	Utilización y Racionalización de Recursos Materiales	20	X	3	60
6	Delegación.	40	X	3	120
7	Comunicación y Supervisión.	40	X	3	120
8	Sistemas y Procedimientos Administrativos.	30	X	3	90
	<b>Total</b>	250			750

No.	(Factor) Organización	Puntos		Regular	
1	Adecuación de Políticas y Procedimientos.	50	X	2	100
2	Estructura Orgánica y Funcional.	30	X	2	60
3	Manual de Organización.	20	X	2	40
4	Aprovechamiento de Recursos Humanos.	40	X	2	80
5	Utilización y Racionalización de Recursos Materiales	20	X	2	40
6	Delegación.	30	X	2	60
7	Comunicación y Supervisión.	40	X	2	80
8	Sistemas y Procedimientos Administrativos	20	X	2	40
	<b>Total</b>	250			500

No.	(Factor) Dirección	Puntos		Regular	
1	Adecuación de Políticas y Procedimientos	40	X	2	80
2	Estructura Orgánica y Funcional	30	X	2	60
3	Manual de Organización	20	X	2	40
4	Aprovechamiento de Recursos Humanos	30	X	2	60
5	Utilización y Racionalización de Recursos Materiales	20	X	2	40
6	Delegación	40	X	2	80
7	Comunicación y Supervisión	50	X	2	100
8	Sistemas y Procedimientos Administrativos	20	X	2	40
	Total	250			500

No	(Factor) Control	Puntos		Bien	
1	Adecuación de Políticas y Procedimientos.	30	X	3	90
2	Estructura Orgánica y Funcional	20	X	3	60
3	Manual de Organización	20	X	3	60
4	Aprovechamiento de Recursos Humanos	40	X	3	120
5	Utilización y Racionalización de Recursos Materiales	20	X	3	60
6	Delegación	50	X	3	150
7	Comunicación y Supervisión	50	X	3	150
8	Sistemas y Procedimientos Administrativos	20	X	3	60
	Total	250			750

La escala de puntuación es como se muestra a continuación:

**Tabla Escala de Puntuaciones**

<b>Puntos</b>	<b>Grados</b>	<b>Apreciación</b>	<b>Porcentaje</b>
5000	1°	Excelente	90a 100%
4000	1°	Muy Bien	80 A 90%
3000	1°	Bueno	60 A 80 %
2000	1°	Regular	40 A 60 %
1000	1°	Malo	20 A 40 %
0	1°	Muy Malo	0 A 20 %

Por último se suman los puntos de todas las funciones; para saber así su puntuación final y determinar el rango que le corresponde.

<b>Función</b>	<b>Puntuación</b>
Planeación	750
Organización	500
Dirección	500
Control	750
<b>Total</b>	<b>2.500</b>

Como se puede observar la puntuación final de las funciones es de 750 puntos los cuales entran en el rango de Bueno y esto significa que no se está aprovechando al máximo el área y que en efecto tiene deficiencias.

#### ***Cuarta Etapa.***

##### **Presentación:**

##### **a) Integración de Conclusiones.**

Una vez realizado y analizado las etapas anteriores se procederá a la presentación del informe final.

Se planteó que la auditoría administrativa nos sirve para encontrar y poder determinar deficiencias, causas y efectos en el área de estudio, con la finalidad de proponer recomendaciones para encaminar sus actividades y funciones a la eficiencia y eficacia que coadyuven al mejoramiento y desarrollo del dicha área de estudio.

Los resultados del análisis de la información son los siguientes :

- \* En lo referente a los planes, políticas y objetivos del departamento, no se encuentran determinados y por lo tanto no existen objetivos y políticas que permitan encausar eficazmente las actividades del departamento a un fin determinado, únicamente se llega a aplicar algunas veces en forma empírica, no se encuentran escritas y cuando hay necesidad de usar alguna se plantea en forma inmediata pero es solo para salir al momento del problema.(ver anexo 3.1)
  
- \* Los empleados del departamento no conocen el manual de organización de la compañía ni el de su departamento, de hecho desconocen la existencia de este documento.
  
- \* Dentro de lo que es la estructura orgánica del área auditada sobran puestos (ver anexo 3.2) específicamente tres ya que como se recordara el departamento consta de siete personas, esto trae como consecuencia que exista duplicidad de funciones por exceso de gente en el área y se duplican actividades como es la impresión de cheques, la captura de los mismos, la toma a revisión de proveedores se dobletea entre otras funciones (ver anexo 3.3)

- \* No existe un equilibrio balanceado en lo que se refiere a las actividades más importantes para el personal del área aun cuando cada empleado vaya nivelando su carga de trabajo según sus necesidades mientras que los otros empleados estén libres en ese momento; esto trae como consecuencia que debido a la sobrecarga de trabajo y la mala ya mencionada distribución de trabajo el empleado no realice su trabajo con eficiencia y lo realice con errores que finalmente acarrea una errónea toma de decisiones en el área, por tal motivo no existe un control bien nivelado en el área respecto de las funciones.
  
- \* Existe un acaparamiento de funciones un centralismo en el cual cada empleado del área tiene la idea de que nadie puede hacer su trabajo mejor que el mismo y no permite que se le ayude a pesar de que tenga exceso de trabajo y esto no permite trabajar en equipo y crea divisiones en el área.
  
- \* Debido a la baja escolaridad de las dos cajeras y el auxiliar administrativo y del auxiliar de caja existe cierto temor ante cambios para el departamento y aun cuando se trata de mandarlos a capacitación no es muy de su agrado; estos se muestran reacios a cualquier cambio por miedo a perder el empleo, esto limita el desarrollo en el departamento.

- \* Existe un falta de interés marcado por parte de todo el personal de departamento para realizar su trabajo con entusiasmo el cual se demuestra en una rutina diaria y el mal servicio en el área el cual en la mayoría de los empleados de la misma compañía se quejan.
  
- \* No existen un programa de incentivos y no hay un motivador para realizar sus labores con entusiasmo e iniciativa.
  
- \* En lo que respecta al equipo y su disposición de los recursos materiales el personal que labora en dicho departamento considera que no esta en un lugar muy bien ventilado y que falta luminosidad, y que tiene una mala distribución de escritorios, etc. (ver anexo 3.4)
  
- \* Existe el suficiente equipo de cómputo pero no es aprovechado al máximo ya que al personal se le dio capacitación pero la falta de práctica hace que se les olvide y que cuando quieran hacer uso de él no puedan.
  
- \* En lo referente a la delegación de autoridad y responsabilidad en el área se da en exceso por parte del gerente del departamento dejando así de esta manera al personal a su cargo tomar decisiones importantes que debería de tomar el gerente, y que cuando el empleado haya tomado alguna

decisión mal el gerente no comparta su responsabilidad si no por el contrario solo delegue, creando así conflictos en el área, porque luego ya no sabe el subordinado que hacer en dicho caso.(ver anexo 3.5)

- \* La falta de comunicación en el departamento es escasa y es muy marcada entre el gerente y sus subordinados y casi siempre dicha información es informal tomada de fuentes no del área si no de otros departamentos; desgraciadamente se ha dado el caso de que cuando hay un comunicado para el área el único en enterarse es el gerente y hasta que uno de sus subordinados tropieza con cierta situación es la manera en que se entera y posteriormente los demás empleados del área.(ver anexo 3.6)
  
- \* Existe dentro del área una falta de supervisión en cuanto a las funciones que desempeña el personal a pesar de que es una de las áreas que a mí parecer necesita más supervisión por el hecho de manejar los fondos de la empresa, no tiene el cuidado suficiente y esto si ha ocasionado contingencias en el área.(ver anexo 3.7)
  
- \* Las relaciones entre el personal del departamento se da en un ambiente de camaradería, aunque en ocasiones se da cierto elitismo con respecto al desempeño de las funciones de cada empleado del área.

- \* En los sistemas y procedimientos del área auditada se puede observar que se manejan de una manera eficiente y fluida ya que desde el inicio de cada procedimiento en lo que se refiere y corresponde se lleva a cabo de una manera rigurosa, como lo es el procedimiento de impresión de cheque del día y propuestas de pagos a los proveedores; en el sistema de impresión de la compañía y el manejo de todas la chequeras del grupo así como el manejo de fondo de la caja en moneda nacional y de dólares.
  
- \* Tocando el tema del análisis de formas y procedimientos del área no tiene mayor problema ya que todas las formas existentes para el departamento son idóneas para el mismo y fueron creadas de acuerdo a sus necesidades.  
(ver anexo IV)
  
- \* Por último no existe un adecuado horario de pagos tanto para los empleados de la empresa como para pagos externos no son muy fluido dichos pagos y entorpece seguido las actividades de la cajera y si está realizando alguna actividad tiene que dejarla para atender a la persona quien esta en la ventanilla esto hace que se disocie de lo que estaba haciendo.

**b) Planteamiento de Recomendaciones.**

El Departamento de Tesorería motivó de nuestra investigación y perteneciente a la "Empresa Productora de Jugos" en su evaluación ya practicada en el capítulo anterior cayó en el rango de "Bueno" de eficiencia en el departamento; por todo lo anterior y tomado como base toda la información anterior podemos observar que el área auditada tiene problemas y que es tiempo de afinar y agilizar ciertas funciones y actividades en el área para mejorar su eficiencia.

**Recomendaciones.**

1. Es importante determinar los objetivos del departamento, de tal manera que garanticen el crecimiento y el desarrollo del área verificando que sean claros, reales y lo más importante que se den a conocer al personal, así como también los cambios a realizar a fin de que se sientan motivados e integrados a la empresa y al departamento mismo que para que así contribuyan a la realización de los objetivos, aumentando el grado de participación y se obtenga una mayor disposición del personal del área.

2. Se deben determinar y establecer las políticas que norman o guíen las actividades del departamento para lograr cada uno de los objetivos que se planteen, esto por escrito.

Realizar el manual de organización de políticas y procedimientos del departamento y darlo a conocer entre los subordinados del área.

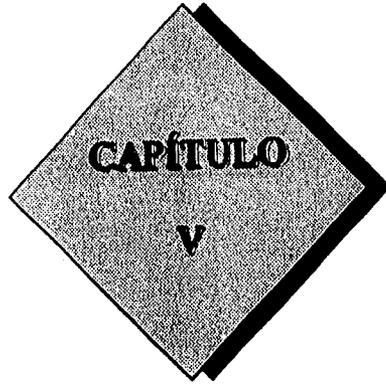
3. Es recomendable establecer planes y programas que permitan desarrollar un control de las actividades, esto se lleva a cabo con la realización de gráficas de Gantt que facilitarían más las tareas del área.

4. Es necesario realizar una reestructuración de puestos y de funciones, la primera como ya se había mencionado anteriormente que está de más personal en el área (tres personas) que son una cajera, el auxiliar administrativo, el jefe de tesorería (anexo V).

5. En lo referente a la reestructuración de funciones al realizar dicha reestructuración se tomaría como base la asignación de puestos y el trabajo se distribuiría de una manera equitativa quitando así la sobre carga de trabajo y evitando así tiempos ociosos entre el personal y eliminando la duplicidad de funciones.

6. En cuanto a la autoridad y responsabilidad es indispensable hacerle ver al gerente de tesorería de cuanta autoridad y responsabilidad es bueno delegar y también que cuando existe tal delegación en ambos casos es de vital importancia que la responsabilidad se comparta, esto para evitar contingencias en el departamento y hacer más eficiente el mismo.
  
7. También es punto de atención para el gerente hacerle ver la importancia que tiene el ejercer con sus subordinados la comunicación y ser más abierto con su personal.  
  
Así mismo hacerle ver al personal del departamento que el mismo es un área de servicios y por lo tanto es importante proyectar una buena imagen de la empresa tanto internamente como externamente.
  
8. Es recomendable mandar al personal a capacitación como una medida de superación personal, además como incentivo para los empleados, de esta forma mejorarían aun más los resultados, en el desarrollo de sus actividades.
  
9. Es conveniente también realizar un reacomodo de escritorios, archiveros, etc. para que el área de trabajo resulte más cómoda y así poder quitar lugares sombríos y archivos que entorpezcan el acceso.

10. Es necesario realizar una supervisión de las actividades del personal una o dos veces máximo por semana para poder evitar posibles contratiempos y contingencias en el área.
  
11. Con respecto a la programación de pagos es conveniente establecer un horario fijo de pagos y de atención a la ventanilla para que no entorpezca las labores de la cajera.



## **Anexos**

**U.N.A.M.**

**F.C.A.**

## GRÁFICA DE GANTT

PROGRAMA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA																
CONCEPTO	PLANEACIÓN				EXAMEN				EVALUACIÓN				PRESENTACIÓN			
ACTIVIDAD/SEMANA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
A <sub>1</sub>		■	■	■												
A <sub>2</sub>		■	■	■												
A <sub>3</sub>		■	■	■												
A <sub>4</sub>		■	■	■												
A <sub>5</sub>		■	■	■												
B <sub>1</sub>					■	■	■	■								
B <sub>2</sub>					■	■	■	■								
B <sub>3</sub>					■	■	■	■								
C <sub>1</sub>									■	■	■	■				
C <sub>2</sub>									■	■	■	■				
C <sub>3</sub>									■	■	■	■				
C <sub>4</sub>									■	■	■	■				
D <sub>1</sub>													■	■	■	■
D <sub>2</sub>													■	■	■	■
D <sub>3</sub>													■	■	■	■

RESPONSABLE: Matilde Hernández Sánchez

## Anexo II

### Cuestionario de la Estructura del Departamento

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

Fecha: \_\_\_\_\_

1. ¿Existe organigrama actualizado dentro del área de tesorería?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. ¿Lo conoce lo ha leído?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3. ¿Es adecuada la estructura organizacional de este departamento?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4. ¿Está de acuerdo con los puestos del departamento?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5. ¿Conoce los objetivos del departamento?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

6. ¿Está de acuerdo con los objetivos del departamento?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

7. ¿Conoce las políticas del departamento?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

8. ¿Está de acuerdo con las políticas?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

9. ¿Son claras las líneas de autoridad desde el punto de vista de control?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

10. ¿Considera que existe invasión o duplicidad de funciones?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

11. ¿Pueden ser eliminadas algunas funciones? ¿se pueden transferir a otro Depto?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

12. ¿Existe equilibrio con respecto a las funciones encomendadas al personal más importante?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

13. ¿Entiende el personal del departamento su propia autoridad y responsabilidad?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

14. ¿Que considera que deba hacerse para mejorar la efectividad del departamento?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Muchas Gracias por su colaboración.**

**Cuestionario de Dirección**

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

Fecha: \_\_\_\_\_

1. ¿Existen niveles de autoridad y responsabilidad definidos para todos los integrantes del departamento?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. ¿Está bien delimitada la autoridad de cada uno de los empleados en el departamento?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3. ¿Está bien delimitada la responsabilidad para cada uno de los empleados del departamento?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4. ¿Como se ejerce la autoridad en el departamento?

---

5. ¿Se cuenta con una adecuada supervisión de las principales actividades u operaciones del departamento?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

6. ¿Considera adecuada la comunicación en su departamento?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

---

7. ¿Existe una adecuada comunicación entre el gerente y de los subordinados de esta área?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_.

8. ¿Estos medios de comunicación son los más apropiados?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_.

9. ¿Cómo se da la comunicación entre los empleados del departamento?

---

**Muchas Gracias por su colaboración.**

**Cuestionario del equipo y su Disposición de Recursos Materiales**

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

Fecha: \_\_\_\_\_

1. ¿Considera que las condiciones de trabajo son adecuadas?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. ¿Existen esquemas del equipo en general (cómputo, impresora, foliadora, sumadora, etc.) y de su uso?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3. ¿Se utiliza en la mejor forma el espacio disponible en el departamento?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_.

4. ¿Indique cuáles son las limitaciones más importantes para el desarrollo eficaz de su trabajo?

\_\_\_\_\_

5. ¿Considera usted que su oficina o departamento tenga todo el material, equipo electrónico y de cómputo, así como los demás medios requeridos para su trabajo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_.

6 ¿Cuales son las condiciones del equipo de cómputo así como de las máquinas sumadoras e impresoras etc.?

Buenas \_\_\_\_\_ Regulares \_\_\_\_\_ Deficientes \_\_\_\_\_.

7. ¿Existe descripción del equipo de cómputo para aprovecharlo al máximo y accesorios especiales?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_.

8. ¿Hay uso alternado del equipo de cómputo entre el personal del departamento?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_.

9. ¿Puede mejorarse el equipo de cómputo y demás equipo de oficina en general?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_.

**Muchas Gracias por su colaboración.**

**Cuestionario para el Análisis de Formas.**

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

Fecha: \_\_\_\_\_

1. Nombre de la forma y No. de registro.

\_\_\_\_\_

2. Documento que le da origen.

\_\_\_\_\_

3. Fuentes de información. \_\_\_\_\_

(Datos que le dan origen).

4. Nombre del procedimiento \_\_\_\_\_

5. Quien lo genera: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

6. No. de tantos y su distribución.

Ejemplares	Color	Distribución	Uso

7. Frecuencia con que se utiliza. \_\_\_\_\_

8. ¿ Considera usted que le hace falta o le sobra algún espacio adicional a la fecha?

\_\_\_\_\_

9. Actualmente utiliza todos los espacios de la forma?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Porque \_\_\_\_\_

10. Cuenta con instructivo de llenado?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Porque \_\_\_\_\_

11. ¿ Considera que su distribución es adecuada o inadecuada?

Porque \_\_\_\_\_

12. ¿ Que observaciones o sugerencias podría aportar para su mejoramiento?

\_\_\_\_\_

13. Para usted, ¿ cual sería la cantidad ideal de original y número de tantos?

\_\_\_\_\_

**Muchas Gracias por su colaboración.**

**Cuestionario Evaluación de las Condiciones de Trabajo**

Aplicada a: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

**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 Ventilación

( ) Regular Ventilación

( ) Buena Ventilación

**Mobiliario y Equipo.**

( ) Buen Estado

( ) Estado Regular

( ) Mal Estado

( ) Otro.

**Tipo**

( ) Privado

( ) Mostrador

( ) Otro

( ) Banco

( ) Escritorio

( ) Restirador.

## **2. Riesgo De Trabajo.**

### **Accidentes y Enfermedades**

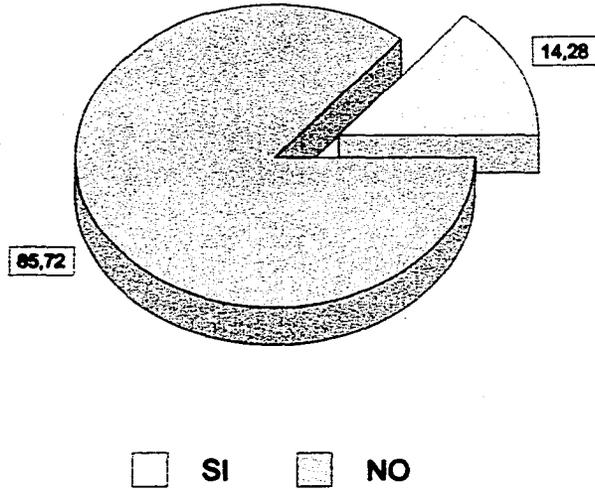
- (    ) Vías Respiratorias
- (    ) Vista
- (    ) Oído
- (    ) Quemaduras
- (    ) Cortaduras
- (    ) Machucones
- (    ) Neurosis
- (    ) Otros.

### **De las Instalaciones**

- (    ) Incendios
- (    ) Temblores
- (    ) Elevadores
- (    ) Escaleras
- (    ) Otros.

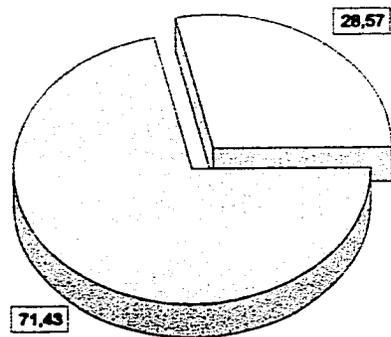
**Muchas Gracias por su colaboración.**

### ¿Conoce los objetivos y políticas del departamento?



**Todo los empleados (con excepción del gerente) desconocen cuales son los objetivos del depto. Esto refleja no sólo una mala administración sino la falta de información y comunicación.**

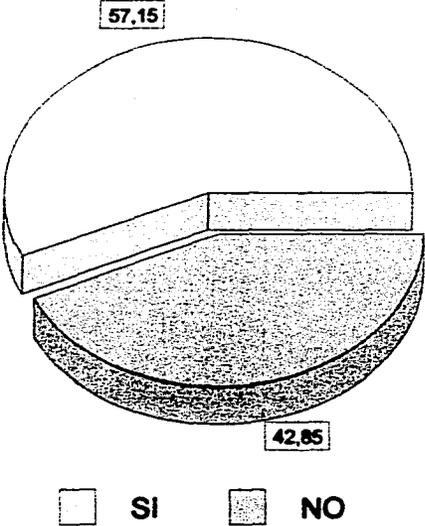
**¿Está de acuerdo con los puestos del departamento?**



SI     NO

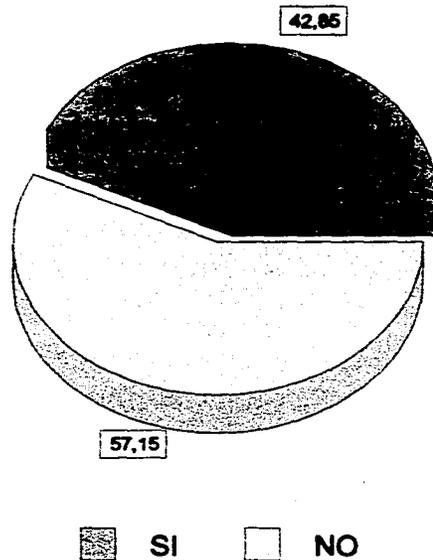
**Como se puede apreciar en la presente gráfica la mayoría de las personas que conforman el departamento no esta de acuerdo con los puestos que les han sido asignados, esto es causado por una mala planeación de los mismos.**

**¿Existe invasión o duplicidad de funciones?**



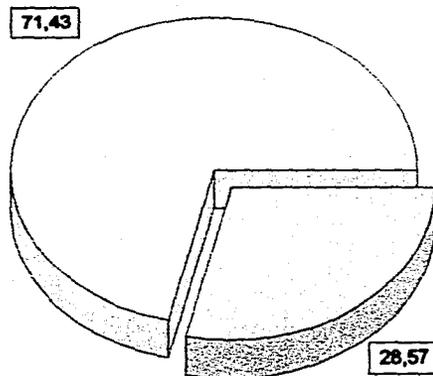
**El hecho de que exista una duplicidad de funciones ( 57.15) como es el caso del presente departamento, refleja una pérdida de tiempo y esfuerzo.**

**¿Considera que las condiciones de trabajo son adecuadas?**



**La mayoría de los empleados representando un 57.15%, como se observa en la gráfica considera que no, ya que el área de trabajo no cuenta con la adecuada iluminación y ventilación, etc.**

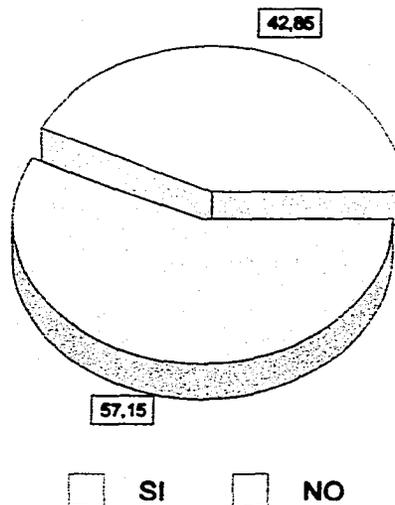
**¿Se utiliza en la mejor forma el espacio disponible en el depto.?**



SI     NO

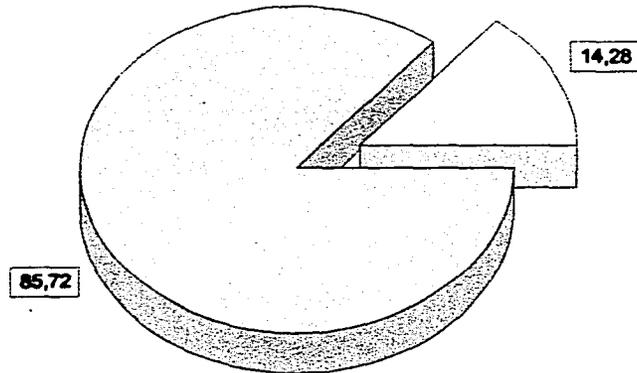
**Se puede apreciar en cierta forma que si es aprovechado el espacio existente, pero sería conveniente realizar una reasignación de espacios para archiveros, escritorios, etc. para facilitar el acceso al area de trabajo.**

**¿Existen niveles de autoridad y responsabilidad bien definidos?**



**La autoridad y responsabilidad asignada a los puestos sólo se cumple en ciertas ocasiones y bajo ciertas circunstancias, ya que existe un alto grado de delegación de responsabilidad, siendo que ésta no se delega, se comparte.**

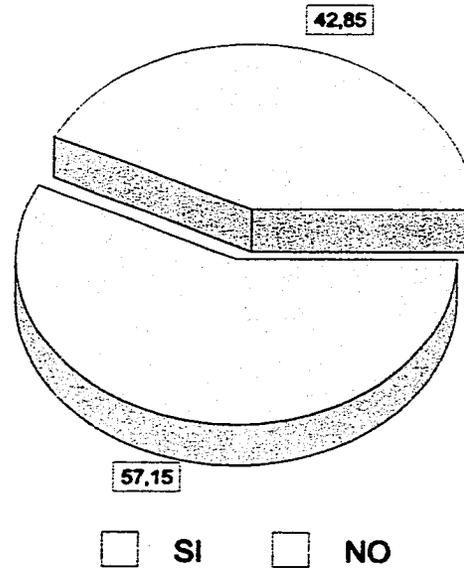
**¿Existe una adecuada comunicación entre el gerente y los empleados?**



SI     NO

**La comunicación se observa en la gráfica que es nula, ya que solo el 14.28%, (representado por el gerente) opina que si la hay, pero los empleados no coinciden con esta opinión**

**¿Se cuenta con una adecuada supervisión de las actividades y operaciones?**



**Se puede apreciar que más del 50 % del personal del depto. Opina que debería de existir una supervisión constante de las actividades y que debe de realizarse de una manera uniforme.**

**SOLICITUD DE PAGO**

PROVISIONAL <input type="checkbox"/>	EFFECTIVO <input type="checkbox"/>	\$
DEFINITIVO <input type="checkbox"/>	CHEQUE <input type="checkbox"/>	

FECHA DE SOLICITUD			FECHA REQUERIDO			IMPORTE CON LETRA	
DIA	MES	ARO	DIA	MES	ARO	A FAVOR DE	
CONCEPTO DEL PAGO						INSTRUCCIONES ESPECIALES	
SOLICITO			AUTORIZO GASTO		RECIBIO	CONTABILIDAD	AUTORIZO PAGO

PARA USO DE CONTABILIDAD			CONCEPTO	CARGOS	CREDITOS
CTA.	SCTA.	SSCTA.			
			<b>TOTALES</b>		

ANEXO IV

S.A. DE C.V.

BUENO POR \$ \_\_\_\_\_

RECIBI DE: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ LA CANTIDAD DE

\$ \_\_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_ )

POR CONCEPTO DE \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

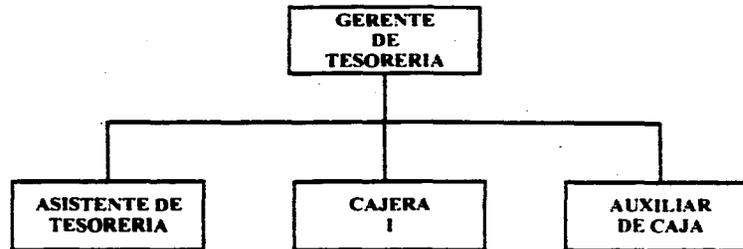
XALOSTOC, MEX. \_\_\_\_\_

ABONO A CUENTA \_\_\_\_\_

RECIBO No. 1779 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ CAJERA

## **ORGANIGRAMA PROPUESTO GERENCIA DE TESORERÍA**



# CONCLUSIONES

**U.N.A.M.**

**F.C.A.**

## CONCLUSIONES

- \* Al concluir la presente investigación se realizó el diagnóstico administrativo determinándose las deficiencias e irregularidades, así la falta de planeación dentro del área de estudio, demostrando que no se tienen definidos los objetivos, políticas, planes y programas propiciando y provocando que no se tenga punto de partida para el desarrollo y crecimiento a nivel departamento y desde luego a nivel empresa denotando así la existencia de fallas dentro del área auditada.
- \* De igual manera, la estructura orgánica es funcional pero es recomendable hacer modificaciones para que sea mas eficiente, y es importante informar a los empleados de manera formal sus funciones y de todos los movimientos que se realicen en dentro y fuera del departamento para que los empleados los conozcan y desempeñen correctamente sus funciones.
- \* Es de vital interés hacer notar que las deficiencias que existen hasta este momento en el área es debido en parte al descuido del gerente por ser demasiado flexible y otras por las circunstancias que dan al momento por

el mismo personal por no saber que hacer al momento de tomar decisiones.

- \* Por ultimo es importante mencionar y confirmar una vez mas que la auditoría administrativas es un mecanismo y medio muy importante en la vida de cualquier empresa que en cualquier momento examina todas o parte de las funciones de una empresa o compañía y que sus interrelaciones con respecto al área a auditar mide el progreso logrado así como las deficiencias para lograr los objetivos de la empresa; y que además se orienta al futuro mas que al pasado y proporciona un medio para efectuar el análisis comparativo, integrador e interpretativo por su adaptabilidad.
  
- \* 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 un futuro.

# **BIBLIOGRAFÍA**

**U.N.A.M.**

**F.C.A.**

## BIBLIOGRAFÍA

### *ADMINISTRACIÓN*

- \* Hernández Rodríguez Sergio y Ballesteros Nicolas. Fundamentos de Administración; Editorial Interamericana. México 1980
- \* Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas; Tomos I y II. Editorial Limusa, México 1988.
- \* Reyes Ponce Agustín. Administración Moderna; Editorial Limusa, México, 1992.
- \* Rodríguez Valencia Joaquín. Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas; Editorial Ecasa, México, 1993.
- \* Adalberto Ríos Szalay. Orígenes y Perspectivas de la Administración; Editorial Trillas, México, 1990.
- \* Koontz y O'Donell Administración; Editorial Mc Graw Hill, México, 1992.

### *AUDITORIA ADMINISTRATIVA.*

- \* Jorge Álvarez Anguiano. Apuntes De Auditoría Administrativa; Editorial F.C.A., 1987.
- \* Fernández Arena José Antonio. La Auditoría Administrativa; Editorial Diana, 1993.
- \* Rubio Ragazzoni Víctor Manuel y Hernández Fuentes Jorge. Guía Práctica de Auditoría Administrativa; Editorial Pac., México, 1993.
- \* Zorrilla Arena Santiago. Guía para Elaborar la Tesis; Editorial Pac. México, 1985.

---

**BIBLIOGRAFÍA**

- \* Willian P. Leonard. Auditoría Administrativa; Editorial Diana, México, 1988.
- \* Klein Alfred y Grabinsky Nathan. Análisis Factorial del Banco de México; Editorial Banco de México, 1988.