



40
2-27

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA A UNA
EMPRESA PARAESTATAL

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
JESUS TORRE SANROMAN
DIRECTOR DE TESIS: C. P. PEDRO DEL AGUILA C.
CUAUTITLAN DE ROMERO RUBIO, EDO. DE MEXICO
1 9 8 4



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.

I N D I C E.

<u>INTRODUCCION</u>	Página 7
-------------------------------	-------------

CAPITULO PRIMERO

1.- ASPECTOS GENERALES

1.1.- Antecedentes	9
1.2.- Concepto y definición de auditoría.	10
1.3.- Clasificación de la Auditoría	11
1.4.- Tipos de Auditoría.	12
1.5.- Analisis de las definiciones.	14
1.6.- Diferencias entre Auditoría Administrativa y- Auditoría Financiera.	16

CAPITULO SEGUNDO

2.- METODOLOGIA DE LA AUDITORIA 17

2.1.- Aspectos generales de la Metodología	17
2.2.- Metodología general de la Auditoría Adminis- trativa aplicada a una Empresa Paraestatal	18
2.2.1.- Selección del área auditada	18
2.2.2.- Determinación de objetivos	19
2.2.3.- Elaboración del programa de trabajo	21
2.2.4.- Ejecución de la auditoría.	22
2.2.5.- Elaboración del informe de auditoría.	23
2.2.6.- Redacción del informe de auditoría	24
2.2.7.- Discusión del borrador del informe de - auditoría	24
2.2.8.- Características del informe de audito- ría	25
2.2.9.- Seguimiento de la auditoría	26

CAPITULO TERCERO

3.- TECNICAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA 28

3.1.- Técnicas de Estudio General	29
---	----

3.1.2.- Objetivos y metas	29
3.1.3.- Políticas y procedimientos	30
3.2.- Técnica de Análisis	31
3.2.1.- Estructura Organizacional	31
3.2.2.- Sistemas operativos	32
3.2.3.- Sistemas de información	32
3.2.4.- Sistemas de control	33
3.3.- Técnicas de concordancia	35
3.4.- Técnicas de Revisión selectiva	36
3.5.- Técnicas de Comprobación	36
3.6.- Técnicas de Cuestionarios	36
3.7.- Técnicas de la Entrevista	37
3.8.- Técnicas de Observación	38

CAPITULO CUARTO

4.- PAPELES DE TRABAJO,	40
4.1.- Los diagramas de flujo	46
4.2.- Cédula de Resúmen	49
4.3.- Cédula de recomendaciones	49
4.4.- Cédula de seguimiento de las recomendaciones..	50

CAPITULO QUIN.

5.- CASO PRACTICO	52
-----------------------------	----

CONCLUSIONES	113
ANEXOS	115
BIBLIOGRAFIA	136

I N T R O D U C C I O N

La administración de empresas, por sus múltiples problemas, precisa una atención más esmerada sobre el funcionamiento de sus controles internos, implementando manuales y procedimientos que permitan comprender las funciones, políticas y actividades de las diferentes áreas que integran la Organización.

Una vez especificados los objetivos y establecidos los planes - y procedimientos, es necesario conocer en forma oportuna las desviaciones que existen entre lo planeado y ejecutado, con el fin de decidir las medidas correctivas correspondientes.

Para ello, la dirección ha implantado un medio de vigilancia -- que le proporcione información objetiva y completa de lo que ocurre en las unidades bajo su control y de las cuales no tiene una observación directa.

Este instrumento, que nos permite realizar revisiones y evaluaciones periódicas, se le conoce como Auditoría Administrativa y está encomendada a individuos con capacidad, educación y experiencia para ejecutar tareas de revisión y valorización de los métodos administrativos.

Ahora bien, el propósito de esta obra " LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA A UNA EMPRESA PARAESTATAL " , es el señalar la metodología empleada, así como los programas y planes de trabajo establecidos por el departamento de auditoría Interna; con el fin de llevar un seguimiento que identifique en forma oportuna, si las políticas estatuidas por la empresa se están induciendo y aplicando de -- acuerdo a lo establecido por la organización.

Asimismo, nos dejan conocer, estudiar y evaluar los sistemas de control interno, proporcionando información objetiva y completa sobre las desviaciones existentes que permitan compararlas con las originales y determinar las medidas correctivas que admitan una adecuada toma de decisiones.

C A P I T U L O " I "

1.1 ANTECEDENTES

Desde que el hombre empezó a conocer y darle un valor a los recursos que manejaba, tuvo la necesidad de delegar funciones y actividades en otras personas para lograr sus fines particulares. Posteriormente, juzgó indispensable comprobar y verificar que lo ordenado por él, se realizara conforme a lo establecido.

Como es de suponerse estas operaciones por su sencillez, eran puramente subjetivas; en virtud de requerir única y exclusivamente la observación directa. Sin embargo al transcurso del tiempo, dichas operaciones fueron aumentando y complicándose por lo que una persona no podía atender a todas y cada una de ellas, siendo necesario establecer medios de control con normas objetivas que permitieran detectar oportunamente las anomalías y desviaciones existentes.

Debiendo fijarse políticas que delinearán las metas y objetivos a lograr, asesorándose de personal capacitado para implementar los procedimientos que regirán las distintas áreas.

Una vez implantado los controles se designó las funciones, autoridades y responsabilidades del propio que intervendrían en las operaciones dirigidas por individuos con capacidad y conocimientos suficientes sobre los estándares instituidos por la organización para que proporcionaran un correcto análisis e interpretación de resultados permitiendo así corregir las fallas detectadas. Todo esto enfocado al área Contable, designándose con el nombre de " AUDITORIA INTERNA ".

1.2 CONCEPTO Y DEFINICION DE AUDITORIA

Antiguamente la Auditoría no tenía una definición específica, - sin embargo se consideraba como exclusiva del área de Contabilidad - siendo su finalidad la de revisar los registros contables, con el -- objeto de detectar errores ocasionados por el personal, conciente -- (fraude) o inconcientemente.

Actualmente se conocen varias definiciones de Auditoría, mencio-- naré a continuación algunas de ellas:

Montgomery dice que la Auditoría " Es un examen sistemático de los libros y registros de un negocio u otra organización, con el fin de determinar o verificar los hechos relativos a las operaciones financieras y los resultados de éstas, para informar sobre los mismos." (1).

Becksse señala que la Auditoría " Es un examen de los regis--- tros de contabilidad con el propósito de establecer si son correctos y completos, y reflejan completas transacciones que deben contener. " (1).

Según los hermanos Mancera, la auditoría " Es el examen de los libros de contabilidad, de los registros, documentación y comproba--- ción correspondiente de una empresa, de un fidelcomisario, de una so-- ciedad, de una corporación, de una institución, de una empresa, de - una asociación, de una oficina pública, de una copropiedad, de un ne-- gocio especial cualquiera y llevarlo a cabo con el objeto de determi-- nar la exactitud o inexactitud de las cuentas respectivas y de infor-- mar y dictaminar acerca de ellos. " (1).

Andrés Montero estima que Auditoría " Es el examen metódico y - ordenado de la Contabilidad de una Empresa, mediante la comprobación de las operaciones registradas y la investigación de todos aquellos hechos que pueden tener relación con las mismas, a fin de determinar su corrección. " (1).

Observando las definiciones anteriores, nos damos cuenta que -- están enfocadas directamente al aspecto financiero como son: examen, registros y cuentas de libros con el objeto de emitir un informe que permita dictaminar los pasos y correcciones a seguir.

Todo lo anterior, aunado al ferviente interés de los particulares como de los auditores de buscar otras técnicas que permitieran - proporcionar información oportuna y eficiente sobre las actividades de la Empresa y apoyados en la necesidad de controlar las áreas de : producción, finanzas, recursos humanos, etc., y basados en el continuo crecimiento y complejidad de las operaciones y sistemas conta-- bles, optaron por diferenciar los métodos aplicados con el fin de me jorar el enfoque tradicional de la Auditoría.

1.3 CLASIFICACION DE LA AUDITORIA

Por su ámbito la Auditoría se clasificó en :

" Auditoría Interna "

" Auditoría Externa "

" Auditoría Interna " : Es la Auditoría que realiza el perso-- nal adscrito a la propia dependencia o entidad. (2).

" Auditoría Externa " es aquella que efectúa una persona que - depende directamente de la Empresa ya sea Contador Público o no. (3).

" La Auditoría Interna en la actividad de evaluación independiente dentro de una organización como base para un servicio constructivo y protectorio a la dirección. Es un tipo de control que funciona midiendo y evaluando la efectividad de otros controles. Trata principalmente con asuntos contables y financieros pero puede tratar adecuadamente asuntos de naturaleza operativa. " (4).

Entre las definiciones de Auditoría Externa tenemos las sig. :

" Auditoría Externa " : Es la practicada por profesionales independientes a la dependencia o entidad, con objeto de emitir un juicio sobre la situación que guarda el área auditada. " (5).

" Auditoría Externa " es realizada por un Contador Público como profesional independiente, pudiendo en consecuencia, emitir su opinión en forma totalmente liberal, sin influencias de ninguna naturaleza. " (6).

1.4 TIPOS DE AUDITORIA

La Auditoría Interna como Externa, son utilizadas como instrumentos de control que revisan, analizan, diagnostican y evalúan el funcionamiento de otros controles con el fin de informar y proporcionar medidas correctivas que sean útiles para el mejoramiento de los logros, metas y objetivos establecidos por la Empresa.

Estas revisiones son elaboradas por profesionales con diferente criterio y por consiguiente enfocando y señalando contenidos y alcances distintos, pero enmarcadas a determinadas áreas que integran la estructura orgánica de la Empresa, por lo que no existe un parámetro a seguir. Existiendo actualmente diferentes denominaciones para los diversos controles que se hacen de las operaciones dentro -

de cualquier organización.

Por lo tanto, esta divergencia de criterios y acepciones a -
influido indiscutiblemente para establecer las denominaciones de -
los tipos de Auditoría que actualmente se vienen manejando como -
son:

- 1.- Auditoría Financiera.
- 2.- Auditoría Operacional.
- 3.- Auditoría de Resultados de Programas.
- 4.- Auditoría Gubernamental.
- 5.- Auditoría Administrativa.

" La Auditoría Financiera, es aquella que comprende el exa--
men de las transacciones, operaciones y registros financieros con
objeto de determinar si la información financiera que se produce-
es confiable."(7)

" La Auditoría Operacional, es el examen de la eficiencia ob-
tenida en la asignación y utilización de los recursos financieros
humanos y materiales, mediante el análisis de la estructura orga-
nizacional, los sistemas operativos de información."(7)

" La Auditoría de Resultados de Programas, analiza la efica--
cia y congruencia alcanzada en el logro de los objetivos y las me-
didas establecidas, en relación con el avance del ejercicio presu-
puestal. Obteniéndose el análisis de la eficacia al revisar que -
efectivamente se alcanzaron las metas establecidas en el tiempo,
lugar, cantidad y calidad requerida.

La congruencia se determinará al examinar la relación lógica
que exista entre el logro de las metas y objetivos de los progra-
mas y el avance del ejercicio presupuestal."(8).

" La Auditoría Gubernamental comprende el examen de las operaciones, cualquiera que sea su naturaleza de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, con objeto de opinar si los estados financieros presentan razonablemente la situación financiera, - si los objetivos y metas efectivamente han sido alcanzados, si los -- recursos han sido administrados de manera eficiente y si se ha cumplido con las disposiciones legales aplicables.(9)

" La Auditoría Administrativa puede definirse como un exámen -- 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."(10)

" La Auditoría Administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y la participación individual de los integrantes de la Institución."(11)

"La Auditoría Administrativa, es el examen metódico y ordenado de los objetivos de su estructura orgánica y de la utilización y participación del elemento humano a fin de informar sobre el objeto mismo del examen."(12)

1.5.- ANALISIS DE LAS DEFINICIONES

De las definiciones expuestas anteriormente se observa lo siguiente:

1.- Que se efectúa una revisión profunda de la:

- a) Distribución y uso de los recursos económicos, materiales y humanos
- b) Aplicación de los objetivos, políticas, sistemas y procedimientos.

- c) Estructura Orgánica, en base a la correcta adaptación de - sus funciones y actividades,
- 2.- Puede aplicarse en cualquier Empresa, Institución y Entidad - Gubernamental.
- 3.- Informar acerca de la situación Financiera y Administrativa - así como las correcciones y sugerencias a seguir.

De éstas observaciones, saltan a la vista diferencias que para - mi juicio son las siguientes:

- 1^o La Auditoría se encuentra dividida principalmente en Financie ra y " No " Financiera.
- 2^o Los conceptos enmarcados en las Auditorías: Operacional, de - resultados de programas y Gubernamental están determinados -- por la Auditoría Administrativa dentro de su finalidad primor dial que es: La apreciación de la eficiencia, por medio de la revisión y evaluación metódica de los componentes de la Empre sa.

Por lo tanto, somos de la idea que a la Auditoría Administra tiva se le puede designar con los nombres expresados con anti cipación.

Tomando en cuenta lo anterior, mencionaremos algunas diferencias entre la Auditoría Financiera y la Auditoría "No" Financiera que a -- partir de este instante denominaremos " AUDITORIA ADMINISTRATIVA".

1.6.- DIFERENCIAS ENTRE "AUDITORIA ADMINISTRATIVA" Y --
" AUDITORIA FINANCIERA"

AUDITORIA FINANCIERA

- Persigue dar una opinión y manejo de los Estados Financieros.
- El Auditor, evalúa los - efectivos cuantificados- y relacionados con el -- sistema contable estable cido.
- El profesionista que la- desarrolla es el licen-- ciado en Contaduría.
- Su método, son las normas generalmente aceptadas.
- Interesados en ella:
Accionistas
Gobierno
Acreedores
Posibles inversionistas
- Se presenta hacia el pa- sado.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

- Su origen es la Auditoría financiera.
- Su propósito es apreciar y mejorar la habilidad funcional.
- El auditor evalúa el de- sarrollo del proceso ad- ministrativo, en cada -- una de sus etapas y en - cada actividad de la Em- presa.
- El profesionista que la- desarrolla es el licen-- ciado en Administración.
- Su método, son las técni- cas e instrumentos de la auditoría administrativa
- Interesados en ella,
La gerencia
- Se enfoca a la preven-- ción más que a la cura-- ción, detecta señales de futuros problemas tales- como :
Conflicto entre personal
Baja producción
Rotación excesiva de per- sonal.
Pérdidas económicas
Acumulación de trabajo - en departamento o puesto.

C A P I T U L O " I I "

2.- METODOLOGIA DE LA AUDITORIA.

Como se observó en el capítulo anterior de todas las definiciones expuestas, optamos por el concepto de auditoría administrativa - considerando desde un punto de vista particular, que engloba todos - los elementos explicados por los diferentes tipos de auditorías.

Asimismo, una vez seleccionado el medio de control, se procedió a fijar el curso de acción ha seguirse en el desarrollo de una ---- " AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA A UNA EMPRESA PARAESTATAL ", determinando los principios que sirven para orientar y marcar la se--- cuencia de las operaciones necesarias para efectuarlas.

2.1.- ASPECTOS GENERALES DE LA METODOLOGIA.

La auditoría Administrativa nos da a conocer una información objetiva y completa acerca de lo que ocurre en las unidades bajo nuestro control y de las cuales no tenemos una observación directa. La - auditoría Administrativa es un sistema de alarma para descubrir la - insuficiencia de las fuentes tradicionales de información y poder -- cumplir plenamente los requisitos establecidos en la Organización.

De ahí la importancia de la auditoría Administrativa como instrumento de control para hacer análisis exhaustivos de los objetivos, políticas, sistemas, controles, aplicación de recursos y estructuras orgánicas se refiere, por lo que se consideró conveniente diseñar la metodología que guiara el desarrollo de las revisiones de tal manera que se obtengan las alternativas de solución que conlleven al logro de los objetivos fijados.

Esta metodología tiene la finalidad primordial de orientar la - acción de trabajo en las distintas áreas que integran a la empresa,-

Obtener un grado de estandarización tanto en la presentación de papeles de trabajo como en los informes derivados de las revisiones.

2.2. METODOLOGIA GENERAL DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA A -- UNA EMPRESA PARAESTATAL.

En primer lugar definiremos lo que es una Empresa Paraestatal, - es aquella en la cual del cien por ciento de sus acciones, el Estado participa con un cincuenta y un por ciento cuando menos.

Ahora bien ya conocido el concepto de Empresa Paraestatal, haremos mención que el Auditor para poder efectuar su función eficazmente, debe realizar investigaciones, aplicar una serie de métodos en base a datos objetivos, todo esto apoyado en un sistema especial que permita el buen desarrollo de su trabajo mismo que esta resumido en los pasos que a continuación se ennumeran y que forman la Metodología de la -- Auditoría Administrativa:

- 2.2.1. Selección del área a auditar.
- 2.2.2. Determinación de objetivos.
- 2.2.3. Elaboración del programa de trabajo:
- 2.2.4. Ejecución de la Auditoría.
- 2.2.5. Elaboración del informe.
- 2.2.6. Seguimiento de la Auditoría.

2.2.1. SELECCION DEL AREA AUDITADA

Antes de seleccionar la posible área a auditar, se tomó en cuenta una serie de factores indispensables para el logro de los objetivos de la organización, siendo necesario determinar antes que nada -- las necesidades generales precisando si estas abarcan todos los aspectos fundamentales para la finalidad perseguida.

Entre los factores ~~considerados~~ tenemos por su importancia ~~los~~ los de operación y humano.

Dentro del factor operativo se consideró el tiempo y esfuerzo -- del área de Auditoría considerando que pueden realizar diversos trabajos siempre y cuando cuenten con personal calificado y en número suficiente.

En el factor humano se definió el personal necesario mismo que -- integró un equipo capacitado para realizar evaluaciones en cualquier área de la Empresa, contando con los conocimientos fundamentales de -- organización, y poseer además características personales como son: -- gran inclinación hacia el análisis, observación, imaginación, capacidad para redactar y expresarse claramente.

Definidos los factores, se procedió a seleccionar los distintos departamentos que integran a la Empresa, conforme a su importancia, -- elaborando un programa general de las Auditorías a efectuarse manifestando una estimación tentativa de tiempo para el desarrollo total de la Auditoría así como, la asignación del responsable o responsables -- de los análisis a realizar, de manera especial el área a examinar debe cubrir los requisitos mínimos que a continuación se detallan:

- 1.- Ser de interés para la Administración.
- 2.- Representar actividades críticas a la organización.
- 3.- Ser factible de aceptación tanto por el Auditor como por los niveles jerárquicos superiores.
- 4.- De manera especial dejar bien definidos los límites operacionales del área a auditar, evitando que se dupliquen esfuerzos en el examen de las operaciones. (ANEXO "1").

2.2.2. DETERMINACION DE OBJETIVOS

Una de las bases principales de la Auditoría Administrativa, está

determinada por el establecimiento de sus objetivos, permitiendo encauzar todo el esfuerzo de lo programado y conocer de antemano; el alcance del análisis a realizar así como los límites operacionales; es decir, indicar el inicio y terminación del área o áreas sujetas a revisión, las evaluaciones de los procedimientos, ejecución o desempeño del sistema de información.

Este proceso, nos permite familiarizar anticipadamente con la Metodología a emplear dentro de la organización y complementar los programas de trabajo dentro de los cuales se incluyen las técnicas de observación, entrevistas, examen documental, etc.

Dentro de los objetivos establecidos en la Metodología de la Auditoría Administrativa contemplamos los siguientes:

a) Efectuar sistemáticamente programas especiales a nivel administrativo que nos ayuden a solucionar necesidades propias de la Empresa, a través de análisis de evaluación de resultados obtenidos por personal especializado que realiza la Auditoría Administrativa dentro de la organización.

b) Establecer la secuencia a seguir para el desarrollo de los trabajos de investigación de personal a realizar dentro de la Empresa, a fin de contar con información oportuna, sistemática y confiable para una eficiente toma de decisiones que se refleje en la consecución de los objetivos establecidos.

c) Asegurarse que se haya implantado, difundido y evaluado adecuadamente los objetivos, políticas y procedimientos estatuidos por la Empresa en todas sus dependencias.

Como podemos observar estos objetivos pueden desglosarse a través de un proceso de deducción con el fin de operacionalizarlos y

transformarlos en las actividades necesarias para su cumplimiento.

2.2.3. ELABORACION DEL PROGRAMA DE TRABAJO

El programa de trabajo es el enunciado, ordenado y clasificado de los procedimientos de Auditoría, su naturaleza, alcance y oportunidad, el cual nos permite localizar el trabajo efectuado y pendiente de realizar.

El programa de trabajo, constituye un puente entre los objetivos y la ejecución de la Auditoría, en virtud de ser un mecanismo -- que sirve para recopilar la información que se utilizará para confirmar, anular o perfeccionar los objetivos instituidos, cumpliendo así con lo planeado por el Departamento de Auditoría Administrativa.

En este proceso de reunir y registrar informes, el Auditor acomoda su programa y las características de la función, departamento -- o división sometida a auditoría, aplicando su criterio para decidir -- que ha de hacer primero y por donde empezar, apoyado en las técnicas e instrumentos preestablecidos como son: entrevistas, análisis, gráficas, cuestionarios, diagramas, medición del desempeño, papeles de trabajo, etc.

Todo esto de recopilar datos por medio de los cuales el Auditor podrá emitir conclusiones y evaluar la estructura orgánica, política y procedimientos, exactitud y confiabilidad de los controles, las -- causas de las variaciones, la adecuada utilización del personal y -- equipo y los sistemas de funcionamiento de la Empresa.

Cabe hacer mención que el programa de trabajo constituye una -- guía para el Auditor y proporciona además seguridad y confianza en -- su actuación, sin embargo no es del todo rígida pudiendo ser flexi--

ble al surgir la posibilidad de que en un momento determinado sea -- conveniente omitir algún o algunos pasos, sea por órdenes explícitas de los superiores al indicar que debe abarcar otra área o aplicar su imaginación y criterio para lograr su objetivo cumpliendo así con las normas de Auditoría Administrativa en lo que a planeación y supervisión adecuada se refiere. (ANEXO 2).

2.2.4. EJECUCION DE LA AUDITORIA

El desarrollo del trabajo de investigación de la Auditoría Administrativa se divide en tres fases claramente definidas que son:

- a) Recopilación y registro de la información
- b) Lista de comprobación
- c) Evaluación del Sistema de control interno

a).- La recopilación y registro de la información es de gran utilidad y alcance, porque permiten al Auditor contar con datos claros, - específicos y completos, actuales y dignos de confianza, mismos que - permiten efectuar un análisis y estudio detallado; apoyado además las observaciones fincadas en el informe. (ANEXO 3).

b).- Las listas de comprobación nos indican un plan de acción a seguir y son de gran utilidad porque sirven de guía, permitiendo conocer el grado de conocimiento del personal asignado al área a examinar, asimismo buscar respuestas a varias interrogantes.

Es necesario hacer la aclaración, que la lista de comprobación - no debe ser tomada como modelo para todas las situaciones, en virtud de estar adaptada a circunstancias particulares de cada departamento e incluye cuestiones específicas y concernientes al tipo determinado de estudio que se está realizando y por este sujeto al programa de trabajo.

c).- La evaluación del sistema de control interno, está reflejado en los papeles de trabajo y decidido por el personal responsable de la Auditoría, primero por el Auditor designado y posteriormente por el supervisor destinado. (ANEXO 4).

En los papeles de trabajo se encuentran registrados todos los hechos debidamente soportados permitiendo poner en claro en el momento oportuno discrepancias que pudieran surgir entre lo afirmado por el Auditor y las aseveraciones de un jefe departamental, estando en condiciones de aclarar el primero las observaciones dadas a - conocer mediante los documentos que soportan las mismas, y también son de gran utilidad para preparar informes claros y concisos.

2.2.5. ELABORACION DEL INFORME

El informe constituye la última fase del proceso - en la ejecución de la Auditoría y representa para el Auditor la conclusión de su trabajo, es la base para que la Administración tome medidas correctivas sobre los resultados obtenidos en el examen realizado, en virtud de que el informe de Auditoría contempla las observaciones, conclusiones y sugerencias determinadas por el Auditor, mismas que tienden a mejorar en forma general las operaciones realizadas por - la Empresa.

Es indispensable, que además de las conclusiones y recomendaciones propuestas en el informe, el Auditor las debe hacer del conocimiento de los titulares y funcionarios responsables de las áreas auditadas, haciéndoles notar que la información es confiable y les permitirá facilitar el cumplimiento de las atribuciones que tienen encomendadas, por lo que se solicita la aceptación e implementación de las sugerencias correspondientes, a fin de que puedan tomar las - acciones correctivas necesarias.

2.2.5.1. REDACCION DEL INFORME DE AUDITORIA

El Auditor debe redactar el informe en borrador, a medida que realiza su trabajo, colocando en diferentes carpetas rotuladas con anticipación la documentación soporte respectiva, siendo de particular atención aquellos hechos que reflejen circunstancias fuera de lo normal, deficiencia, embotellamientos, desperdicios exagerados, métodos inadecuados, etc.

Esto es con el fin de evitar posteriormente volver a recopilar los datos, cabe hacer mención que en la estructuración de las observaciones es conveniente disponerlas conforme al orden de importancia por ser éstas, respaldo y evidencia suficiente a las anotaciones - proporcionadas al responsable del área permitiéndole llegar a las mismas conclusiones y será él quién juzgue la calidad del trabajo derivándose de ello si lo acepta o lo rechaza determinando también si es bueno, adecuado, interesante y útil.

Otra recomendación que es necesario tomar en cuenta, es evitar agrupar varios problemas en un solo, debiendo presentarlos desglosados facilitando así la solución con una sola medida.

También se debe tener cuidado en la coordinación entre la observación, consecuencia y sugerencia, evitando establecer sugerencias para problemas que no se han planteado, siendo recomendable la numeración de los párrafos para rápida referencia, así como la agrupación del contenido del informe mediante títulos y subtítulos (ANEXO 5).

2.2.5.2. DISCUSION DEL BORRADOR DEL INFORME DE AUDITORIA

La discusión del borrador tiene como finalidad primordial, -- poner en antecedentes y cambiar impresiones con los afectados con el objeto de darles la oportunidad de manifestar sus observaciones personales, respecto a las anomalías detectadas en el examen reali

zado y poder tomar opciones como:

- Investigación Adicional
- Correcciones
- Cambios de Redacción
- Inclusión de puntos de vista del personal auditado
- Aceptación
- Rechazo

Dentro de la discusión del borrador del informe, es necesario - determinar las fechas de implementación para la ejecución de las correcciones.

2.2.5.3. CARACTERISTICAS DEL INFORME DE AUDITORIA

Hay que tener presente que la capacidad y experiencia del Auditor, será apreciada por el resultado de su trabajo y éste se reflejará en el Informe presentado a la dirección siendo necesario tomar en cuenta características esenciales al elaborarlo como son:

- Oportuno y útil
- Objetivo
- Claro
- Conciso
- Constructivo
- Cortés

El Informe debe ser oportuno para que las sugerencias manifestadas, se pongan en obra lo más pronto posible y sean útiles en el Area Afectada.

Se dice que debe ser objetivo para enfocar las cosas con rigor científico, es decir que la información proporcionada está basada en documentos soporte y por consiguiente se pueden demostrar en virtud de contar con los hechos concisos, evitando en todo momento que

los prejuicios personales o pronuñciamientos anticipados intervengan.

La claridad en el Informe implica que cualquier aseveración pueda ser comprendida y también que no sea mal interpretada. Es importante el no presentar ideas vagas para evitar malas interpretaciones.

Se dice que el Informe debe ser conciso para requerirse que cada idea sea expresada con el menor número de palabras posibles, siempre y cuando quede completa, implicando una información precisa de lo que se informa.

El Informe debe ser constructivo y positivo para que las sugerencias en él estipuladas, no pasen desapercibidas y saber de antemano que serán tomadas en cuenta, por ser de utilidad al Area Afectada.

La cortesía implica tacto al expresar todo aquello que pueda ofender. Es necesario utilizar expresiones constructivas que indiquen lo que se debe hacer, en vez de lo que no se debe hacer o está mal. Existe la posibilidad de que el Informe sea crítico y a veces la más pequeña crítica puede herir susceptibilidades y --acarrear reacciones bruscas; no por ésto se debe omitir la verdad solamente por el hecho de evitar situaciones desagradables, sino encontrar sustitutos para dar a conocer el problema.

2.2.6. SEGUIMIENTO DE LA AUDITORIA

La finalidad principal del seguimiento de la Auditoría, es asegurarse que se corrijan los problemas detectados, por lo que es necesario vigilar y comprobar la realización de las recomendaciones mismas que ayudarán a los empleados a realizar su trabajo

de una manera más consistente y armónica, cerciorándose de que todo nuevo sistema o procedimiento implantado funcione como debe ser, para hacer más fácil y eficaz el trabajo.

El seguimiento puede efectuarse específicamente después de realizarse la Auditoría es decir, concretarse a verificar que el Area Examinada ejecute las disposiciones dictaminadas en el Informe y vigilar estrechamente aquellas sobre las que no se han tomado ninguna acción, misma que puede requerir la pronta atención del Auditor, -- para evitar futuras discrepancias. También se debe considerar las fechas especificadas dentro del Informe para efectuarlas.

C A P I T U L O " III "

TECNICAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Mediante estas técnicas se obtendrá información suficiente para realizar un análisis completo, permitiendo al Auditor contar -- con datos específicos que puedan registrarse en forma tal, que des cubran las relaciones de mayor importancia y facilitar el examen - y diagnóstico de la Auditoría.

Para facilitar el adecuado desarrollo de sus investigaciones es necesario que el Auditor cuente con un sin número de técnicas, - que le sirvan como método práctico de investigación de los cuales se valga para recopilar datos suficientes y obtener evidencias que le permitan contar con elementos de juicio en los cuales fincará - sus conclusiones y recomendaciones en el informe final.

Las técnicas observadas en la Auditoría Administrativa, como dijimos antes son varias y de ninguna manera las podemos conside-- rar limitativas, al contrario es necesario que con el tiempo el -- Auditor vaya ampliando sus conocimientos e incluya técnicas nuevas que permitan el mejor desarrollo de su revisión.

CLASIFICACION DE LAS TECNICAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Las técnicas de Auditoría Administrativa se han clasificado - de acuerdo a sus características, enumerándose a continuación algu nas de ellas. La preferencia de una o varias técnicas por encima de otras por parte del Auditor, tendrá lugar después de haber ponderado bien los beneficios que se deriven de la utilización de las mismas.

3.1. TECNICA DE ESTUDIO GENERAL

Implica la obtención de datos básicos, que permitan al Auditor conocer el panorama general del departamento, división, o empresa sometida a revisión.

Los aspectos generales que deben contemplarse en el estudio -- general son:

- 1.- Estructura orgánica
- 2.- Objetivos y metas
- 3.- Políticas, sistemas y procedimientos.

3.1.1. ESTRUCTURA ORGANICA

Por medio del organigrama y las plantillas de personal conocemos la estructura fundamental de la organización y como están distribuidos los distintos niveles que integran las diferentes áreas de la Empresa. Detectando en forma somera si los puestos se encuentran bien delineados y cuantos existen dentro de la compañía para analizarse y conocer si están cumpliendo los planes de la organización para lograr los objetivos establecidos.

Esta técnica nos permitirá efectuar una revisión posterior a cada área en forma específica, misma que nos señalará si debemos adecuar o no, la estructura de acuerdo a las necesidades actuales en relación al desarrollo de los recursos existentes.

3.1.2. OBJETIVOS Y METAS

Conforme a la organización crece y las transacciones aumentan, se vuelve más complejo su control, planeación y dirección por parte del personal, ocasionando con ello una revisión periódica de -- los objetivos y metas a seguir, en virtud de que éstos; representan los propósitos fundamentales e institucionales de la organización, así como la razón misma de su existencia.

Por lo anterior deducimos que los objetivos son en cierta forma forzosos y la organización tiene que reaccionar para hacerlos -- cumplir creando planes y sistemas que permitan su realización, ya -- que cada nivel que se quiera analizar se deberá conocer el objetivo a cumplir y el potencial de esfuerzos necesarios para ejecutarlos.

No debemos olvidar que cada departamento se fija sus propios -- objetivos, pero encaminados al principio que existe que es el ---- lograr resultados, por lo que todas las unidades deben combinar sus esfuerzos y satisfacer entre sí las necesidades de operación.

Los objetivos de la Empresa deben estar resumidos por escrito y deben ser proporcionados al Auditor para que sea él, quién a través de medios efectivos y objetivos pueda diagnosticar y adoptar -- las medidas que tienden a mejorar la eficiencia en la administración de recursos, así como el logro de las metas y objetivos asignados por la Empresa.

3.1.3. POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

Las políticas y procedimientos al igual que los objetivos deben encontrarse resumidos en manuales, mismos que deben hacerse del conocimiento del personal, para que en base a ellos, se puedan lograr los objetivos establecidos por la Empresa y por consiguiente -- obtener los resultados deseados.

Estos manuales (organización, procedimientos, etc.) nos indicarán los métodos de trabajo a través del estudio detallado de las funciones y de las personas que las desarrollan así como la división departamental.

Ahora bien, podemos decir que el manual de Organización nos indica métodos y trámites necesarios para operar, relación interdepartamental, funciones específicas de cada cargo y límites de autori--

dad. El manual de procedimientos sirve para atender situaciones y problemas específicos de la organización señalando la operación y manejo de la documentación de las diferentes áreas afectadas. Es recomendable que se impriman en hojas sustituibles para mantenerlos -- siempre actualizados.

El Auditor procederá a la revisión de los manuales y verificará si las políticas y procedimientos se están llevando conforme a lo señalado o si están fuera de los lineamientos establecidos. En virtud de que los manuales son el medio de comunicar las decisiones de la Administración.

3.2. TECNICA DE ANALISIS

Consiste en separar las operaciones o situaciones o examinar - en los elementos o partes que la integran con el objeto de estudiar cada una de sus componentes y conocer, con una mayor claridad y com prensión los aspectos sujetos a revisión.

Dentro del aspecto operacional el análisis se enfoca:

- 1.- Estructura Organizacional
- 2.- Sistemas Operativos
- 3.- Sistemas de Información
- 4.- Sistemas de Control

3.2.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La delegación de autoridad se realiza a través de una organiza ción funcional, integrada por los elementos necesarios .

La estructura de una organización no constituye el fin en sí, sino un medio, refiriéndose a un diseño de las relaciones jerárquicas, - funciones, actividades y obligaciones existentes dentro de un orga- nismo.

Todo esto proporcionará a cada miembro del grupo la información sobre políticas, sistemas y procedimientos que intervienen en la toma de decisiones y lograr los resultados deseados.

El Auditor requerirá de los manuales, organigramas, plantillas de personal, etc., para verificar que las funciones y actividades se están llevando a cabo de acuerdo por lo establecido por la compañía.

3.2.2. SISTEMAS OPERATIVOS

Por medio de los sistemas operativos, podemos determinar el grado de delegación de autoridad, la cual debe ser medida y suficiente. Dividir el trabajo y posteriormente coordinar su ejecución por parte de las actividades de la Empresa y establecer las políticas, los límites de autoridad, la capacidad de decisión y así exigir las responsabilidades de acuerdo a las bases ya previstas.

El Auditor tendrá que valerse de las herramientas necesarias, para verificar lo anterior como son: Análisis de puestos, Análisis del cuadro básico de actividades, Cuadro de distribución de actividades, Organigramas, Diagramas, etc.

3.2.3. SISTEMAS DE INFORMACION

Por medio de la información los ejecutivos se transmiten las ideas, con el objeto de ejercer el derecho de mandar, utilizando la motivación para hacerse obedecer. Concretando diremos que la información es la comunicación de superior a subordinado sin esperar una respuesta o reacción inmediata.

Resumiendo, el sistema de información, es el método organizado que abastece a todo ejecutivo con los datos que necesita y llegar a una toma de decisión que le permita medir la eficacia de la acción -

ya emprendida o en vías de emprenderse.

La información es la herramienta principal con la que se verifica el proceso administrativo:

PLANEAR: Es determinar lo que va a hacerse, incluyendo decisiones de como hacerlo y estableciendo las políticas y objetivos a seguir.

ORGANIZAR: Consiste en el agrupamiento de las actividades necesarias para llevar a cabo los planes através de unidades administrativas, equipo, personal y material.

INTEGRAR: Consiste en la obtención para uso de la Empresa de -- elementos humanos, entrenamiento , compensaciones al personal, comunicación, etc.

DIRIGIR: Consiste en la expedición de instrucciones, indicación de los planes a los responsables de llevarlos a cabo, fijando la estructura de costos y tiempo de lo que se va a hacer tomando las decisiones de operación.

CONTROL: Escribe en medir la operación para que resulte conforme a lo planeado o lo más cerca posible de ellos, es decir comparando el desempeño con el plan y tomar las providencias necesarias.

El Auditor procederá a revisar si la información proporcionada se está efectuando en el tiempo estipulado y en la forma adecuada a los niveles jerárquicos correspondientes y si esta información les ayuda en sus criterios y estimulación de sus funciones.

3.2.4. SISTEMAS DE CONTROL

Los sistemas de control son los instrumentos incluidos en las normas y estructuras de una Empresa que permiten comprobar y cotejar

las funciones y operaciones que rigen al personal de la organización, dependiendo de ellos para obtener información segura y proteger adecuadamente los bienes de la Empresa, promoviendo la eficiencia de las operaciones y la adhesión a las políticas prescritas.

Por medio de los sistemas de control la Empresa se da cuenta si la operación resulta conforme a lo planeado o lo más cercano posible, si los estándares reales han seguido el curso de los estándares presupuestados, si han establecido acciones correctivas al existir desviaciones del plan original, si el personal ha llevado las políticas dispuestas por la Empresa.

Tomando en cuenta lo anterior sabemos que al preparar un plan establecemos nuestras decisiones de lograr ciertos objetivos a través de determinadas estrategias y necesitamos saber que nuestras intenciones resulten correctas. Esto exige una retroalimentación de información que nos diga donde nos encontramos en momentos específicos, en relación con donde nos deberíamos encontrar según nuestra planeación.

El Auditor necesita recopilar todos los medios de control para formar un juicio y reflejarla en la observación y sugerencia -- del informe, mismo que será entregado al gerente de la Empresa y sea él quién tenga la decisión final.

Entre los sistemas de control que el Auditor revisa están incluidas las estadísticas, los manuales, las gráficas, los cuadros, los reportes, los informes, etc.

Por medio de la técnica de Análisis se obtiene una visión --- exacta de la situación de la estructura. El Auditor debe encargarse de observar y hacer recomendaciones pertinentes en cuanto a la estructuración de la organización y procedimientos que allí se integren.

3.3. TECNICA DE CONCORDANCIA.

Tiene por objeto establecer la concordancia de dos conjuntos de datos separados, obteniéndose la información del personal adscrito al área auditada. Esto es con el fin de determinar si los sistemas y procedimientos así como las políticas y objetivos se están -- llevando conforme a lo estipulado por la organización; para ello, -- la forma de lograr la obtención de datos es aplicando otras técnicas como son: la observación directa, entrevista, cuestionarios, etc y una vez aplicadas procederá el Auditor a analizarlas y comparar-- las entre los manuales establecidos. El Auditor se ayudara de:

- 1.- Elaboración de Diagramas
- 2.- Levantamiento de funciones, actividades y procedimientos.

Los diagramas son aquellas figuras gráficas que permiten conocer la secuencia lógica operativa de los procedimientos, sistemas o funciones, proporcionando información más objetiva más fácil de estudiar y con la que se pueden hacer operaciones entre procedimientos actuales utilizada en una Empresa y los procedimientos propuestos. Los diagramas pueden ser: de flujo, operaciones, formas, máquinas, producto hombre, etc.

Uno de los diagramas más utilizados por el Auditor es el de -- flujo, que consiste en demostrar en forma gráfica las distintas etapas de que consta una operación, presentando todo su procedimiento es decir, desde su iniciación hasta su terminación, con la cual se tiene objetivamente toda la secuencia de la misma.

Otro de los diagramas empleados es el de operaciones, que se -- encarga de describir la secuencia del proceso de una operación.

El levantamiento de funciones, actividades y procedimientos -- del personal, tiene como finalidad el detectar si los empleados co-

nocen ampliamente el trabajo que desarrollan, o si carecen de los conocimientos mínimos indispensables para efectuarlos. Este levantamiento permite al Auditor determinar la carga de trabajo, detección de la información y causas que provocan el retardo; así como establecer las sugerencias correctivas necesarias para el buen funcionamiento del área.

3.4. TECNICAS DE REVISION SELECTIVA

Consiste en efectuar un examen selectivo conforme a los objetivos y alcances propuestos en el programa de trabajo, dependiendo del volumen de las operaciones que maneja el área a revisar.

Se basa ésta técnica, en la elección de una muestra al azar, siempre y cuando sea homogénea y representativa del grupo a examinar; puede aumentarse o disminuirse de acuerdo al criterio del Auditor y conforme a los resultados que se vayan obteniendo y sean satisfactorios para el Auditor.

3.5. TECNICA DE COMPROBACION

Consiste en verificar la autenticidad de los documentos. Siendo importante determinar si las operaciones son previamente autorizadas y realizadas por el área auditada en función a lo establecido por la Empresa.

Al estudio que se hace de todos los detalles de un documento (cartas, registros, contratos, reportes, etc.) se le conoce como examen documental.

3.6. TECNICA DE CUESTIONARIOS

El cuestionario se define como una de las formas clásicas para reunir datos objetivos y cuantitativos, su contenido tiene por objeto descubrir hechos y opiniones o ambas cosas.

Por eso decimos que los cuestionarios son técnicas útiles en la preparación de una evaluación. Sirven de guía para buscar respuestas a varias interrogantes. Constituyen un buen método para seguir un plan de acción y es necesario llevarlo al pie de la letra o modificarlo cuando se requiera definir algún problema.

Los cuestionarios están adaptados a las circunstancias particulares del programa de trabajo y enfoca las cuestiones específicas concernientes al tipo determinado de estudio que se esté realizando enfoca además aspectos individuales por lo que no es posible elaborar cuestionarios que sirven para todos los casos.

La información que se obtiene a través de los cuestionarios, se complementará y verificará utilizando la observación sea de hechos o registros.

Todas estas técnicas descritas anteriormente, son técnicas documentales, por ser su fuente de información gráficas y escritos y su finalidad explorar en el pasado para comprender y explicar el presente.

3.7. TECNICA DE LA ENTREVISTA

La entrevista es una técnica verbal por obtenerse la información oralmente y además se recaba en una situación de cara a cara. Se utiliza principalmente en las fases de determinación de objetivos, políticas y elaboración de programas de trabajo, así como en la ratificación de debilidades existentes en la operación.

La entrevista es la técnica que permite descubrir aquellos aspectos que forman parte de todo trabajo administrativo, ayudando a verificar inferencias y observaciones internas y externas, valiéndose de la viva narración de las personas, sirviendo como apoyo de las evidencias directas del examen que se realiza.

La entrevista puede llevarse a cabo de dos maneras, formal o informal siendo la más usada por su consistencia y para llevarla a efecto el Auditor recurre a la entrevista libre o dirigida.

La entrevista libre es la que se desarrolla sin estar sujeta a un tratamiento prefabricado de preguntas, por lo que es fácil caer en divagaciones que desvien el objetivo central del estudio.

La entrevista dirigida se considera de más utilidad, debido a que el analista tiene definido el objetivo y la naturaleza general del estudio que pretende realizar.

Toda entrevista para su desarrollo debe seguir una secuencia lógica en primer lugar, todo Auditor debe llevar en la mente completamente definido el objetivo y la naturaleza general de estudio que pretende realizar. Necesita saber porque está entrevistando a determinada persona y lo que intenta saber por medio de las preguntas.

3.8 TECNICA DE OBSERVACION

Por medio de esta técnica el Auditor puede darse cuenta de manera abierta o discreta de como desarrolla sus funciones el personal del área a auditar. Se considera la más general dentro de la auditoría y su aplicación es de utilidad en casi todas las fases del examen.

La observación directa tiene como finalidad el complementar, confrontar y verificar los estudios que se hayan realizado conforme a la investigación documental. La observación aún de apariencia sencilla se complica en el momento de llevarla a la acción, por encontrarse sujeta a interpretaciones de tipo personal.

La secuencia que sigue la técnica de observación en sí, es la misma utilizada en otras técnicas, es decir; definir el objeto a -

observar, anotar sus características, clasificarlas, analizarlas - y criticarlas , y por último, conservar las notas producto de la - observación posterior.

Finalmente se puede decir que al igual que las demás técnicas que antes se trataron, el contenido que se confiere no es lo suficientemente completo para llegar a conclusiones verdaderas por si - solas, en virtud de que todas ellas se suplementan entre sí y nin-- guna se excluye de la otra.

C A P I T U L O " I V "

PAPELES DE TRABAJO

Uno de los aspectos que distinguen a la Auditoría de cualquier forma de supervisión es la elaboración y conservación de los papeles de trabajo. El grado de calidad con que se planeen, preparen, revisen y conserven, distingue el nivel de profesionalismo con que se ejecuta esta función. De ahí la importancia de conocer las reglas y técnicas básicas para dominar esta fase de sus actividades.

Los papeles de trabajo son cédulas o documentos fehacientes en donde consta: la información recabada por el Auditor, la descripción de las pruebas realizadas y los resultados obtenidos, que le servirán de apoyo si en algún momento surgiera una discrepancia entre lo constatado por el encargado de la revisión y lo afirmado por el jefe del área revisada, estando el primero en condiciones de comprobar su acierto mediante los citados documentos.

En fin, podemos decir que son innumerables los propósitos que se logran a través de la elaboración de los papeles de trabajo, entre otros aparte del mencionado anteriormente tenemos los siguientes:

- 1.- Bases para sustentar la opinión que emite al suscribir el informe tanto en aspectos, causas, consecuencias, y sugerencias, como el seguimiento y corrección de las observaciones detectadas en la Auditoría anterior, y de las operaciones practicadas correctamente.
- 2.- Evidencia de la solidez y calidad profesional del trabajo desarrollado.
- 3.- Base para conocer el avance del trabajo y su calidad facilitando su supervisión.

Como podemos observar por todo lo antes expuesto, la importancia de los papeles de trabajo dentro de la auditoría es fundamental.

RELACION CON EL PROCESO ADMINISTRATIVO

El desarrollo de cada Auditoría implica la ejecución de todas las fases del proceso administrativo, a saber:

Planeación: Decidir lo que va hacerse por medio del programa de trabajo, objetivos y políticas por las cuales se regirá el Auditor.

Organización: Definir las actividades por medio del programa de trabajo y definir el personal que lo realizará

Integración: Obtención del personal especializado para realizar las revisiones así como el entrenamiento adecuado para que pueda proporcionar la información en forma oportuna.

Dirección: Consiste en la expedición de instrucciones e indicaciones de los planes a los responsables de llevarlas a cabo.

Control: Medir la operación supervisando el cumplimiento de los objetivos y el avance del programa de trabajo.

Los papeles de trabajo participan fundamentalmente en la primera y las dos últimas fases.

En la planeación los papeles de trabajo evidencian el desarrollo de las actividades siguientes:

Determinación de objetivos

Programa de trabajo y tiempo a realizarlo.

En la dirección se materializa la elaboración de los papeles -- de trabajo de la Auditoría actual, así como en la elaboración y ac-- tualización de los expedientes de Auditoría.

El control se lleva a cabo mediante la revisión de los distin-- tos niveles de supervisión del área de Auditoría Administrativa son: encargado, supervisión y Auditor general del cumplimiento de los ob-- jetivos a través del programa de trabajo y el tiempo a realizarlo, - así como de los puntos pendientes y avance del mismo.

Por lo que se refiere a su elaboración, los papeles de trabajo deben ser claros y debidamente soportados con la documentación res-- pectiva, por ser prueba fidedigna de las anomalías encontradas. Por lo que respecta a su vigilancia, son propiedad de la dependencia o - unidad donde presta sus servicios el Auditor que los elaboró, quedan do bajo la guarda y custodia del jefe de la unidad de Auditoría, por ser el producto del trabajo desarrollado dentro de la organización - y por ninguna circunstancia deben salir de las oficinas para evitar-- se pérdidas o que personal no autorizado dé mal uso o empleo inco-- rrecto a la información o hallazgo detectado en la revisión. Salvo en aquellas situaciones cuando el caso lo requiera es decir, cuando por parte del personal operativo los solicite para asesorarse y per mitan dar solución a problemas detectados durante el examen o sirva como fundamento a las reclamaciones que la Empresa lleve a cabo en - forma legal.

Este cedulario se encuentra clasificado en:

- a) Archivos actuales, los que se refieren a una sola Auditoría y se elaboran como motivo del período sujeto a revisión.
- b) Archivos permanentes, son los que se conservan en un legajo especial que sirve de consulta mediante su actualización y - evitan transcribir información de una a otra Auditoría en fu turas revisiones.

El proceso de integración del archivo permanente se inicia des de la etapa de planeación de la Auditoría al obtener información ge neral sobre organización, funciones, actividades, procesos y sistemas de información; también deben integrarse los objetivos de la -- Auditoría así como su respectivo programa de trabajo.

La integración del legajo de Auditoría del ejercicio o período auditado debe ser conforme al siguiente orden lógico:

Índice

Programa de trabajo

Organigramas

- . de puestos
- . de funciones

Manuales

- . de organización
- . de procedimientos

Diagramas de flujos

- . documentales

Catálogos

- . de ventas
- . de claves

Cédulas

- .. resumen
- . seguimiento

El índice debe contemplarse al inicio del legajo con la finali dad de conocer las distintas secciones que comprende y el orden de la documentación que integra el mismo.

El programa de trabajo como ya se ha dicho en capítulos anteriores es el enunciado ordenado y clasificado de los procedimientos empleados durante la revisión, que nos permite identificar el trabajo efectuado así como lo pendiente de realizar. (ANEXO 2).

Los organigramas presentan la descripción gráfica de la estructura orgánica de la organización. Los organigramas normales presentan las relaciones de dependencia entre todos los cargos de la estructura que se encuentran cubiertos. Puede estar limitado, presentando únicamente los dos o tres niveles superiores o puede presentar la organización completa de un departamento. Es uno de los sistemas más fáciles de graficar y fácil de entender; consiste en representar esquemáticamente personas o puestos que están conectados de tal manera que manifiestan la correlación entre nivel y grado de autoridad y la delegación de ésta entre los niveles jerárquicos inferiores. También nos indican o permiten conocer las funciones principales de cada trabajo siendo enlistadas en el cuerpo del organigrama conociéndosele en este caso como funcional.

Puede dibujarse horizontal o verticalmente siendo éste último la forma más usual, aplicándose rayas gruesas para representar las líneas directas de autoridad y líneas quebradas para indicar las relaciones de carácter consultativo.

Los diagramas de organización pueden encuadrarse en volúmenes o presentarse en forma separada. Pueden ser restringidos, distribuidos a todo el personal. Los diagramas en si, pueden variar desde el más breve, hasta manuales de complejas presentaciones, siguen constituyendo el medio más efectivo de mostrar relaciones de dependencia. (ANEXO 6).

Los manuales en esencia representan un instrumento de comunicación por medio del cual se transmiten las decisiones de la adminis-

tración, concernientes a organización, políticas y procedimientos.

Las estructuras organizativas, planteamientos de políticas y prácticas de procedimientos son elementos administrativas que pueden y deben cambiarse conforme se requiera para poder capitalizar nuevas oportunidades, apuntando y agrupando acciones en forma lógica delineando autoridad y responsabilidad. Estableciendo las relaciones que permitan a la compañía y al empleado la realización de los objetivos fijados

Actualmente se ha puesto demasiado interés en el diseño de los manuales, con vistas a mantener informado al personal de los cambios en las actitudes de la dirección, debiéndose tomar en cuenta la gráfica organizacional y poner las políticas y procedimientos en forma de libro permanente.

El manual de organización es el instrumento por medio del cual la dirección general de la Empresa nos dá a conocer la estructuración de los bienes humanos y enuncia al respecto al personal involucrado las decisiones que deberán seguir para obtener la optimización de las políticas establecidas, así como los deberes y responsabilidades que los regirán en los puestos asignados y las características y funciones que cada uno de ellos debe contener con el fin de resolver los problemas administrativos que se presenten y capitalizar oportunidades de mejorar los resultados de las operaciones.

El Manual de Procedimientos son los planes minuciosos y detallados para llevar a cabo las políticas de la Empresa indicando además la forma de realizar la parte mecánica o automática del trabajo.

El manual de procedimientos nos proporciona los pasos a seguir dentro de la Empresa para que el desarrollo de las actividades se produzca en forma óptima, previniendo errores y fallas para proveer in-

formación y seguir protegiendo así los bienes de la Empresa y promover la eficiencia en la operación y la adhesión a las políticas administrativas.

El manual de procedimientos es el resultado de un planteamiento cuidadoso con el patrón prefijado que se ha de seguir. Puede enlazar actividades que se refieran a la maquinaria, a los individuos y a los registros. En tanto prescriban la secuencia y la forma en que cada actividad haya de ser realizada constituyen un elemento de control. Los procedimientos traducen las políticas a un lenguaje administrativo detallado.

4.1. LOS DIAGRAMAS DE FLUJO

Los diagramas de flujo son herramientas de análisis y representan gráficamente los sistemas y procedimientos que conjuntamente -- con los métodos forman los elementos fundamentales de todas las operaciones. En ellos se visualiza una sucesión de hechos o fases que se presentan en la realización del trabajo, pudiendo ser clasificados en formas diversas entre las cuales destaca la aplicación de -- símbolos indicando diferentes posturas y situaciones que presentan las operaciones.

Las actividades en un proceso son: Operación, Inspección, Transporte, Demora y Archivo, que se representan con una selección de símbolos convencionales dependiendo del procedimiento que vaya a ponerse en las gráficas y del empleo de las mismas.



Origen de la forma, desde que se hace por primera vez.



Operación, trabajo y labor realizada.



Transporte: cambio en la ubicación de la forma y operación.



Inspección: Verificación y revisión de la forma y operación.



Demora: Formas en espera de ser trabajadas.



Archivo: Formas en un expediente.

Actualmente se esta usando una manera especial de hacer gráficas con símbolos convencionales desarrollados por IBM y a continuación se ilustran:



Inicio del procedimiento



Operación: trabajo y labor realizada.



Inicio de la forma desde que se hace por primera vez.



Inicio de la primera copia o copias que se originan.



Actividad a realizar



Archivo: formas en un expediente



Conector: nos indica a donde se envía la operación o forma.

Con los anteriores símbolos se podrá tener una visión del -- sistema o procedimiento a estudiar, teniendo una apreciación de -- control excesivo o escaso, las operaciones productivas y las que -- no lo son, así como los movimientos o transportes. El empleo de -- estas herramientas de análisis en hojas de trabajo, proporcionan -- valiosas aportaciones con las cuales el Auditor podrá llevar a ca-- bo su función al poder señalar con eficacia los problemas así como las sugerencias para obtener su corrección.

Entre los diferentes diagramas que se utilizan encontramos -- los siguientes:

Los diagramas de Organización: mejor conocidos como organigra-- mas y que sirve para representar las relaciones entre el personal.

Diagrama de flujo de formas: Es una ilustración del recorrido y la repartición que se hace de las originales y las copias, indi-- cando asimismo donde termina su recorrido y su cometido.

En estos diagramas puede incluirse un dato auxiliar muy valio-- so, que es la medición total o parcial del tiempo que se lleve la operación, pudiendo justificarse o desaprobar el tiempo de su eje-- cución.

Diagrama de flujo de operación: nos sirven para representar -- los pasos de un procedimiento administrativo representando por sím-- bolos.

Diagrama de procesos: Nos indica los procedimientos del perso-- nal utilizando para ello una hoja donde en la parte superior se in-- serta un encabezado de datos generales del proceso a estudiar, y -- en el cuerpo de la forma se describe cada uno de los pasos de la -- operación, uniendo los símbolos con una línea indicando el proceso de operación.

Concretando, podemos decir que la gráfica de flujo es la -- representación simbólica o pictórica de un procedimiento adminis-- trativo.

4.2. CEDULA RESUMEN

Nos describe en forma concreta el objetivo que se persigue -- con la revisión, nos permite identificar el área que se examinará y nos permite conocer el período que abarca la Auditoría, así como la herramienta empleada para realizar la investigación y poder cum-- plir con los objetivos del examen desglosado en el programa de tra-- bajo.

Todo el trabajo efectuado en lo antes expuesto, tiene el pro-- pósito de proporcionar soporte para lograr el cumplimiento del ob-- jetivo general de la Auditoría Administrativa que es el dar a cono-- cer la situación actual de las operaciones de una organización. -- Por lo que la forma en que se reflejan los resultados obtenidos en estos papeles de trabajo, son a través de las observaciones y con-- clusiones sobre los sistemas y procedimientos examinados. (ANEXO 4)

4.3. CEDULA DE RECOMENDACIONES

Es la que especifica con toda objetividad las recomendacio-- nes que como resultado de la Auditoría sirven a la entidad o depen-- dencia para mejorar sus sistemas operativos o de administración. -- Nos permite detectar a simple vista desviaciones o aspectos sobre-- salientes de sobre las pruebas realizadas en la investigación añadiendo para ello comentarios que faciliten su interpretación y per-- mitan conocer en forma detallada la causa que provocó la anomalía o deficiencia en el procedimiento.

Además una vez discutida la observación con el titular del área y aceptada por éste, debe ser anotada la fecha de implementación para su futuro seguimiento. (ANEXO3).

4.4. CEDULA DE SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES

Integrando los papeles de trabajo, se debe incluir la cédula de seguimiento de recomendaciones que nos ayudarán al cumplimiento de los objetivos propuestos por la dependencia o entidad mejorando los sistemas en su operación o en su Administración una vez cubiertas las sugerencias que en la cédula se indican tomando en cuenta la fecha de implementación misma que fué discutida y aceptada por el funcionario responsable del área.

En esta cédula se debe contemplar además de los datos normales que una cédula contiene, una breve descripción de las recomendaciones que se deben implementar, la denominación del área correspondiente, EL nombre y puesto del responsable de su implementación así como la fecha en que debe ser implementada.

Esta cédula tienen como finalidad que el área de Auditoría Interna, lleve un control y seguimiento de las fechas señaladas visitando en las mismas a las áreas examinadas verificando si las recomendaciones expuestas fueron cumplidas. En caso de no haberse efectuado se deberá elaborar otra cédula donde se exponga las causas por las cuales no se dió cumplimiento. (ANEXO 5).

Para el seguimiento de la Auditoría pueden utilizarse dos opciones, a saber:

a) En Visita Especial. Se debe cuidar que los problemas hayan desaparecido en su totalidad y no en forma parcial. Esto implica costo adicional que debe evaluarse tomando en cuenta la gravedad de los problemas a solucionar.

b) En Auditorías posteriores. En este caso se aprovecha el - esfuerzo del personal de Auditoría al ser enviado a una segunda -- revisión y en la cual debe revisar la totalidad de la operación in formando por separado los problemas resueltos y pendientes de la - Auditoría anterior.

En ambos casos es crítico el apoyo que otorgue la alta Admi-- nistración, ya que de no ser así el personal auditado se acostum-- bra periódicamente a pasar un mal rato durante la lectura del in-- forme, sin mayores consecuencias para la eliminación de los proble-- mas que se detecten.

" C A P I T U L O ̄ V " "

CASOS PRACTICOS

Toda organización para lograr sus objetivos es necesario que conozca amplia y profundamente sus recursos económicos, materiales, técnicos y humanos. Es indispensable recalcar que para la existencia de cualquier Empresa se debe contar con los recursos humanos -- adecuados, mismos que se encargarán del buen manejo y funcionamiento de los demás recursos.

Por tal motivo la Administración moderna ha manifestado su interés para conocer las características del potencial humano que integra la organización, de igual forma ha creado un área que lleve a cabo un estrecha vigilancia sobre el funcionamiento de sus procedimientos y sistemas así como la observancia de sus políticas, con el único objetivo de obtener la dirección más eficiente de las operaciones con un perfeccionamiento mutuo de los planes de acción y los procedimientos.

El área encargada de proporcionar información real de las experiencias, habilidades, conocimientos, intereses y actualizaciones - en el trabajo del personal asignado a la Empresa es conocida como - Auditoría Administrativa siendo su finalidad el auxiliar a la gerencia en el mejoramiento de las operaciones de la Empresa.

Para ello es necesario proporcionar individuos con capacidad - y educación especializada y experiencia para ejecutar tareas de revisión y valorización de los métodos administrativos. Siguiendo un programa de trabajo que permitirá obtener información por medio de estrategias y políticas establecidas que identificando los perfiles, funciones y niveles jerárquicos que estén en concordancia con los -

planes de la organización.

Tomando en cuenta lo antes expuesto y apoyado en las definiciones, programas de trabajo, técnicas empleadas y cédulas de recomendaciones, de resumen y de seguimiento integro a la tesis LA AUDITORIA APLICADA A UNA EMPRESA PARAESTATAL la experiencia tomada en el campo de trabajo, que exponemos en los papeles de trabajo mismos que por sí solos pueden explicar lo bien o mal empleado de los conocimientos adquiridos tanto en mi vida como estudiante y en mi vida práctica.

CASO PRACTICO

AUDITORIA ADMINISTRATIVA
AL DEPARTAMENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES
DE LA EMPRESA SABLE, S.A.
DE LA DIVISION "X"

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

OBTENCION DE ACTIVIDADES

UNIDAD : REL. IND.

1.- DATOS GENERALES:

- i. NOMBRE LIC. LUIS RIOS
- 2.- ESCOLARIDAD LIC. EN ECONOMIA
- 3.- PUESTO QUE OCUPA JEFE DE DEPARTAMENTO REL. IND.
- 4.- A QUIEN REPORTA GERENCIA DE PLANTA
- 5.- PUESTOS SUBORDINADOS
 - 5.1.- DIRECTOS RECLUTAMIENTO? SELEC. CONTRAT. NOMINAS
 - 4.2.- INDIRECTOS DIFERENTES AREAS
- 6.- EXPERIENCIA EN EL PUESTO 6 AÑOS
- 7.- EXPERIENCIA EN LA EMPRESA 4 AÑOS
 - 7.1.- EN EL MISMO PUESTO 2 AÑOS
 - 7.2.- EN OTRO PUESTOS 2 AÑOS
- 8.- FECHA DE INGRESO EN LA EMPRESA 4 DE ABRIL DE 1978
- 9.- SUELDO \$45,000.00
 - 9.1.- INICIAL \$25,000.00
 - 9.2.- FINAL - \$45,000.00
- 10.-HORARIO DE TRABAJO 8.30 - 18.30 hrs.
- 11.-COMO SE ENTERO DE LAS FUNCIONES QUE DEBIA DESEMPEÑAR
POR LOS PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS
- 12.-SIGUE ALGUN PROCEDIMIENTO ESTABLECIDO POR ESCRITO SI
- 13.-DE QUIE RECIBE INSTRUCCIONES DE LA GERENCIA GENERAL

II.- DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

II.1 ACTIVIDADES DIARIAS

DESCRIPCION	VOLUMEN
REVISION DE DOCUMENTOS	VARIABLE
ENTREVISTA CON GERENTE DE PLANTA	"
PLATICAS CON SINDICATOS	"
PLATICAS CON COMITES	"

DESCRIPCION	VOLUMEN
ENTREVISTA CON PERSONAL SELECCIONADO	VARIABLE

II.2. ACTIVIDADES SEMANARIAS

DESCRIPCION	VOLUMEN
JUNTAS CON JEFES DE AREA	1
JUNTAS CON COMISION MIXTA DE HIGIENE Y SEG.	1
JUNTAS CON COMISION CAOACITACION Y AD.	1

II.3. ACTIVIDADES MENSUALES

DESCRIPCION	VOLUMEN
ASISTIR A OFICINA MATRIZ	1
ASISTIR A LA S.T. P.S.	

II.4. ACTIVIDADES CON OTRA PERIODICIDAD

DESCRIPCION	COLUMEN
LAS INERENTES AL PUESTO	

III.- DOCUMENTOS QUE MANEJA

III.1. DOCUMENTOS QUE RECIBE

NOMBRE DEL DOCTO.	AREA QUE LO ENVIA	VOL.	PERIODICIDAD
OFICIOS	VARIAS	VAR.	DIARIO
CAMBIOS PERS.	"	"	"

III.2 DOCUMENTOS QUE ELABORA

NOMBRE DEL DOCUMENTO	VOLUMEN	PERIODICIDAD
ALTAS Y BAJAS AL I.M.S.S.	VARIOS	VARIABLE
REQUISICION DE PERSONAL	"	"
TARJETAS DE ASISITENCIA	400 - 500	SEMANAL Y QUINC.

DIVISION "X"
AUDITORIA ADMINISTRATIVA
AL DEPARTAMENTO DE
RELACIONES INDUSTRIALES.

PROGRAMA DE TRABAJO

ANTECEDENTES

Recabar cédula, de seguimiento de la Auditoría anterior.

1.- ORGANIZACION INTERNA DEL AREA

- 1.1. Presentación con el Gerente General e indicar el motivo de nuestra visita.
- 1.2. Presentación con el Jefe del área a auditar.
- 1.3. Verificar si las sugerencias y recomendaciones - del informe anterior fueron implementadas en la fecha estipulada.
- 1.4. Obtención del manual de organización de la Empresa.
- 1.5. Obtención de las plantillas de personal.

2.- OPERACION INTERNA DEL AREA

- 2.1. Obtención de actividades
 - 2.1.1. Jefe de la Unidad de Relaciones Industriales
 - 2.1.2. Secretaria del Jefe de la Unidad
 - 2.1.3. Jefe de la Sección de reclutamiento, selección y - contratación de personal.
 - 2.1.4. Jefe del Servicio Médico
 - 2.1.5. Jefe de la Sección de Capacitación y Adiestramien to.

- 2.1.6. Jefe de la Sección de Nóminas
- 2.1.7. Jefe de la Sección de Servicios Generales
- 2.1.8. Jefe de Higiene y Seguridad Industrial

- 2.2. Obtención de formatos utilizados en el área.
 - 2.2.1. Cambios, movimientos y requisición de personal
 - 2.2.2. Contratos para personal Sindicalizado o de Con--
fianza.
 - 2.2.3. Solicitud de personal
 - 2.2.4. Altas y bajas al I.M.S.S.
 - 2.2.5. Pagos fuera de Nómina
 - 2.2.6. Salidas fuera de Planta
 - 2.2.7. Examen médico
 - 2.2.8. Liberación de responsabilidades
 - 2.2.9. Tarjetas de asistencia
 - 2.2.10. Vacaciones

- 2.3. Obtención de los procedimientos establecidos
 - 2.3.1. Reclutamiento de personal
 - 2.3.2. Selección de personal
 - 2.3.3. Examen médico
 - 2.3.4. Contratación del personal seleccionado
 - 2.3.5. Inducción del personal de nuevo ingreso
 - 2.3.6. Educación y desarrollo del personal
 - 2.3.7. Análisis y valuación de puestos
 - 2.3.8. Calificación de méritos

- 2.3.9. Rotación, transferencias y promociones del personal
- 2.3.10. Sistema de salarios
- 2.3.11. Compensaciones y prestaciones
- 2.3.12. Disciplinas
- 2.3.13. Relaciones laborales
- 2.3.14. Protección y vigilancia
- 2.3.15. Control y registro
- 2.3.16. Capacitación y adiestramiento
- 2.3.17. Seguridad e higiene industrial

3.- EVALUACION DE LOS PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS MEDIANTE DIAGRAMAS DE FLUJO

- 3.1. Desviaciones a los procedimientos
- 3.2. Análisis de la información del área
- 3.3. Revisión y diagnóstico

4.- OBSERVACION Y SUGERENCIAS A LA OPERACION

- 4.1. Elaborar observaciones, consecuencias y recomendaciones en la cédula de recomendaciones.
- 4.2. Indicar la situación actual de la anomalía
- 4.3. Elaborar la cédula de resumen

5.- PRESENTACION, ANALISIS Y DISCUSION DEL INFORME

- 5.1. Discusión del informe con el Jefe del área afectada
- 5.2. Ajustes en coordinación del funcionario responsable.

- 5.3. Recopilación de firmas de conformidad en cédula de recomendaciones.
- 5.4. Recopilación de las fechas de implementación de -- las recomendaciones dadas así como de los responsables de ejecutarlas. En la cédula de recomendaciones.

AUDITOR RESPONSABLE

Empresa "X"
Auditoría Administrativa del
Departamento de Relaciones
Industriales
Programa General (Cuestionario)

A).- Estructura Organizacional

¿ Se han delineado y documentado con claridad las responsabilidades y la autoridad dentro del Departamento de Relaciones Industriales ?

¿ Hay suficientes empleados en el Departamento de Personal para cumplir con las responsabilidades que se le asignen?

¿ Se han explicado claramente las relaciones del Departamento con los demás elementos en la estructura organizacional?

¿ Existe un documento de planificación de Recursos Humanos, sobre las necesidades de reemplazo de personal y otras ?

¿ Se proyectan las necesidades con suficiente tiempo para disminuir el reclutamiento de urgencia ?

¿ Existe una reserva adecuada de aptitudes adiestradas para reemplazo en puestos ejecutivos claves ?

B).- Evaluación del Desempeño

¿ Tiene la compañía un programa establecido para evaluar el desempeño?

¿ Se mide el desempeño en comparación con normas establecidas y conocidas, más bien que mediante opiniones personales respecto al valor del esfuerzo individual ?

¿ Se hace con regularidad algún tipo de evaluación del desempeño ejecutivo ?

¿ Se hacen las evaluaciones con miras a las posibilidades de promoción ?

Si existe un programa de evaluación de desempeño.

¿ Se tienen sesiones con los empleados por lo menos anualmente para el propósito de informar acerca de los resultados de las evaluaciones y asesorarlas a fin de mejorar el desempeño ?

¿ Se adiestra a los supervisores ó personal encargado para - hacer con máximo beneficio las entrevistas de evaluación ?

C).- Promociones y Ascensos

¿ Existe y circula entre los empleados una política de promoción claramente formulada ?

¿ Se asciende al personal por sus aportaciones productivas, - no porque su desempeño siga un patrón prescrito y aceptable ?

¿ Se hacen los ascensos a puestos de nivel superior, basándose en el potencial del empleado para toma de decisiones, así como también en su capacitación técnica ?

D).- Capacitación y Adiestramiento

¿ Existe un programa establecido de adiestramiento para todas las clases de empleados y niveles organizacionales inferiores al nivel superior ?

¿ Tiene el programa de adiestramiento apoyo concreto de la administración superior, por ejemplo; participa la administración superior en los cursos de adiestramiento ?

¿ Se buscan, se investigan y se prueban nuevas técnicas de --
adiestramiento para aplicarse, cuando parezcan factibles ?

¿ Participan las personas encargadas de operaciones (a --
través de algún medio establecido, como comités) en la de--
terminación de las necesidades de adiestramientos y la formu
lación de los programas respectivos y prioridades ?

¿ Se aprovecha la asistencia de las Agencias Gubernamentales
para ayudar al adiestramiento de los empleados ?

¿ Se ha pedido a los proveedores ayuda para desarrollar y --
proporcionar adiestramiento o medios auxiliares de capacita-
ción ?

Se ha dado a los superiores de línea la oportunidad, ya --
sea individual o colectiva de adquirir conocimientos del pro
ceso de adiestramiento ?

¿ Se verifican los resultados de adiestramiento en forma sis
temática y lógica mediante pruebas para los empleados para -
averiguar como se les enseña y que resultados se obtienen, a
fin de ajustar las actividades de adiestramiento? ?

¿ Se les presta ayuda a los superiores para reconocer y --
llevar a cabo sus responsabilidades en el adiestramiento --
práctico ?

E).- Educación

¿ Existe un programa para descubrir niveles bajos de estudio
y brindar desarrollo a quienes lo necesitan ?

¿ Existe un programa de ayudar a la educación ?

¿ Es educado el programa y se fomenta internamente ?

¿ Existen programas opcionales de adiestramiento para los empleados que deseen cambiar su línea de trabajo ó programa rápidamente ?

F).- Reclutamiento Selección y contratación de Personal.

¿ Reciben instrucciones los nuevos empleados a los pocos días de entrar a la Empresa ?

¿ Hay algún procedimiento para aprobar (Certificando cuando sea necesario) la selección de los nuevos empleados ?

¿ En la misma persona ó agencia la que pone todos los anuncios de reclutamiento después de examinarlos en cuanto su contenido y su formato ?

¿ Se especifican clara y lógicamente las obligaciones de los puestos al hacerse entrevistas a los solicitantes ?

¿ Cumplen con los reglamentos de Gobierno las formas de solicitud ?

¿ Requieren suficiente información las solicitudes acerca de los antecedentes de trabajos y otros datos de manera que las calificaciones y los riesgos de empleo sean manifiestos y pueda hacerse una buena selección inicial ?

¿ Se comprueba los antecedentes laborales del personal solicitado ?

¿ Se concentra la responsabilidad decisiva de contratar ó despedir en una sola persona, como el Jefe del Departamento de Personal, en lugar de estar ampliamente distribuida ?

¿ Se toma información minuciosa del historial de salud física y se llevan a cabo exámenes adecuados para proteger tanto la salud del empleado como los riesgos del que lo emplea ?

¿ Tienen un periodo de prueba los empleados, seguido de una evaluación cuando se les contrata ?

¿ Se ha establecido el procedimiento para obligar el uso efectivo del periodo de prueba ?

¿ Hay un sistema de alerta para recordar a los supervisores ó Jefes Departamentales el final del período de prueba ?

¿ Se trata con cortesía a los solicitantes ? es decir se les recibe correctamente y se les dá información adecuada acerca de la Compañía y las oportunidades de trabajo, así como la explicación lógica de sus posibilidades para obtener el empleo ?

¿ Hace buena impresión la Oficina de Empleo de los solicitantes ?

¿ Se verifican y completan concienzudamente las referencias antes de contratar a los solicitantes ?

¿ Se dice a los empleados recién contratados cuales serán sus obligaciones responsabilidades efectivas ?

¿ Se tiene el cuidado de aclararlas a los empleados su potencial de sueldos, beneficios marginales y condiciones de trabajo antes de emplearla ?

G).- Política Sistemas y Procedimientos

¿ Se verifica si los empleados generalmente reciben instrucción adecuada para realizar sus labores satisfactoriamente ?

¿ Se pide el consejo de los jefes y se toma en cuenta antes - -
de promulgar y ejecutar cambios importantes en el procedimien -
to o en la organización ?

¿ Están adiestrados los Jefes de Sección, Supervisores para ---
reconocer y tratar de manera competente los problemas de indis-
ciplina ?

¿ Se requiere que los supervisores acudan al Departamento de
Relaciones Industriales antes de emprender alguna acción disci-
plinaria ?

¿ Se hace prontamente de todas las formas de disciplina un ---
asunto de registros bien documentados y escritos con amplitud ?

¿ Conocer los empleados las políticas de la Compañía y las re-
glas escritas ó implícitas de la Planta ?

¿ Se verifica si los Jefes o Supervisores ejecutan en forma con-
sistente y justas las políticas de la compañía.?

¿ Se hace un esfuerzo para dar a conocer a los Jefes o Supervi-
sores los principios básicos de las Relaciones Humanas y motiva-
cionales de los empleados ?

¿ Hay una persona a quién se asigne la responsabilidad de mante-
ner actualizados los reglamentos legales que afecten las rela-
ciones con los empleados ?

¿ Se otorgan permisos no establecido de descanso que pueden lle-
gar a sentar precedente (especialmente en relación con negocia-
ciones futuras sindicales ?

¿ Tienen los empleados el derecho de iniciar la propuesta de su traslado cuando consideran que están bien colocados ?

¿ Existe un plan sustituto que se hace efectivo en el caso de que tenga que despedir gente ?

¿ Mantiene la Compañía registros adecuados del personal, es decir ¿ Se mantiene un registro actualizado y amplio para cada empleado (incluidos todos los datos importantes y resultados de la evaluación) ?

¿ Hay una política de conservación de los registros de personal para llenar los requisitos prácticos y legales ?

¿ Se conoce el promedio del ausentismo del personal en comparación con otras Compañías ?

¿ Se conoce coeficiente de rotación y ausentismo de personal en comparación con otras Compañías ?

¿ Se conocen los costos por rotación y ausentismo ?

¿ Hay algún Programa para tratar con el problema de rotación y ausentismo del personal ?

¿ Existe una publicación de la Compañía, que sea más que una de comentarios ligeros ?

¿ Se reconoce en forma significativa a los empleados los desempeños sobresalientes, sus fechas de aniversario y los largos años de servicio ?

Auditoría Administrativa del
Departamento de Relaciones
Industriales,
Programa General (Cuestionario)

NOMINAS

¿ Existen constancias debidamente aprobadas por ?

- a) Cambios en el personal
- b) Sueldos y clasificaciones por clase de trabajo
- c) Descuentos

¿ Quién aprueba las modificaciones de sueldo ?

¿ Se requiere la aprobación de Oficina Central, para sueldos de -
ejecutivos de alta jerarquía ?

¿ Cual es el sueldo mínimo que requiere aprobación de Oficina Cen-
tral ?

¿ Muestran los requisitos de personal las firmas de los empleados ?
(tarjetas de asistencia)

¿ Se utilizan relojes marcadores u otros medios para registrar el -
tiempo laborado ?

¿ Quién autoriza las horas extras ?

¿ De que medio se vale para reportar el tiempo extra ?

¿ Existe una separación definida de labores entre ?

- a) Tomadores de tiempo
- b) Personal que prepara nóminas
- c) Personal que hace pagos

¿ Existe una sección dependiente dedicada a la elaboración de nómi
nas ?

¿ Se elabora una prenómina en la cual se revisan todos los cálcu--
los antes de elaborar la nómina o el pago ?

¿ Se concilian los totales de las nóminas de los sueldos en forma
individual ?

¿ Si se observa una variación en el sueldo se investiga la causa ?

¿ La distribución contable de la nómina la revisa una persona indepe
ndiente a la sección de nóminas ?

¿ Las nóminas están sujetas a una aprobación final por algún fun--
cionario responsable ?

Si los sueldos se pagan en efectivo

a) Se retira del Banco el monto neto de las nóminas ?

b) Se toman las debidas precauciones para guardar el dinero y pro-
tegerlo contra robo de empleados o extraños ?

c) Se contrata los servicios de una Compañía que haga el pago de -
nóminas ?

¿ La guarda de los sueldos no reclamados esta encomendada a otras
personas que no sean las que preparan las nóminas ni los que hacen
los pagos ?

¿ Que tiempo se conserva en custodia los sueldos no reclamados ?

¿ Se solicita que los sueldos no reclamados se vuelvan a depositar
en el banco, después de un periodo razonable ?

¿ Se prepara algún informe de sueldos no reclamados y se envía directamente al Departamento de Contabilidad ?

¿ Los de sueldos no reclamados que se hagan posteriormente, requieren la aprobación de algún funcionario que no sea encargado en la preparación de la nómina ?

¿ La distribución de sobres de sueldos, es supervisada periódicamente por alguien independiente al Departamento de nóminas ?

¿ Compara un empleado ajeno al Departamento de nóminas las firmas recibidas con las de los archivos del Departamento ?

¿ Se les pide alguna identificación al personal para poder otorgar el pago ?

¿ Si carece de credencial se le solicita otro tipo de identificación al personal ?

¿ Si no puede asistir el interesado a cobrar se le requiere a la persona que se presenta ?

a) Una carta poder

b) Autorización escrita del Jefe de Relaciones Industriales ?

¿ Se le paga al personal de su área de trabajo ?

¿ Es acompañado el pagador por un elemento de seguridad ?

¿ Se cuenta con un formato donde se indique el inicio del pago, terminación del pago y tiempo que se empleo para el mismo ?

¿ Se verifica la actualización de la credencial de la Empresa ?

¿ Se coteja la firma de la credencial, contra el recibo de sueldo ?

a) Se relaciona al personal que no se identifico ?

b) No se identificó con credencial de la Empresa ?

c) Presentó la credencial con fecha vencida ?

" CUESTIONARIO PARA EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES "

- 1.- ¿El reemplazo y el puesto de nueva creación se notifican a ----
través de una requisición de personal ?
- 2.- ¿ Hacen la solicitud de una vacante conforme a las característi-
cas proporcionadas por el Departamento solicitante en la requi-
sición de personal ?
- 3.- ¿ Se recurre al análisis y evaluación de puestos para determi-
nar los requerimientos que debe satisfacer la persona a ocupar
el puesto, así como la percepción que debe proporcionárseles ?
- 4.- ¿ Se cuenta con un inventario de personal ?
- 5.- ¿ De acuerdo con éste inventario de personal se localiza a la--
persona que presta sus servicios actualmente dentro de la Em--
presa y que reúne los requisitos necesarios para ocupar el ---
puesto ?
- 6.- ¿ De no existir, se acude a la bolsa de trabajo existente en la
Empresa ?
- 7.- ¿ De no contar con cartera de candidatos, se recurre a algunas-
fuentes de reclutamiento de personal, cuáles son ?
- 8.- ¿ Se cuenta con un lugar apropiado para entrevistar a los candi-
datos ?
- 9.- ¿ Este lugar es confortable, iluminado, con suficiente ventila-
ción y con cubículos privados que faciliten el proceso de se-
lección ?
- 10.- ¿ Se cuenta con una solicitud de trabajo para los distintos ni-
veles a los cuales se aplique ?

- 11.- ¿ Si no se cuenta con solicitudes para los distintos niveles -- es sencillo el formato a utilizar ?
- 12.- ¿ Se determina si el individuo reúne los requisitos mínimos --- indispensables (escolaridad, edad, etc). para proceder a la -- entrevista preliminar ?
- 13.- ¿ Se detectan en la entrevista preliminar los aspectos más os-- tensibles del candidato, su relación con los requerimientos del puesto ?
- 14.- ¿ Se redacta algún informe una vez terminada la entrevista ?
- 15.- ¿ Este informe es claro, concreto e inteligible, para quién ten-- ga que consultarlo posteriormente ?
- 16.- ¿ Se cuenta con batería de exámenes de conocimiento ?
- 17.- ¿ Se cuenta con exámenes Psicológicos y Psicométricos ?
- 18.- ¿ Se cuenta con una batería de pruebas debidamente estandariza-- da ?
- 19.- ¿ Esta batería es antes o después del examen Psicológico ?
- 20.- ¿ El futuro jefe lleva a cabo la prueba técnica a fin de compro-- bar que el candidato tiene los conocimientos y experiencias la-- borales que el puesto exige ?
- 21.- Se le practica exámenes médicos al personal de nuevo ingreso ?
- 22.- Se cuenta con un registro médico ?

- 23.- ¿ Se practican exámenes médicos a los trabajadores periódicamente ?
- 24.- ¿ Se le hacen estudios socioeconómicos y laborales al solicitante?
- 25.- ¿ Una vez evaluada comparativamente los requisitos del puesto con las características del candidato, a quién se le informa ?
- 26.- ¿ Se orienta al personal que no fue aceptado ?
- 27.- ¿ Se hace una evaluación del desempeño del personal, en el periodo de prueba ?
- 28.- ¿ Se cuenta con un contrato individual de trabajo ?
- 29.- ¿ Se inscribe al trabajador en el I.M.S.S. en el periodo determinado ?
- 30.- ¿ Se enscribe al trabajador al INFONAVIT ?
- 31.- ¿ Se cuenta con expedientes donde estan integrados los documentos proporcionados por el trabajador así como los de la Empresa y que forman la historia laboral del trabajador ?
- 32.- ¿ Se cuenta con una hoja de registro (Kardex) ?
- 33.- ¿ Se cuenta con un manual de bienvenida ?
- 34.- ¿ Se tiene un procedimiento de reclutamiento y selección de personal ?
- 35.- ¿ Se tiene un flujograma elaborado del procedimiento de reclutamiento ?
- 36.- ¿ Cuando se promueve al empleado, el lugar que este deja vacante como se suple ?

EMPRESAS SAHEL, S.A. DIVISION X

PAPILAS DE TRABAJO - RESUMEN

NUM. DE CONTROL DE LA AUDITORIA 015
 AREA AUDITADA Relaciones Industriales
 PROGRAMA 7
 TIPO DE REVISIÓN Auditoría Administrativa PERIODO 15/02/82 al 03/02/82

OBJETIVO Conocer que los procedimientos y políticas establecidas por --
 la Empresa se estén llevando conforme a lo establecido.

QUE SE REVISÓ El Departamento de Relaciones Industriales

PERIODO QUE ABARCA LA REVISIÓN Del 15 de Febrero de 1982 al 3 de Abril de
 1982.

PROCEDIMIENTOS APLICADOS Técnicas de análisis, técnicas de concordancia, dia-
 gramas de flujo, entrevistas, encuestas, observación y cuestionarios.

RESULTADOS OBTENIDOS Desconocimiento de los procedimientos y políticas --
 en relación a la unidad, por parte del responsable así como de los jefes de
 sección por carecer de los manuales o por su bajo nivel de escolaridad.

CONCLUSIONES: Se requiere que contraten personal profesional para
 que el departamento en cuestión pueda lograr sus objetivos de manera
 adecuadamente los procedimientos proporcionados por el Departamento de
 Organización y Métodos.

FUENTES Diagramas elaborados de acuerdo a las entrevistas, -
 documentos elaborados por personal del área auditada, encuestas realizadas
 con personal de áreas relacionadas con el departamento.

AUDITOR Jesús Torre Sanroman FIRMA _____
 SUPERVISOR Adrián Vargas FIRMA _____
 FECHA DE INICIO 15/02/82
 FECHA DE TÉRMINO 02/03/82 FIRMA _____

OBSERVACION

NIM. DE CONTROL DE LA AUDITORIA 015
 AREA AUDITADA Departamento de Relaciones Industriales
 PROGRAMA _____
 FUNCIONARIO ENTREVISTADO Lic. Luis Ríos Alfo
 PUESTO Jefe del Departamento de Relaciones Industriales
 TIPO DE REVISIÓN Auditoría Administrativa PERIODO 18/02/82 al 01/03/82

OBSERVACION: Estructura Orgánica:
No se tiene definido un manual de Organización
No se cuenta con el manual de procedimientos para llevar a cabo las operaciones del área

SITUACION ACTUAL: El Departamento de Organización y Métodos no ha proporcionado
los manuales respectivos en forma oportuna

CONSECUENCIA: Que el titular del Área desconozca la Metodología y por consiguiente delegue autoridad en el personal adecuado, asignando las funciones importantes a su unidad.

RECOMENDACION: Que el Jefe de la unidad elabore, implante y vigile la observancia del manual de Organización y procedimientos de su área, solicitando la asesoría del departamento de Organización y Métodos de Oficina Matriz.

FECHA DE IMPLEMENTACION: 22/02/82
15/03/82

RESPONSABLE DE IMPLEMENTAR LA RECOMENDACION:
Lic. Luis Ríos A.

AUDITOR Jesús Torres Sarmiento
 SUPERVISOR Adrián Loreno
 FECHA DE INICIO 18/02/82
 FECHA DE TERMINACION 18/02/82

FIRMA _____
 FIRMA _____

OBSERVACION

NUM. DE CONTROL DE LA AUDITORIA 015
 AREA AUDITADA Departamento de Relaciones Industriales
 PROGRAMA 7
 FUNCIONARIO ENTREVISTADO Lic. Luis Carlos Acuña
 PUESTO Jeefe de Departamento de Relaciones Industriales
 TIPO DE REVISIÓN Auditoría Administrativa PLANEADO 18/02/82 al 01/02/82

OBSERVACION: La plantilla de personal enviada a Oficina Matriz no se encuentra actualizada careciendo además, de las fechas de la Gerencia y Administración. El Organigrama no se encuentra actualizado y el promedio es inoperante por no estar definidos sus niveles jerárquicos.

SITUACION ACTUAL: Falta de supervisión ó en los niveles gerenciales e inobservancia de las políticas establecidas por Oficina Matriz

CONSECUENCIA: Que se integre personal de nuevo ingreso sin haber sido autorizado y por ende incremento en el presupuesto asignado a sueldos que se pague a personal dado de baja. Que sus cargas de trabajo, funciones y actividades sean homogéneas en diferentes áreas y por consiguiente carezcan de apoyo.

RECOMENDACION: Cualquier movimiento de alta, baja o transferencia de personal de la unidad sea registrado en la planta, solicitando su autorización a la gerencia de planta y delegación administrativa. Que se elabore el Organigrama identificando funciones y actividades y carga de trabajo por área.

FECHA DE IMPLEMENTACION: 28/02/82

RESPONSABLE DE IMPLEMENTAR LA RECOMENDACION: Lic. Luis Carlos Acuña

AUDITOR Jesús Torre Sanroman
 SUPERVISOR Adrián Moreno FIRMA _____
 FECHA DE INICIO 18/02/82
 FECHA DE TERMINACION 18/02/82 FIRMA _____

OBSERVACION

NM. DE CONTROL DE LA AUDITORIA 015
 AREA AUDITADA Desarrollo de Relaciones Industriales
 PROGRAMA 7
 FUNCIONARIO ENTREVISTADO Lic. Luis Plas Aldo
 PUESTO Jefe de Departamentos de Relaciones Industriales
 TIPO DE REVISION Auditoria Administrativa PERIODO 18/02/82 al 01/03/82

OBSERVACION: Reclutamiento y selección de personal; encargado de la sección desconoce el procedimiento, las vacantes, análisis y valuación de puestos. De dar un informe sobre las entrevistas preliminares y exámenes aplicados.

SITUACION ACTUAL: El responsable de la sección carece de experiencia en el área y por consiguiente de aptitud para estas labores.

CONSECUENCIA: Contratar personal no apto para el desarrollo del área que lo solicite por no cumplir con los requisitos señalados en la requisición de personal desaprovechar personal desarrollado dentro de la Empresa al no permitir la promoción por desconocimientos de los puestos.

RECOMENDACION: Capacitar al personal encargado de la selección y contratación de personal. Contratar personal profesional que se cuente con un sistema de valuación de puestos. Que el Encargado de la primera entrevista y exámenes preliminares los prepare mediante un informe escrito al jefe de la área solicitante.

FECHA DE IMPLEMENTACION: 15/04/82

RESPONSABLE DE IMPLEMENTAR LA RECOMENDACION: Lic. Luis Plas Aldo

AUDITOR Jesús Torre Sanroman
 SUPERVISOR Adrian Moranc
 FECHA DE INICIO 15/02/82
 FECHA DE TERMINACION 18/02/82

FIRMA _____
 FIRMA _____

OBSERVACION

NIM. DE CONTROL DE LA AUDITORIA 015
 AREA AUDITADA Departamento de Relaciones Industriales
 PROGRAMA 7
 FUNCIONARIO ENTREVISTADO Luis Rlos Aldo
 PUESTO Jefe de Departamento de Relaciones Industriales
 TIPO DE REVISIÓN Auditoría Administrativa PERIODO 18/02/82 al 01/03/82

OBSERVACION: No cuentan con una bolsa de trabajo actualizada, las solicitudes de empleo son llenadas en forma incorrecta.
No existe un lugar adecuado para ejecutar las entrevistas a los candidatos.

SITUACION ACTUAL: No llevan control de las solicitudes, falta de supervisión -- por el encargado de la selección al entregar y revisar las solicitudes, espacios en las oficinas reducidas.

CONSECUENCIA: No contar con una persona que ocupe oportunamente el puesto.
Gastos infructuosos al recurrir a bolsas de trabajo externa. Carecen del -- historial completo del solicitante.
Que el entrevistado no tenga privacidad u sea distraído por personal ajeno, -- al efectuar los exámenes.

RECOMENDACION: Implantar la bolsa de trabajo al fin de contar oportunamente con candidatos viables para ocupar las vacantes. Revisar la correcta elaboración de las solicitudes o en su caso orientar al candidato para que -- proporcione información completa y correcta. Localizar y adecuar un lugar apropiado para evitar interferencias y desarrollo en entrevistas.

FECHA DE IMPLEMENTACION: 15/04/82
16/03/82

RESPONSABLE DE IMPLEMENTAR LA RECOMENDACION: Lic. Luis Rlos A.

AUDITOR Jesús Torre Sanroman
 SUPERVISOR Adrian Mareña FIRMA _____
 FECHA DE INICIO 18/02/82
 FECHA DE TERMINACION 19/02/82 FIRMA _____

OBSERVACION

NUM. DE CONTROL DE LA AUDITORIA 015
 AREA AUDITADA Departamento de Relaciones Industriales
 PROGRAMA 7
 FUNCIONARIO ENTREVISTADO Lic. Luis Rlos Aldo
 PUESTO Jefe de Departamento de Relaciones Industriales
 TIPO DE REVISION Auditoria Administrativa PERIODO 18/02/82 al 01/03/82

OBSERVACION: No se cuenta con bateria de exámenes psicométricos. El titular del área adolece de los conocimientos técnicos para aplicar y calificar los exámenes no se sigue un reclutamiento y selección de personal

SITUACION ACTUAL: No adquieren exámenes elaborados por el alto costo. El responsable del área carece de experiencia. Falta de un procedimiento establecido por organización y métodos y por consiguiente los jefes de las áreas carecen de instructivos.

CONSECUENCIA: Que la persona seleccionada y contratada tenga actitudes y aptitudes inadecuadas para el puesto que los jefes de las áreas solicitantes desconocen si el candidato fue o no contratado oportunamente y si son o no aptos al puesto en virtud de que ellos no los entrevistaron

RECOMENDACION: Obtener baterías de exámenes psicométricos y reconocimientos debidamente estandarizados contratar personal con conocimientos técnicos requeridos para aplicar correctamente los exámenes. Solicitar a organización y métodos el procedimiento para reclutar y seleccionar.

FECHA DE IMPLEMENTACION: 15/04/82
22/02/82

RESPONSABLE DE IMPLEMENTAR LA RECOMENDACION: Lic. Luis Rlos A.

AUDITOR Jesús Torre Sauroman
 SUPERVISOR Adrian Moreno
 FECHA DE INICIO 19/02/82
 FECHA DE TERMINACION 19/02/82

FIRMA _____
 FIRMA _____

OBSERVACION

NÚM. DE CONTROL DE LA AUDITORIA 015
 AREA AUDITADA Departamento de Relaciones Industriales
 PROGRAMA 7
 FUNCIONARIO ENTREVISTADO Lic. Luis Ríos Alda
 PUESTO Jefe de Departamento de Relaciones Industriales
 TIPO DE REVISIÓN Auditoría Administrativa PERIODO 18/02/83 a 01/03/82

OBSERVACION: Requisición y cambios de personal: los formatos para movimiento de personal carecen de información como: requisitos y características del puesto y firmas de autorización.

SITUACION ACTUAL: Falta de supervisión de la unidad de Relaciones Industriales. Los jefes de las áreas carecen de lineamientos generales para elaborar el formato de requisición.

CONSECUENCIA: Que se contrate personal con diferentes perfiles al puesto a ocupar.
Contratar personal no calificado

RECOMENDACION: Que el jefe del área de Relaciones Industriales proporcione a los jefes de área copias de instructivo para el correcto llenado de formato y así rechazarlo cuando le falten datos o cuando no cubra con los requisitos establecidos.

FECHA DE IMPLEMENTACION: 16/02/82

RESPONSABLE DE IMPLEMENTAR LA RECOMENDACION: Lic. Luis Ríos A.

AUDITOR Jesús Torre santoman
 SUPERVISOR Adrián Moreno
 FECHA DE INICIO 19/02/82
 FECHA DE TERMINACION 19/02/82

FIRMA _____
 FIRMA _____

OBSERVACION

NUM. DE CONTROL DE LA AUDITORIA 015
 AREA AUDITADA Departamento de Relaciones Industriales
 PROGRAMA 7
 FUNCIONARIO ENTREVISTADO Lic. Luis Ríos Aído
 PUESTO Jefe de Departamento de Relaciones Industriales
 TIPO DE REVISIÓN Auditoría Administrativa PERIODO 18/02/82 al 01/03/82

OBSERVACION: No se le da el formato requisición de personal el uso adecuado: Se elaboran después de contratar al personal, no se utilizan para no aplicar modificaciones a los sueldos, no se hace la distribución correcta de las copias.

SITUACION ACTUAL: Utilizan otros formatos diseñados por la unidad sin estar autorizada por organización y métodos.

CONSECUENCIA: Gastos improprios en papelería y por consiguiente del --- presupuesto.

RECOMENDACION: Proporcionar a las áreas, blocks de juegos de los formatos y --- estos se entregan oportunamente a Relaciones Industriales
todos los movimientos de personal sean notificados utilizando la forma requisición de personal.

FECHA DE IMPLEMENTACION: 01/03/82

RESPONSABLE DE IMPLEMENTAR LA RECOMENDACION:
Lic. Luis Ríos A.

AUDITOR Jesús Torre Santromán
 SUPERVISOR Adrián Moreno
 FECHA DE INICIO 19/07/82
 FECHA DE TERMINACION 19/07/82

FIRMA _____

FIRMA _____

OBSERVACION

NUM. DE CONTROL DE LA AUDITORIA 015
 AREA AUDITADA Departamento de Relaciones Industriales
 PROGRAMA 7
 FUNCIONARIO ENTREVISTADO Lic. Luis Rlos Aldo
 PUESTO Jefe de Departamento de Relaciones Industriales
 TIPO DE REVISION Auditoria Administrativa PERIODO 16/02/82 al 01/03/82

OBSERVACION: No hacen investigaciones de antecedentes laborales del personal seleccionado.

SITUACION ACTUAL: Carece de disponibilidad para realizar esta función.

CONSECUENCIA: Se contrate personal con malas referencias y pésimos antecedentes.

RECOMENDACION: Que el personal seleccionado sea investigado sus antecedentes laborales para que conste en su expediente.

FECHA DE IMPLEMENTACION: 01/03/82

RESPONSABLE DE IMPLEMENTAR LA RECOMENDACION: Lic. Luis Rlos Aldo

AUDITOR Jesús Torre Santamari FIRMA _____
 SUPERVISOR Adrian Borero FIRMA _____
 FECHA DE INICIO 20/02/82
 FECHA DE TERMINACION 20/02/82 FIRMA _____

OBSERVACION

NUM. DE CONTROL DE LA AUDITORIA 015
 AREA AUDITADA Departamento de Relaciones Industriales
 PROGRAMA Lic. Luis Ros Ato
 FUNCIONARIO ENTREVISTADO Lic. Luis Ros Ato
 PUESTO Jefe de Departamento de Relaciones Industriales
 TIPO DE REVISION Auditoria Administrativa PERIODOS 18/02/82 y 21/03/82

OBSERVACION: La evaluación del desempeño del personal contratado por tiempo determinado se hace en forma deficiente.

SITUACION ACTUAL: El Jefe del Area da de baja al personal calificado durante 6 ó 7 meses como buenos elementos, por problemas personales.

CONSECUENCIA: Despedir personal capacitado y con buen desarrollo dentro de la Empresa.
Altas costas por capacitación de personal de nuevo ingreso, problemas laborales con la Secretaría de trabajo y Previsión Social al despedir personal con más de tres meses de trabajo.

RECOMENDACION: Que la calificación otorgada por el Jefe del Area este bien fundamentada y la estipulada en el formato de evaluación manifieste la actuación real del personal calificado.

FECHA DE IMPLEMENTACION: 31/03/82

RESPONSABLE DE IMPLEMENTAR LA RECOMENDACION: Lic. Luis Ros A.

AUDITOR Jesús Torre Satoroman
 SUPERVISOR Adrian Moreno
 FECHA DE INICIO 20/02/82
 FECHA DE TERMINACION 20/02/82

FIRMA _____
 FIRMA _____

EMPRESAS SABLE, S.A. DIVISION X

OBSERVACION

NUM. DE CONTROL DE LA AUDITORIA 015
 AREA AUDITADA Departamento de Relaciones Industriales
 PROGRAMA 2
 FUNCIONARIO ENTREVISTADO Lic. Luis Rlos. Aldo
 PUESTO Jefe de Departamento de Relaciones Industriales
 TIPO DE REVISION Auditoria Administrativa PERIODO 18/02/82 al 01/03/82

OBSERVACION: Personal contratado no ha entregado la documentación completa.

Jefes de áreas contratan personal sin informar al departamento de relaciones industriales. Oportunamente los contratos individuales carecen de firma del trabajador y el representante legal de la Empresa, algunos están en blanco.

SITUACION ACTUAL: Personal sindicalizado no entrega ni cartilla ni acta de nacimiento, radicando que es con el fin de agilizar la contratación no entregan copias de los contratos a los trabajadores para evitar problemas sindicales.

CONSECUENCIA: No llevar las políticas y procedimiento establecidos por la Empresa.

Que los jefes de área coloquen familiares y amistades bien remuneradas y éstos desconozcan sus funciones y lo que este personal no se le pague oportunamente por no haberse integrado en nómina ó violación a la ley Federal del trabajo y por consiguiente sanciones de la S.T.P.S.

RECOMENDACION: Normar que los expedientes se encuentren completos, exhibiéndose la documentación antes de contratar. Respetar las políticas de contratación reiterando que esa función corresponde al área de Relaciones Industriales. Que todos los contratos estén elaborados sin omitir dato alguno del trabajador, así como las firmas de las partes afectadas.

FECHA DE IMPLEMENTACION: 01/03/82 - 16/02/82 - 26/02/82

RESPONSABLE DE IMPLEMENTAR LA RECOMENDACION:
 Lic. Luis Rlos A.

AUDITOR Jesús Torre Sanroman
 SUPERVISOR Adrian Moreno
 FECHA DE INICIO 20/02/82
 FECHA DE TERMINACION 20/02/82

FIRMA _____
 FIRMA _____

OBSERVACION

NUM. DE CONTROL DE LA AUDITORIA 015
 AREA AUDITADA Departamento de Relaciones Industriales
 PROGRAMA 2
 FUNCIONARIO ENTREVISTADO Lic. Luis Rlos Aldo
 PUESTO Jefe de Departamento de Relaciones Industriales
 TIPO DE REVISION Auditoria Administrativa PERIODO 18/02/82 al 01/03/82

OBSERVACION: No existe un programa de inducción al personal de nuevo ingreso, desconociendo información del puesto, contrato individual y reglamento interior de trabajo, manual de bienvenida, etc.

SITUACION ACTUAL: Solo indican el lugar donde deben presentarse sin acompañarlo ni presentarlo con sus compañeros.

CONSECUENCIA: Que el personal de nuevo ingreso tarde en integrarse al grupo de trabajo desconozca sus deberes y obligaciones y que carezca de motivación.

RECOMENDACION: Que se elabore un programa de Inducción estableciendo poltticas generales de acción, elaborar el manual de bienvenida donde se participe al personal de nuevo ingreso de las actividades de la Empresa.

FECHA DE IMPLEMENTACION: 21/03/82

RESPONSABLE DE IMPLEMENTAR LA RECOMENDACION: Lic. Luis Rlos A.

AUDITOR Jesús Torre Sainroman FIRMA _____
 SUPERVISOR Adrian Moreno FIRMA _____
 FECHA DE INICIO 20/02/82
 FECHA DE TERMINACION 20/02/82 FIRMA _____

OBSERVACION

NUM. DE CONTROL DE LA AUDITORIA 015
 AREA AUDITADA Departamento de Relaciones Industriales
 PROGRAMA 7
 FUNCIONARIO ENTREVISTADO Lic. Luis Ríos Alao
 PUESTO Jefe de Departamento de Relaciones Industriales
 TIPO DE REVISION Auditoria Administrativa PERIODO 16/02/82 al 01/05/82

OBSERVACION: Rotación transferencia y promoción de personal: No se lleva una estadística de la rotación de personal las transferencias a otras divisiones no están sustentadas oportunamente las promociones de personal son dadas a confianza no están debidamente sustentada.

SITUACION ACTUAL: Alta rotación de personal desconociendo su incidencia y causas desconocimiento de las políticas y falta de orientación por el corporativo de Oficina Matriz se efectúan los movimientos de palabra.

CONSECUENCIA: Altos costos por la rotación del personal. Contratar personal y recibirlo de otra división con mayor o menor sueldo ubicándolo en puestos no de acuerdo a su categoría y lo que no este autorizado el movimiento. Problemas sindicales - patronales por hacer caso omiso de las anomalías existentes e indicadas por representantes sindicales.

RECOMENDACION: Calcular mensualmente las estadísticas de rotación de personal investigando las causas principales del movimiento. Toda transferencia de personal debe estar aprobada por escrito mediante el formato oficial y autorizado. Que toda promoción de personal sindical no se haga por escrito amparado con documentación oficial.

FECHA DE IMPLEMENTACION: 16/02/82

RESPONSABLE DE IMPLEMENTAR LA RECOMENDACION: Lic. Luis Ríos A.

AUDITOR Jesús Torre Sanromán
 SUPERVISOR Adrián Moreno
 FECHA DE INICIO 22/02/82
 FECHA DE TERMINACION 22/02/82
 FIRMA _____
 FIRMA _____

OBSERVACION

NIM. DE CONTROL DE LA AUDITORIA 075
 AREA AUDITADA Departamento de Relaciones Industriales
 PROGRAMA 2
 FUNCIONARIO ENTREVISTADO Lic. Luis Rios Aldo
 PUESTO Jefe de Departamento de Relaciones Industriales
 TIPO DE REVISOR Auditoria Administrativa PERIODO 18/02/82 al 01/03/82

OBSERVACION: No se cuenta con un programa de calificaci3n de m3ritos para el personal de confianza.

SITUACION ACTUAL: Se califica por simpatia y no por trabajo efectuado y responsabilidad en el mismo.

CONSECUENCIA: Que exista alto indice de rotaci3n de personal. Que el personal no trabaje o desarrolle m3s, por caracter de motivaci3n personal.

RECOMENDACION: Que se implemente un programa de calificaci3n de m3ritos adecuada y fundamentada sobre bases objetivas y un sistema.

FECHA DE IMPLEMENTACION: 15/02/82

RESPONSABLE DE IMPLEMENTAR LA RECOMENDACION: Lic. Luis Rios A.

AUDITOR Jes3s Torre Santom3n FIRMA _____
 SUPERVISOR Arturo Moreno FIRMA _____
 FECHA DE INICIO 22/02/82
 FECHA DE TERMINACION 25/02/82 FIRMA _____

OBSERVACION

NUM. DE CONTROL DE LA AUDITORIA 015
 AREA AUDITADA Departamento de Relaciones Industriales
 PROGRAMA _____
 FUNCIONARIO ENTREVISTADO Lic. Luis Rlos. Aedo
 PUESTO Jefe de Departamento de Relaciones Industriales
 TIPO DE REVISION Auditoria Administrativa PERIODO 18/02/82 al 01/05/82

OBSERVACION: Ejecutan pago de tiempo extra y cambios de sueldo, sin estar apoyados con la constancia debidamente autorizada.

SITUACION ACTUAL: Informan el tiempo extra en forma verbal o se apoya en la tarjeta cuando para efectuarles su pago.

CONSECUENCIA: Que el personal salga despues de su hora por estar realizando otras actividades fuera de su area y no autorizadas y al abasar su tarjeta se le paga como tiempo extra. Que por antisias se le pague tiempo extra, no labando.

RECOMENDACION: Que todo tiempo extra pagado al personal este debidamente autorizado y apoyado con documento oficial.

FECHA DE IMPLEMENTACION: 15/02/82

RESPONSABLE DE IMPLEMENTAR LA RECOMENDACION: Lic. Luis Rlos A.

AUDITOR Jesús Torre Santoman
 SUPERVISOR Asstlan Moreno
 FECHA DE INICIO 23/02/82
 FECHA DE TERMINACION 23/02/82
 FIRMA _____
 FIRMA _____

OBSERVACION

NUM. DE CONTROL DE LA AUDITORIA 015
 AREA AUDITADA Departamento de Relaciones Industriales
 PROGRAMA 2
 FUNCIONARIO ENTREVISTADO Lic. Luis Rios Aldo
 PUESTO Jefe de Departamento de Relaciones Industriales
 TIPO DE REVISION Auditoria Administrativa PERIODO 18/02/81 al 01/03/82

OBSERVACION: Se paga tiempo extra a personal que tiene retardos en su hora
de entrada así como al personal que no labora tiempo completo.

SITUACION ACTUAL: Desconocimiento del reglamento interno de trabajo.
Favoritismo a determinado personal por la recomendación de que fue hecho.

CONSECUENCIA: Que personal del área disminuya su rendimiento por no ser mo-
deado en igual forma.
Existen discrepancias e incongruencias entre el personal del área.

RECOMENDACION: Personal con retardos que no se le otorgue tiempo extra o ca-
so contrario se le descuenta del tiempo extra laborado.

FECHA DE IMPLEMENTACION: 16/02/82

RESPONSABLE DE IMPLEMENTAR LA RECOMENDACION: Lic. Luis Rios A.

AUDITOR	<u>Jesús Torre Sanroman</u>	FIRMA	_____
SUPERVISOR	<u>Adrian Morano</u>	FIRMA	_____
FECHA DE INICIO	<u>23/02/82</u>		
FECHA DE TERMINACION	<u>23/02/82</u>		

OBSERVACION

NUM. DE CONTROL DE LA AUDITORIA 015
 AREA AUDITADA Departamento de Relaciones Industriales
 PROGRAMA 7
 FUNCIONARIO ENTREVISTADO Lic. Luis Rios Aldo
 PUESTO Jefe de Departamento de Relaciones Industriales
 TIPO DE REVISIÓN Auditoria Administrativa PERIODO 18/02/82 al 01/03/82

OBSERVACION: Las faltas y asistencias de obreros la justifican los jefes de área en forma extemporáneas.

SITUACION ACTUAL: Excesivo paternalismo hacia el personal obrero

CONSECUENCIA: Que el personal no asista cuando se le requiera, baja de producción por falta de personal, violación al contrato colectivo del trabajo y reglamento interior del trabajo.

RECOMENDACION: Que todos los permisos y cambios de turno se notifiquen con anticipación y por escrito a la unidad de Relaciones Industriales.

FECHA DE IMPLEMENTACION: 01/03/82

RESPONSABLE DE IMPLEMENTAR LA RECOMENDACION: Lic. Luis Rios A.

AUDITOR <u>Jesús Torre Sarroman</u>	FIRMA _____
SUPERVISOR <u>Adrian Moreno</u>	FIRMA _____
FECHA DE INICIO <u>24/03/82</u>	
FECHA DE TERMINACION <u>24/03/82</u>	

OBSERVACION

NUM. DE CONTROL DE LA AUDITORIA 015
 AREA AUDITADA Departamento de Relaciones Industriales
 PROGRAMA 2
 FUNCIONARIO ENTREVISTADO Lic. Luis Rlos Aldo
 PUESTO Jeefe de Departamento de Relaciones Industriales.
 TIPO DE REVISION Auditoria Administrativa PERIODO 18/02/82 al 01/03/82

OBSERVACION: Personal que incurre en un retardo o mds, se le aplica el --
descuento de un dia, sin notificarlo por escrito. No se lleva un control
estricto de los retardos y faltas de personal de confianza.

SITUACION ACTUAL: Castigan por erronta interpretacion del reglamento interior -
del trabajo. Se basan en las tarjetas de asistencia

CONSECUENCIA: Obtener sanciones por la S.P.T.S. al violar los derechos de
los trabajadores u ser anticonstitucionales. Desconocer cuando deben apli-
car las sanciones, o castigos al personal previstas en el reglamento inte-
rior del trabajo ocasionando con ellos problemas laborales con la aplica-
cion arbitraria de las correcciones

RECOMENDACION: Apegarse a lo establecido en el reglamento interior del tra-
bajo notificando al personal reincidente la sancion de que es acreedor.
Que sea el Jeefe de Relaciones Industriales encargado de la observancia u
aplicacion de la sancion.

FECHA DE IMPLEMENTACION: 15/03/82

RESPONSABLE DE IMPLEMENTAR LA RECOMENDACION: Lic. Luis Rlos A.

AUDITOR Jesús Torre Sauroman FIRMA _____
 SUPERVISOR Adrian Moreno FIRMA _____
 FECHA DE INICIO 24/02/82 FIRMA _____
 FECHA DE TERMINACION 24/02/82 FIRMA _____

OBSERVACION

NUM. DE CONTROL DE LA AUDITORIA 015
 AREA AUDITADA Departamento de Relaciones Industriales
 PROGRAMA 2
 FUNCIONARIO ENTREVISTADO Lic. Luis Ríos Aída
 PUESTO Jefe de Departamento de Relaciones Industriales
 TIPO DE REVISIÓN Auditoría Administrativa PERIODO 18/02/82 al 01/03/82

OBSERVACION: Las nóminas carecen de una aprobación final por algún funcionario responsable.

SITUACION ACTUAL: El jefe de Relaciones Industriales no firma la nómina por desconocer esta función.

CONSECUENCIA: Posible integración de personal que no preste sus servicios en la Empresa, dentro de la nómina.
Solicitud de efectivo al Banco por una cantidad mayor para hacer sobretoda.

RECOMENDACION: Involucrar en la autorización de la nómina al personal que elabora y recopila las firmas de autorización del jefe del área y gerente administrativo.

FECHA DE IMPLEMENTACION: 19/02/82

RESPONSABLE DE IMPLEMENTAR LA RECOMENDACION: Lic. Luis Ríos A.

AUDITOR <u>Jesús Torre Savraman</u>	FIRMA _____
SUPERVISOR <u>Adrián Moreno</u>	FIRMA _____
FECHA DE INICIO <u>24/02/82</u>	
FECHA DE TERMINACION <u>27/02/82</u>	

OBSERVACION

NUM. DE CONTROL DE LA AUDITORIA 015
 AREA AUDITADA Departamento de Relaciones Industriales
 PROGRAMA 7
 FUNCIONARIO ENTREVISTADO Lic. Luis Ríos Aedo
 PUESTO Jefe de Departamento de Relaciones Industriales
 TIPO DE REVISIÓN Auditoria Administrativa PERIODO 15/02/82 al 01/03/82

OBSERVACION: Los responsables de las áreas de producción, otorgan facilidades en forma totalmente unilateral para que el personal tome días de descanso, pagándolo con turnos, enviando la notificación en forma extemporánea.

SITUACION ACTUAL: paternalismo exagerado por parte de los jefes de la unidad de producción al otorgar este tipo de facilidades!

CONSECUENCIA: Que el personal acumule sus descansos programándose vacaciones no previstas por el área de Relaciones Industriales.
Incremento en el presupuesto por pagarle el salario respectivo a la persona supla al trabajador. Malos hábitos en el personal e interdicencia en la operación.

RECOMENDACION: Todos los cambios de turno deben notificarse por escrito y con anticipación al Área de Relaciones Industriales y ser autorizados por el Superintendente de Producción.

FECHA DE IMPLEMENTACION: 15/03/82

RESPONSABLE DE IMPLEMENTAR LA RECOMENDACION: Lic. Luis Ríos A.

AUDITOR Jesús Torre Sanroman
 SUPERVISOR Adrián Vazquez
 FECHA DE INICIO 25/03/82
 FECHA DE TERMINACION 25/03/82

FIRMA _____
 FIRMA _____

OBSERVACION

NUM. DE CONTROL DE LA AUDITORIA 015
 AREA AUDITADA Departamento de Relaciones Industriales
 PROGRAMA 7
 FUNCIONARIO ENTREVISTADO Lic. Luis Ríos Aldo
 PUESTO Jefe de Departamento de Relaciones Industriales
 TIPO DE REVISION Auditoria Administrativa PERIODO 15/02/82 al 01/03/82

OBSERVACION: Los jefes de Area imponen castigos arbitrarios, los jefes de Area justifican retardos, inasistencia y emisiones de entrada firmando en la tarjeta de asistencia.

SITUACION ACTUAL: Desconocimiento de las politicas establecidas por la Empresa - para normar las acciones. Favoritismos y perjuicios por parte de los jefes de Area, falta de supervisión en la revisión de tarjetas.

CONSECUENCIA: Malos antecedentes entre los trabajadores que los trabajadores no andan a su máxima capacidad para existir antipatia y diferencias entre ellos. Que los jefes autorizen dias al personal que no se presente a trabajar.

RECOMENDACION: Los jefes de Area deben informar a Relaciones Industriales la anomalía cometida o del trabajador y ser esta quien aplique la sanción correspondiente. Que los jefes de Area envíen por escrito las autorizaciones respectivas, al Area de Relaciones Industriales.

FECHA DE IMPLEMENTACION: 19/03/82

RESPONSABLE DE IMPLEMENTAR LA RECOMENDACION: Lic. Luis Ríos A.

AUDITOR Jesús Torre Sarmiento
 SUPERVISOR Alexander Moreno
 FECHA DE INICIO 25/02/82
 FECHA DE TERMINACION 25/02/82

FIRMA _____

FIRMA _____

OBSERVACION

NIM. DE CONTROL DE LA AUDITORIA 015
 AREA AUDITADA Departamento de Relaciones Industriales
 PROGRAMA 2
 FUNCIONARIO ENTREVISTADO Lic. Luis Rlos Aldo
 PUESTO Jefe de Departamento de Relaciones Industriales
 TIPO DE REVISIÓN Auditoria Administrativa PERIODO 18/02/82 al 07/03/82

OBSERVACION: No se cuenta con un programa de vacaciones. Las vacaciones se justifican y se autorizan después de tomadas.

SITUACION ACTUAL: Carecen de un procedimiento para programar las vacaciones.

CONSECUENCIA: Que todo el personal quiera tomar las vacaciones en el mismo periodo.
En varias años el personal no tome vacaciones.

RECOMENDACION: Que se elabore un programa de vacaciones solicitando antes el procedimiento a organización médica.

FECHA DE IMPLEMENTACION: 01/03/82

RESPONSABLE DE IMPLEMENTAR LA RECOMENDACION: Lic. Luis Rlos A.

AUDITOR Jesús Torre Sarroman FIRMA _____
 SUPERVISOR Adrian Motos FIRMA _____
 FECHA DE INICIO 26/02/82
 FECHA DE TERMINACION 26/02/82 FIRMA _____

OBSERVACION

NIM. DE CONTROL DE LA AUDITORIA 015
 AREA AUDITADA Departamento de Relaciones Industriales
 PROGRAMA 7
 FUNCIONARIO ENTREVISTADO Lic. Luis Ríos Aldo
 PUESTO Jefe de Departamento de Relaciones Industriales
 TIPO DE REVISIÓN Auditoría Administrativa PERIODO 13/02/82 al 01/03/82

OBSERVACION: Existen notificaciones al I.M.S.S. presentadas extemporaneamente.
No se le entrega copia del alta al I.M.S.S. al trabajador.

SITUACION ACTUAL: Negligencia del personal encargado de los trámites.

CONSECUENCIA: Sanciones económicas o administrativas por parte del I.M.S.S.
El trabajador o familiar no sea atendido en la oficina por falta de la copia de alta al I.M.S.S.

RECOMENDACION: Todo notificación al I.M.S.S. (alta, baja, etc.) debe hacerse en un lapso no mayor de cinco días hábiles para no incurrir en sanciones.
Entregar al trabajador su copia conforme sea recibida en la Empresa.

FECHA DE IMPLEMENTACION: 01/03/82

RESPONSABLE DE IMPLEMENTAR LA RECOMENDACION: Lic. Luis Ríos A.

AUDITOR <u>Jesús Torre Sanroman</u>	FIRMA _____
SUPERVISOR <u>Adrian Moreno</u>	FIRMA _____
FECHA DE INICIO <u>26/02/82</u>	
FECHA DE TERMINACION <u>26/02/82</u>	FIRMA _____

OBSERVACION

NIM. DE CONTROL DE LA AUDITORIA 015
 AREA AUDITADA Departamento de Relaciones Industriales
 PROGRAMA 7
 FUNCIONARIO ENTREVISTADO Lic. Luis Rlos Sandoval
 PUESTO Jefe de Departamento de Relaciones Industriales
 TIPO DE REVISION Auditoria Administrativa PERIODO 12/02/82 al 01/03/82

OBSERVACION: El servicio médico de la Empresa de incapacidades por periodos
mayores de tres días!

SITUACION ACTUAL: Se proporciona incapacidad a toda personal que los requiere!

CONSECUENCIA: Que se confabulen con el médico y éste expida incapacidades
sin necesidad.
No contar estadísticas reales en las incapacidades.

RECOMENDACION: Que se acepten justificantes. enfermedades ó accidentes, úni-
camente los expedidos por el T.M.S.

FECHA DE IMPLEMENTACION: 16/03/82

RESPONSABLE DE IMPLEMENTAR LA RECOMENDACION: Lic. Luis Rlos A.

AUDITOR <u>Jesús Torre Sanroman</u>	FIRMA _____
SUPERVISOR <u>Adrián Moreno</u>	FIRMA _____
FECHA DE INICIO <u>27/02/82</u>	
FECHA DE TERMINACION <u>27/02/82</u>	

OBSERVACION

NUM. DE CONTROL DE LA AUDITORIA 015
 AREA AUDITADA Departamento de Relaciones Industriales
 PROGRAMA 7
 FUNCIONARIO ENTREVISTADO Lic. Luis Rlos Aldo
 PUESTO Jefe de Departamento de Relaciones Industriales
 TIPO DE REVISION Auditoria Administrativa PERIODO 18/02/82 al 01/03/82

OBSERVACION: Existe personal con horarios anormales sin estar solicitada - por escrito

SITUACION ACTUAL: Personal recomendado por Jefes de alto nivel

CONSECUENCIA: Crear malos antecedentes y por consiguiente bajo rendimiento en el personal.

RECOMENDACION: Regularizar el horario de estas personas.

FECHA DE IMPLEMENTACION: 04/03/82

RESPONSABLE DE IMPLEMENTAR LA RECOMENDACION: Lic. Luis Rlos A.

AUDITOR Jesús Torre Sarroman
 SUPERVISOR Adrian Moreno
 FECHA DE INICIO 01/03/82
 FECHA DE TERMINACION 01/03/82

FIRMA _____
 FIRMA _____

OBSERVACION

NIM. DE CONTROL DE LA AUDITORIA 015
 AREA AUDITADA Departamento de Relaciones Industriales
 PROGRAMA 2
 FUNCIONARIO ENTREVISTADO Lic. Luis Rlos Aldo
 PUESTO Jefe de Departamento de Relaciones Industriales
 TIPO DE REVISION Auditoria Administrativa PERIODO 18/02/82 al 01/05/82

OBSERVACION: No se cuenta con un programa de capacitación y adiestramiento

SITUACION ACTUAL: Función a nivel corporativo el responsable de esta área a nivel nacional no ha proporcionado información a las divisiones

CONSECUENCIA: Ser sancionados administrativa o económicamente por la Secretaría de Trabajo ó Previsión Social al no aplicar estos cursos previstivos - y establecidos en el contrato colectivo del trabajo y en la Ley Federal del Trabajo en el artículo 153.

RECOMENDACION: Si el corporativo no ha enviado programa de esta división, que el jefe de Área de Relaciones Industriales elabore y registre el programa de la división y en la agencia correspondiente y lo envíe después al jefe corporativo.

FECHA DE IMPLEMENTACION: 01/06/82

RESPONSABLE DE IMPLEMENTAR LA RECOMENDACION:
Por el corporativo Ina. Raúl Pérez Castro
Por la división "X" Lic. Luis Rlos Aldo.

AUDITOR Jesús Torre Santroman
 SUPERVISOR Adrian Moreno
 FECHA DE INICIO 01/03/82
 FECHA DE TERMINACION 01/03/82

FIRMA _____

FIRMA _____

EMPRESAS SABLE, S.A.

México D.F., a 21 de Mayo de 1982

"AÑO DEL GENERAL VICENTE GUERRERO"

CG-427/82

LIC. AZAEL CABRERA C.
GERENTE GENERAL
PRESENTE.

Anexo al presente me permito enviarle informe sobre la revisión adminis
trativa practicada al área de Relaciones Industriales de la División --
" X "

A T E N T A M E N T E

C.P. ALBERTO OBLEA M.
Contralor General.

c.c.p. Ing. Juan Bravo - Gerente de Operaciones Industriales
Lic. Mario Luján - Gerente de Administración
LA. Federico Mero - Gerente de División " X "

*msl

OBSERVACIONES DETERMINADAS EN LA AUDITORIA

HOJA NO. 1 DE 11
 No. DE CONTROL DE LA AUDITORIA 015
 CLAVE DE PROGRAMA DE AUDITORIA 2
 PERIODO QUE SE REPORTA Del 18/01/82 al 03/02/82
 FECHA DE TERMINACION DE AUDITORIA 03/02/82

ENTIDAD DIVISION "X" TIPO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

NPN	OBSERVACIONES	CAUSAS	RECOMENDACIONES	FECHA DE		RESPONSABLE DE IMPLEMENTAR LA RECOMENDACION	
				IMPLEMENTAR	LA RECOMENDACION		
1	I.- ESTRUCTURA ORGANICA No se tiene definido un manual de organización.	Falta de comunicación entre el titular del área y organización y métodos. Falta de iniciativa del titular del área, al no elaborar -- lo menos, un manual en forma interina.	Que el jefe de la unidad, elabore, -- implante, y vigile la observancia del manual de organización de su área de -- responsabilidad, solicitando la asesoría del departamento de organización y métodos de la corporación.	22	02	82	Lic. Luis Ríos A. Jefe de la unidad de Relaciones Industriales.
2	No se cuenta con un manual de procedimientos para llevar a cabo las -- distintas operaciones del área.	Falta de comunicación entre -- el titular del área y el departamento de organización y métodos.	Que a la brevedad posible, y contando con el apoyo de organización y Métodos, se implante, vigile y mantenga actualizado el manual de procedimientos de la unidad.	15	04	82	Lic. Luis Ríos A.
3	La plantilla de personal de la Unidad de Relaciones Industriales, enviada a Oficina Central, no se encuentra actualizada, careciendo además, de las firmas de autorización de la Gerencia de Planta, Delegación Administrativa y Relaciones Industriales.	Falta de supervisión de los -- niveles gerenciales. Inobservancia de las políticas establecidas por Oficina -- Central.	Cualquier movimiento de alta, baja, o transferencia de personal de la unidad, se registre en la plantilla para mantenerla actualizada. Solicitar la autorización de la Gerencia de Planta y Delegación Administrativa, en la plantilla de la unidad.	28	02	82	Lic. Luis Ríos A.
4	No se cuentan con un organigrama -- actualizado, siendo el propuesto inoperante, en virtud de no tener los niveles jerárquicos correctamente definidos.	Nulo mantenimiento de la estructura orgánica. Falta de previsión en los incrementos de volúmenes de operación del área.	Que se elabore el organigrama, identificando : Funciones y actividades homogéneas. Carga de trabajo (actual y futura). Necesidades de servicio, de las áreas, a las cuales se les presta apoyo.	16	03	82	Lic. Luis Ríos A.

C.P. ALBERTO OBLEA H.
 RESPONSABLE DEL PTO. DE AUDITORIA.

ENTIDAD DIVISION "X" TIPO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

NUM.	OBSERVACIONES	CAUSAS	RECOMENDACIONES	FECHA DE IMPLEMENTACION DE LA RECOMENDACION	RESPONSABLE DE IMPLEMENTAR LA RECOMENDACION
5	<p>II.- RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.</p> <p>El encargado de la sección, desconoce el procedimiento; además desconoce las vacantes existentes, no cuenta con inventario de personal, análisis y valuación de puestos; elementos indispensables para el desarrollo de sus actividades. No se elabora informe sobre la entrevista preliminar y sobre la aplicación de exámenes.</p>	<p>El responsable de la sección carece de experiencia en el área. No hay personal suficiente para desarrollar programas de análisis y valuación de puestos.</p>	<p>Elaborar e implementar un control de vacantes a ocupar.</p> <p>Que se cuente con el manual de puesto de todas las áreas.</p> <p>Estructurar un sistema de valuación de puestos.</p> <p>Que en todos los casos se cuenta con el informe de las entrevistas y exámenes practicados.</p>	15/04/82	Lic. Luis Ríos A.
6	<p>No se cuenta con una bolsa de trabajo actualizada.</p>	<p>Por la escasez de candidatos en la zona, y sobre todo por la lejanía de la empresa.</p>	<p>Que se implante la bolsa de trabajo a fin de contar oportunamente con candidatos viables a ocupar puestos vacantes.</p>	15/04/82	Lic. Luis Ríos A.
7	<p>Las solicitudes de empleo se presentan en forma incompleta.</p>	<p>Falta de supervisión en la sección de reclutamiento y selección.</p>	<p>Vigilar que las solicitudes de empleo estén debidamente elaboradas, caso contrario, orientar e indicar al solicitante a efecto de complementar la información necesaria.</p>	15/02/82	Lic. Luis Ríos A.
8	<p>No se cuenta con un lugar adecuado para efectuar entrevistas con los candidatos.</p>	<p>El espacio de las oficinas es demasiado reducido.</p>	<p>Localizar un lugar apropiado, en el cual no deben existir interferencias y el desarrollo de las entrevistas sea fluido e ininterrumpido.</p>	16/03/82	Lic. Luis Ríos A.

EMPRESAS SABLE, S.A. DIVISION "X"

OBSERVACIONES DETERMINADAS EN LA AUDITORIA

FOJA NO. 3 DE 11
No. DE CONTROL DE LA AUDITORIA 015

CLAVE DE PROGRAMA DE AUDITORIA Z

PERIODO QUE SE REPORTA Del 18/01/82 al 03/02/82

FECHA DE TERMINACION DE AUDITORIA 03/02/82

ENTIDAD DIVISION "X" TIPO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

NUM.	OBSERVACIONES	CAUSAS	RECOMENDACIONES	FECHA DE IMPLEMENTACION	RESPONSABLE DE IMPLEMENTAR LA RECOMENDACION
9	No se cuenta con batería de exámenes psicométricos, ni de conocimientos, -- asimismo el titular de la sección de reclutamiento, adolece de los conocimientos técnicos necesarios para llevar a cabo la aplicación de pruebas que deben utilizarse en esta área.	No se han podido adquirir los exámenes por el alto costo que representa para la empresa. El responsable de la sección, carece de experiencia en el área.	Obtener baterías de exámenes de psicométricos y de conocimientos debidamente estandarizados y sean aplicados en la unidad de Relaciones Industriales. Contratar para la sección de reclutamiento, a una persona con los conocimientos técnicos requeridos, pudiendo ser un licenciado en Relaciones Industriales o psicólogo industrial.	15 04 82	Lic. Luis Ríos A.
10	No se sigue un procedimiento uniforme para el reclutamiento y selección de personal, ya que no se encuentra definida la participación que deben tener las áreas solicitantes, en cuanto a entrevistas, reconocimiento de aptitudes, etc.	Falta de un procedimiento normado, así como, de la falta de instrucción a los jefes de área de la unidad de relaciones industriales.	Que el encargado de reclutamiento y selección, sea quien practique la entrevista preliminar y los exámenes psicométricos, enviando posteriormente al solicitante, a entrevistas con el jefe de relaciones industriales y jefe de unidad solicitante, para que éste aplique el examen de conocimientos, en caso de ser necesario.	22 02 82	Lic. Luis Ríos A.
11	III.- REQUISICION Y MOVIMIENTOS DE PERSONAL. Los formatos para movimientos de personal carecen de información tal como -- Requisitos y características del puesto. Firmas de autorización (gerencia de planta, del g. admva., relaciones industriales y oficina central).	Falta de supervisión en la Unidad de Relaciones Industriales; asimismo, los jefes de área carecen de lineamientos generales para la elaboración de la forma.	Que el jefe de relaciones industriales proporcione a todos los jefes de de unidad, copia del instructivo, para el llenado correcto del formato, en caso de -- permitir la anomalía, se requerirá mayor supervisión y se rechazará aquella forma que no esté debidamente complementada.	16 02 82	Lic. Luis Ríos A.

EMPRESAS SABLE, S.A. DIVISION "X"

OBSERVACIONES DETERMINADAS EN LA AUDITORIA

HOJA NO. 6 DE 11

NO. DE CONTROL DE LA AUDITORIA 015

CLAVE DE PROGRAMA DE AUDITORIA Z

PERIODO QUE SE REPORTA Del 13/01/82 al 03/02/82

FECHA DE TERMINACION DE AUDITORIA 03/02/82

ENTIDAD DIVISION "X" TIPO DE AUDITORIA AUDITORIA

NÚM	OBSERVACIONES	CAUSAS	RECOMENDACIONES	FECHA DE IMPLEMENTACIÓN	RESPONSABLE DE LA RECOMENDACIÓN
12	<p>No se le dá formato "Requisición y -- movimientos de personal" el uso adecuado ya que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se elaboran después de contratar al personal. - No se utilizan para notificar modificaciones a los sueldos. - No se hace la distribución correcta de las copias. <p>IV. CONTRATACION</p>	<p>Se están utilizando otros formatos, diseñados en la unidad, que según sus opiniones, son más prácticos que la forma oficial.</p>	<p>Que el citado formato, se entregue con anticipación a relaciones industriales, para contar con información oportuna y tramitar ágilmente los requerimientos; es menester que todos los movimientos de personal se amparen con la utilización de esta forma.</p>	01 03 82	Lic. Luis Ríos A.
13	<p>No se llevan a cabo, investigaciones de antecedentes laborales del personal seleccionado.</p>	<p>Falta de tiempo para llevar a cabo las investigaciones.</p>	<p>Que a todo el personal por contratar, se le investiguen sus antecedentes laborales, haciendo constar el resultado en sus expedientes; es recomendable que se les soliciten por lo menos 2 cartas de recomendación de empleos anteriores.</p>	31 03 82	Lic. Luis Ríos A.
14	<p>La evaluación del desempeño del personal contratado por tiempo determinado, se hace en forma deficiente, ya que existe personal bien calificado por el jefe del área, y sin embargo se le dá de baja</p>	<p>Es en los casos que existen cierto tipo de problemas personales, que se reflejan en la evaluación.</p>	<p>Que la calificación otorgada por el jefe del área esté bien fundamentada y lo estipulado en el formato de evaluación, manifieste la actuación real del personal calificado a fin de decidir sobre su renovación de contrato o baja.</p>	31 03 82	Lic. Luis Ríos A.

C.P. ALBERTO OBREA H.
RESPONSABLE DEL DEPTO. DE AUDITORIA.

EMPRESAS SABLE, S.A. DIVISION "X"

OBSERVACIONES DETERMINADAS EN LA AUDITORIA

HOJA NO. 5 DE 11

No. DE CONTROL DE LA AUDITORIA 015

CLAVE DE PROGRAMA DE AUDITORIA 2

PERIODO QUE SE REPORTA del 18/01/82 al 03/02/82

FECHA DE TERMINACION DE AUDITORIA 03/02/82

ENTIDAD

TIPO DE AUDITORIA

NUM	OBSERVACIONES	CAUSAS	RECOMENDACIONES	FECHA DE IMPLEMENTACION	RESPONSABLE DE IMPLEMENTAR LA RECOMENDACION
15	Personal que está prestando sus servicios en la empresa, no ha proporcionado toda su documentación, para la integración del expediente.	En el caso de personal obrero, existen problemas con la cartilla y acta de nacimiento, por la dificultad que a ellos se les presenta al tratar de conseguirlo.	<p>Normar y vigilar que los expedientes se encuentren completos; las personas a contratar, se les deberá exigir toda la documentación antes de ser contratados.</p> <p>Notificar al personal que adeude documentación, que se les otorgará un plazo perentorio razonable dentro del cual tendrá la obligación de entregar lo faltante.</p>	18 03 82	Lic. Luis Ríos A.
16	Algunos jefes de área llevan a cabo la contratación de personal, informando lo posteriormente a la Unidad de Relaciones Industriales.	Lo llevan a cabo; con el objeto de agilizar la contratación de su personal y evitar posibles trastornos en su área.	<p>Respetar las políticas de contratación, reiterando que esa función corresponde al área de relaciones industriales, y que de ninguna manera otras áreas lo pueden desempeñar.</p> <p>Es necesario que en forma inmediata la gerencia de planta, gire las instrucciones necesarias a los jefes de área, a fin de corregir este tipo de anomalías.</p>	16 02 82	Lic. Luis Ríos A.
17	Los contratos individuales de trabajo carecen de la firma del trabajador y del representante de la empresa; algunos se encuentran firmados en blanco, además, no se le está proporcionando copia al trabajador.	A fin de que el trabajador no tenga en su poder evidencia que en casos de demanda los utilice con pruebas inobjectables.	<p>Que todos los contratos estén elaborados sin omitir dato alguno del trabajador, así como las firmas de las partes afectadas, actualizar los contratos vigentes que se encuentren incompletos - Proporcionar al trabajador la copia que le corresponde. Requerir a oficina central las políticas a seguir en estos casos.</p>	28 02 82	Lic. Luis Ríos A.

C.P. ALBERTO OBLEA M.
RESPONSABLE DEL DPTO. DE AUDITORIA.

EMPRESAS SAHLE, S.A. DIVISION "X"

OBSERVACIONES DETERMINADAS EN LA AUDITORIA

HOJA NO. 6 DE 11
 No. DE CONTROL DE LA AUDITORIA 015
 CLAVE DE PROGRAMA DE AUDITORIA Z
 PERIODO QUE SE REPORTA Del 18/01/82 al 03/02/82
 FECHA DE TERMINACION DE AUDITORIA 03/02/82

ENTIDAD _____ DIVISION _____ TIPO DE AUDITORIA _____

NUN	OBSERVACIONES	CAUSAS	RECOMENDACIONES	FECHA DE IMPLEMENTACION	RESPONSABLE DE IMPLEMENTAR LA RECOMENDACION
18	<p>V. INDUCCION</p> <p>No existe un programa de inducción hacia el personal de nuevo ingreso, ya que a este no se le proporciona:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Información adecuada del puesto a desarrollar. - Contrato y reglamento interior de trabajo. - Manual de bienvenida - Presentación ante el jefe inmediato y compañeros de trabajo. - Información de las actividades de la empresa. <p>VI. ROTACION, TRANSFERENCIA Y PROMOCIONES DE PERSONAL.</p> <p>No se lleva una estadística de la rotación de personal; en los meses de noviembre y diciembre, se observó una incidencia del 1.53 % y 3.4 % para personal de confianza y del 6.87 % y 10.82 % para personal obrero.</p>	<p>Está desarrollándose aún el -- Manual de bienvenida.</p> <p>Falta de personal para llevar a cabo los cálculos. La alta rotación se debe, primordialmente, a la falta de incentivos y los bajos salarios.</p>	<p>Que se elabore un programa de inducción, tanto al puesto como a la empresa, estableciendo políticas generales de inducción.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaborar el manual de bienvenida. <p>Que se calculen mensualmente las estadísticas de rotación de personal de confianza y sindicalizado; y que se investiguen las causas principales que originan los movimientos, haciéndolas del conocimiento de la gerencia de planta para tomar las medidas correctivas necesarias.</p>	<p>31 03 82</p> <p>16 02 82</p>	<p>Lic. Luis Ríos A.</p> <p>Lic. Luis Ríos A.</p>

EMPRESAS SAHUE, S.A. DIVISION "X"

OBSERVACIONES DETERMINADAS EN LA AUDITORIA

HOJA No. 7 DE 11
 No. DE CONTROL DE LA AUDITORIA 015
 CLAVE DE PROGRAMA DE APLICACION 7
 PERIODO QUE SE LE REPORTA del 18/01/82 al 03/02/82
 FECHA DE TERMINACION DE AUDITORIA 03/02/82

ENTIDAD _____ DIVISION _____ TIPO DE AUDITORIA _____

SUN	OBSERVACIONES	CAUSAS	RECOMENDACIONES	FECHA DE IMPLEMENTACION	RESPONSABLE DE LA RECOMENDACION
20	Las transferencias de personal a otras Divisiones, no se encuentran soportadas por un documento oficial.	Falta de conocimiento de las políticas, que el corporativo de Oficina Central, no ha difundido	Toda transferencia de personal deberá estar aprobada por escrito, mediante el formato oficial, y debidamente firmado de autorizado por las autoridades de la División.	16/02/82	Lic. Luis Ríos A.
21	Las promociones de personal sindicalizado a empleado de confianza, no está debidamente soportado ya que se carece de documentación tanto del sindicato como de Relaciones Industriales.	Se cuida el aspecto relación - sindicato - empresa, a fin de evitar posibles reclamos por parte de los dirigentes sindicales.	Que toda promoción de personal sindicalizado, se ampare y justifique mediante documentación oficial, con el pleno Vo. Bo. de los representantes sindicales.	16/02/82	Lic. Luis Ríos A.
22	No se cuenta con un programa de calificación de méritos, para el personal de confianza.	Por la falta de una persona -- que se encargue de la función.	Que se implemente un programa de calificación de méritos adecuado y fundamentado sobre bases objetivas.	15/05/82	Lic. Luis Ríos A.
23	Se procede al pago de tiempo extra y cambio de sueldos, sin estar apoyados con las constancias debidamente aprobadas y autorizadas.	Negligencia de parte del auxiliar de nóminas, que realizó los cálculos sin percatarse de la ausencia de los documentos de autorización.	Que por ningún motivo se le proporcione pago extra al personal, si no está debidamente autorizado y apoyado en el documento oficial, siendo proporcionado oportunamente al área de Relaciones Industriales.	16/02/82	
24	Se paga tiempo extra a personal que tiene retardos en su horario de entrada, así como al personal que no labora horario completo.	Por sobrecargas de trabajo, se vieron en la necesidad de pagar tiempo extra, aún cuando se tuvieron retardos, acción sobre las cuales se dejó al arbitrio de Relaciones Industriales.	El personal que haya laborado horas extras y tenga retardos en ese mismo día, se le reste el retraso a su hora de salida, en la fecha que convenga a la División.	16/02/82	Lic. Luis Ríos A.

EMPRESAS SAHBE, S.A. DIVISION "X"

OBSERVACIONES DETERMINADAS EN LA AUDITORIA

HOJA NO. 8 DE 11
No. DE CONTROL DE LA AUDITORIA 015

CLAVE DE PROGRAMA DE AUDITORIA Z

PERIODO QUE SE REPORTA del 18/01/82 al 03/02/82

FECHA DE TERMINACION DE AUDITORES 03/02/82

ENTIDAD _____ DIVISION _____ TIPO DE AUDITORIA _____

NUM.	OBSERVACIONES	CAUSAS	RECOMENDACIONES	FECHA DE IMPLEMENTACION	RESPONSABLE DE LA RECOMENDACION
25	Las faltas y/o ausencias de obreros, la justifican los jefes de área en forma extemporánea.	Pasividad de los jefes de área, excesivo paternalismo hacia el personal obrero.	Que todos los permisos y cambios de turno se notifiquen con anticipación y por escrito a la unidad de Relaciones Industriales, descontándose invariablemente todas aquellas ausencias no justificadas con anticipación.	01/03/82	Lic. Luis Ríos A.
26	Personal que incurre en un retardo ó -mas, se le aplica el documento de un día sin antes habérselo notificado por escrito y sin disfrutarlo, de acuerdo a lo estipulado en el reglamento interior de trabajo.	Errores interpretación del reglamento interno de trabajo.	Apegarse a lo establecido en el reglamento interior de trabajo, artículo 16º notificando al personal reincidente, la sanción a que se hizo acreedor, con 24 horas de anticipación.	15/03/82	Lic. Luis Ríos A.
27	Las nóminas carecen de una aprobación final por algún funcionario responsable.	Desconocimiento del jefe de la unidad de Relaciones Industriales que este requisito se debía cumplir.	Involucrar en la autorización de la nómina al personal que la elabore, jefe inmediato y Delegado Administrativo recabando las firmas correspondientes.	19/02/82	Lic. Luis Ríos A.
28	No se lleva un control estricto de los retardos y faltas del personal de confianza, siendo palpable el hecho de que tampoco exista un documento que sancione a las personas que reincidan en las anomalías antes mencionadas.	Falta de aplicación del reglamento interno de trabajo.	Que se apliquen las disposiciones contenidas en el reglamento interior de trabajo siendo el jefe de la unidad de Relaciones Industriales quién se encargue de la observancia.	15/02/82	Lic. Luis Ríos A.

EMPRESAS SAME, S.A. DIVISION "X"

OBSERVACIONES DETERMINADAS EN LA AUDITORIA

HOJA NO. 9 DE 11

NO. DE CONTROL DE LA AUDITORIA 015

CLAVE DE PROGRAMA DE AUDITORIA Z

PERIODO QUE SE REPORTA Del 18/01/82 al 03/02/82

FECHA DE TERMINACION DE AUDITORIA 03/02/82

ENTIDAD _____ DIVISION _____ TIPO DE AUDITORIA _____

NUN	OBSERVACIONES	CAUSAS	RECOMENDACIONES	FECHA DE IMPLEMENTACION	RESPONSABLE DE ELABORAR LA RECOMENDACION
29	Los responsables de las áreas de producción, otorgan facilidades en forma totalmente unilateral para que el personal tome días de descanso, pagando los mismos con turnos, enviando la notificación respectiva en forma extemporánea, es decir una vez tomado el permiso lo justifican con 4 o 5 días después.	Paternalismo exagerado por parte de los jefes de unidad o sección al otorgar este tipo de facilidades.	Todos los movimientos de cambio de turno deben notificarse con anticipación al área de Relaciones Industriales, aquellos que no lo fueron informados en su oportunidad se les descuentan al tiempo ausentado, es menester que los jefes de unidad no otorguen tantas facilidades a su personal, ya que éste se vicia lo cual es dañino para el desarrollo de las operaciones.	12 03 82	Lic. Luis Ríos A.
30	Los jefes de unidad o sección imponen castigos a su personal en forma arbitraria, no estando justificado.	Falta de conocimiento de las políticas, que norman las acciones que deben tomarse en casos de indisciplinas.	Los jefes de unidad o sección no tienen porqué decidir e imponer un castigo al personal subordinado sino que debe hacer notar la falta cometida por su trabajador e informarla a la unidad de Relaciones Industriales para que sea en ta quién imponga la sanción o medida disciplinaria de acuerdo al reglamento interno de trabajo.	16 02 82	Lic. Luis Ríos A.
31	Las tarjetas de asistencia carecen de firma del trabajador y además se contemplan firmas de jefes de unidad para justificar retardos, omisiones de entrada o salida, permisos y tiempo extra.	Falta de supervisión en la entrega de tarjetas checadoras.	Las tarjetas de asistencia deberán ser firmadas, semanal o quincenalmente una vez que son respuestas. Las incidencias sean oficializadas por los jefes de unidad a través del formato para ello designado, el cual deberá ser entregado a la unidad de Relaciones Industriales para su control y registro.	19 02 82 16 02 82	Lic. Luis Ríos A. Personal Obrero Personal Confianza

G.F. ALBERTO OBLEA H.

RESPONSABLE DEL DPTO. DE AUDITORIA.

EMPRESAS SAPE, S.A. DIVISION "X"

OBSERVACIONES DETERMINADAS EN LA AUDITORIA

HOJA NO. 10 DE 11
 No. DE CONTROL DE LA AUDITORIA 015
 CLAVE DE PROGRAMA DE AUDITORIA Z
 PERIODO QUE SE REPORTA
 FECHA DE TERMINACION DE AUDITORIA

ENTIDAD _____ DIVISION _____ TIPO DE AUDITORIA _____

NUM	OBSERVACIONES	CAUSAS	RECOMENDACIONES	FECHA DE IMPLEMENTACION		RESPONSABLE DE IMPLEMENTAR LA RECOMENDACION	
				DIAS	HRS		
32	No se cuenta con un programa de vacaciones, además de que se notifican, justifican y autorizan después de disfrutadas.	A los jefes de área no se les exige el programa de su personal estos también carecen de la iniciativa necesaria para hacerlo.	Que se programen anticipación las vacaciones, determinando el o los periodos en los cuales se tomarán. Toda justificación de vacaciones debe hacerse por escrito y en el tiempo oportuno.	01	03	82	Lic. Luis Ríos A.
33	Existen notificaciones de alta al IMSS enviadas extemporáneamente. No se entrega la copia de alta al trabajador a menos que el lo requiera.	Por la existencia de una sobrecarga de trabajo no se contaba con el personal suficiente, para el volumen de modificaciones de salarios que se tuvo que notificar al organismo citado.	Toda notificación proporcionada al IMSS debe de hacerse en un plazo no mayor de cinco días para evitar sanciones. Que la unidad de Relaciones Industriales una vez haya recibido la documentación que ampare el alta del trabajador en el IMSS la proporcione en forma inmediata.	01	03	82	Lic. Luis Ríos A.
34	En el servicio médico de la empresa se proporcionan incapacidades por periodos mayores de 3 días, se localizaron alteraciones en las mismas y duplicidades.	Se proporcionan incapacidades a todo el personal que la requiere.	Que se acepten como justificante de enfermedad o accidente las otorgadas por el IMSS exclusivamente, en caso de existir situaciones excepcionales que dará a criterio del jefe de Relaciones Industriales el aceptarla o no.	16	03	82	Lic. Luis Ríos A.
35	La sección de archivo y fotocopiado, recibe directamente material de papelería, efectuando los trámites correspondientes para su pago.	Por no existir un almacén de papelería eficientemente controlado.	Que sea el almacén general el que reciba y controle los artículos de papelería. Que las facturas una vez selladas sean entregadas por el proveedor en recepción, siguiendo el procedimiento establecido para revisión de facturas.	15	04	82	Lic. Luis Ríos A.

EMPRESAS SAPE, S.A. DIVISION "X"

OBSERVACIONES DETERMINADAS EN LA AUDITORIA

ENTIDAD

DIVISION

TIPO DE AUDITORIA

BOJA NO. 11 DE 11

No. DE CONTROL DE LA AUDITORIA 015

CLAVE DE PROGRAMA DE AUDITORIA 7

PERIODO QUE SE REALIZA Del 18/01/82 al 02/02/82

FECHA DE TERMINACION DE AUDITORIA 02/02/82

NEN	OBSERVACIONES	CAUSAS	RECOMENDACIONES	FECHA DE PRESENTACION DE LA RECOMENDACION	RESPONSABLE DE LA RECOMENDACION
36	Personal que existe con horarios anormales y fuera de orden, sin justificación por escrito.	NOTA: Se efectuará un análisis de productividad del personal que tiene este tipo de horario.	Que se regularice el horario de estas personas, en caso de personal que labore medio tiempo y perciba sueldo integral sea notificado oficialmente a la Gerencia de Administración para su conocimiento.	01 03 82 01 06 82	Lic. Luis Ríos A.
37	No se cuenta con un programa de capacitación y adiestramiento, los cursos impartidos el año próximo pasado no fueron registrados ante UCECA.	Por ser una función de nivel corporativo se ha estado a la expectativa de lo que se realice en dicho corporativo.	Que se elabore el programa de capacitación y adiestramiento registrándose ante UCECA. Se solicite el programa al corporativo de Oficina Central.		Lic. Raúl Pérez

CONCLUSIONES GENERALES

Uno de los objetos principales de todo estudiante de nivel su perior, es el obtener el título profesional tantas veces añorando llegando así al cúlmen de su carrera. No por ello, una vez obtenido mantendremos ese conformismo clásico en la mayoría de los estudiantes titulados; al contrario, debe servirnos de motivación para seguir el sendero de la superación y el desarrollo inculcado por - nuestros maestros, asesores y sobre todo por nuestras propias convicciones, mismas que nos indican que día con día toda ciencia o técnica avanza pasos agigantados por lo que es necesario estar actualizados dentro de las áreas que manejamos así como las que están interrelacionadas.

Esperamos que éste tipo de estudio sirva como base a estudiantes de las próximas generaciones, tomando en cuenta que nos ha permitido conocer y analizar las diferentes técnicas implementadas en la " AUDITORIA ADMINISTRATIVA " que existen actualmente en nuestro país, siendo ésta, un elemento de vital importancia dentro de la Administración llamese Pública o Privada.

En los últimos años en las empresas paraestatales ha aumentado el interés por la Auditoría Administrativa en virtud de ser - un mecanismo de control de los programas presupuestales, esto implica cambio de estilo en la conducta y mentalidad de los funcionarios al tener que actuar en función de programas previamente establecidos mismos que tienen que seguir de acuerdo a las políticas - establecidas y por consiguiente constituyen un cambio positivo y - trascendental en nuestro Estado.

Se hace partícipe a las honorables autoridades escolares para que consideren y reconozcan el esfuerzo realizado para poder efectuar este trabajo, no con el fin de que sea más integrado al archivo general, si no que una vez ampliado y modificado por las autoridades respectivas, cumpla con los objetivos delineados y sirva para complementar los conocimientos que sobre el tema se tienen y -- posteriormente sean de utilidad para mis condiscípulos , maestros y para la Universidad Nacional Autónoma de México así como para la Facultad de Estudios Superiores de Cuautitlán donde por ende se imparte la materia que aquí se trata en la carrera de " Licenciado en Administración de Empresas " .

" A N E X O S "

- 1.- Programa anual de Auditoría Administrativa
- 2.- Programa de Trabajo (áreas varias)
- 3.- Instructivo para el llenado de la forma impresa
" Observación de Auditoría "
- 4.- Instructivo para el llenado de la forma impresa
" Resumen de Auditoría "
- 5.- Informes de Auditoría.

PROGRAMA ANUAL DE AUDITORIA

ANEXO I
DIRECCION GENERAL DE
CONTROL Y AUDITORIA

ENTIDAD EMPRESAS SABLE, S.A. DIVISION "X" NUMERO 18-626 HOJA No. 1 DE 2
EJERCICIO COMPRENDIDO DEL 1o. DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1962 FECHA DE FORMULACION 21/12/62

No. DE CONT.	ENTIDAD AUDITADA	PROGRAMA	ACTIVIDAD	TIPO DE AUDITORIA		PERIODO	ESTIMADO	DÍAS HAB. EST.	DÍAS HOM. USE.
				F	A				
1	DIVISION "X"	RELACIONES INDUSTRIALES	Organización interna del área	X		14 - 06	23 - 06	6	6
			Flujos operativos internos		X	24 - 06	12 - 07	13	13
			Comparación personal VS. nómina		X	11 - 07	16 - 07	4	4
			Sanciones del reglamento interior		X	19 - 07	19 - 07	1	1
			Contenido de expedientes		X	20 - 07	21 - 07	2	2
2	HIGIENE Y SEGURIDAD - INDUSTRIAL.		Organización interna del área						
			Integración de Comisiones y Brigadas						
			Cursos de Capacitación Registrados U.C.E.C.A.						
			Seguridad del personal equipo e instalación.						
3	COMPRAS ADMINISTRATIVAS		Sanciones a la empresa.						
			Organización interna del área		X	14 - 06	14 - 06	1	1
			Operación interna del área		X	15 - 06	23 - 06	7	7
			Desviaciones al procedimiento oficial		X	24 - 06	26 - 06	3	3
			Sistemas de Importaciones		X	29 - 06	01 - 07	3	3
4	ALMACEN GENERAL DE RESACCIONES Y MATERIALES		Medios mayores y pedidos menores		X	01 - 07	02 - 07	1	1
			Organización interna del área						
			Flujos operativos internos						
5	CONTROL DE LA PRODUCCION		Desviación al procedimiento oficial						
			Inspección Física						
			Organización interna del área		X	15 - 09	22 - 09	3	3
			Operación interna del área		X	23 - 09	29 - 09	3	3

C. S. ALBERTO ORTIZ

RESPONSABLE DEL DEPTO. DE AUDITORIA

PROGRAMA ANUAL DE AUDITORIA

ANEXO I
DIRECCION GENERAL DE
CONTROL Y AUDITORIA

ENTIDAD EMPRESAS SABLE, S.A., DIVISION "X" NUMERO 13-111 HOJA No. 2 DE 2
EJERCICIO COMPRENDIDO DEL 1o. DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1952 FECHA DE FORMULACION 21-12-51

No. DE CONT.	UNIDAD AUDITADA	PROGRAMA	ACTIVIDAD	TIPO DE AUDITORIA		PERIODO	ESTIMADO	DIAS HAB. EST.	DIAS HOJ. EST.
				F	A				
5		CONTROL DE LA PRODUCCION.	Area de embarques		X	30 - 09	07 - 10	6	6
			Control de entradas y salidas de mat. prima		X	06 - 09	13 - 10	3	3
			Cont. de ent. y sal. de mat. de empaque y envase.		X	14 - 10	16 - 10	4	3
			Almacén de productos químicos e indirectos		X	19 - 10	21 - 10	3	3
			Almacén de productos terminados		X	22 - 10	26 - 10	3	3
6		CREDITO Y COBANZAS	Organización interna del área		X	06 - 01	06 - 01	3	3
			"Injtos operativos internos		X	07 - 01	12 - 01	4	4
			Desviaciones al procedimiento oficial		X	13 - 01	16 - 01	4	4
			Informes y gráficas		X	19 - 01	25 - 01	5	5
7		INVENTARIO	Procedimiento empleado		X	29-06/23-11	30-06/31-11	6	6
			LEVANTAMIENTO FISICO		X	29-06/30-11	30-06/31-11	2	2
8		CURSOS DE CAPACITACION	Cursos de capacitación		X	24 - 02	26 - 02	3	3
						23 - 08	31 - 08	5	5
						24 - 12	31 - 12	6	6
						30 - 12	31 - 12	2	2

C. M. ALBERTO OBLEA
RESPONSABLE DEL DEPTO. DE AUDITORIA

AUDITORIA ADMINISTRATIVA
DEPARTAMENTO DE RELACIONES
INDUSTRIALES.
PROGRAMA GENERAL.

1.- Revisión de papeles

- 1.1. Consulta con archivo de Auditorias anteriores.
- 1.2. Desviación al procedimiento de Auditorias efectuadas -
anteriormente.
- 1.3. Revisión de las propuestas dadas por Auditoria Adminis-
trativa.
- 1.4. Fecha de las modificaciones propuestas.

2.- Obtención de la información.

- 2.1. Entrevistas preliminares.
 - 2.1.1. Gerente de Planta
 - 2.1.2. Delegado Administrativo
 - 2.1.3. Jefe de Relaciones Industriales
 - 2.1.4. Plantilla del área.
- 2.2. Verificación de los manuales de Organización.
 - 2.2.1. Organigrama
 - 2.2.2. Procedimientos
 - 2.2.3. Objetivos
 - 2.2.4. Políticas
 - 2.2.5. Normas
- 2.3. Verificación de la Operación del área
 - 2.3.1. Organigrama
 - 2.3.2. Procedimientos del área
 - 2.3.3. Objetivos
 - 2.3.4. Políticas

- 2.4. Reclutamiento de Personal
 - 2.4.1. Requisición de Personal
 - 2.4.2. Fuentes Internas
 - 2.4.3. Fuentes Externas

- 2.5. Selección de Personal
 - 2.5.1. Entrevista preliminar
 - 2.5.2. Examen de conocimientos
 - 2.5.3. Examen Psicométrico
 - 2.5.4. Entrevista con el Jefe de Departamento Solicitante

- 2.6. Examen Médico al Personal Seleccionado
 - 2.6.1. Consultorio externo
 - 2.6.2. Médico interno

- 2.7. Contratación del Personal Seleccionado
 - 2.7.1. Comprobación de antecedentes laborales
 - 2.7.2. Entrega de documentación personal
 - 2.7.3. Firma del contrato

- 2.8. Inducción
 - 2.8.1. Entrega del reglamento interior de trabajo.
 - 2.8.2. Entrega del manual de bienvenidos
 - 2.8.3. Presentación con el Jefe inmediato y compañeros de trabajo.

- 2.9. Educación y Desarrollo
 - 2.9.1. Período de prueba
 - 2.9.2. Período de entrenamiento
 - 2.9.3. Evaluación del desempeño
 - 2.9.4. Contratación definitiva.

- 2.10. Análisis y Valuación de Puestos
 - 2.10.1. Revisión del último análisis
 - 2.10.2. Método empleado
 - 2.10.3. Cada cuando se efectúa la valuación
 - 2.10.4. Quienes realizan los análisis.

2.11. Calificación de Méritos

- 2.11.1. Quién efectúa la calificación de méritos.
- 2.11.2. Que método se emplea
- 2.11.3. Con que periodicidad se da calificación de méritos.
- 2.11.4. Se da a conocer al empleado el resultado de su -- calificación.

2.12. Inventario Personal

- 2.12.1. Como se lleva el inventario de personal.
- 2.12.2. Cada cuando se hace o actualiza el inventario de personal.
- 2.12.3. Quién elabora el inventario de personal.

2.13. Rotación, Transferencia y promociones del personal.

- 2.13.1. Se lleva estadística de la rotación de personal
- 2.13.2. Que elementos se toman en cuenta para efectuar - transferencias y promociones de puestos.
- 2.13.3. Se efectúan entrevistas de salida.

2.14. Sistema de Salarios

- 2.14.1. Obtener plantilla de personal y cotejarlo con -- Nómina.
- 2.14.2. Apoyar todo cambio de sueldo con la requisición de personal.

2.15. Compensaciones

- 2.15.1. Que tipo de compensaciones
- 2.15.2. Se integran al salario para manifestarlo al mes.
- 2.15.3. Porque se otorgan las compensaciones.

2.1.6. Prestaciones

- 2.16.1. En dinero, especie o servicio
- 2.16.2. Se integran al sueldo para cotización del I.M.S.S.

2.17. Control de Asistencia

- 2.17.1. Horarios de trabajo.
- 2.17.2. Periodos de ausencia con y sin percepción de sueldo.
- 2.17.3. Sistema de control.

- 2.18. Disciplinas
 - 2.18.1. Reglamento interior de trabajo
 - 2.18.2. Retardos, sanciones y castigos, ¿cómo se ejecutan?
 - 2.18.3. A quién se informa y por qué medio.

- 2.19. Relaciones Laborales
 - 2.19.1. Se cuenta con un contrato colectivo de trabajo
 - 2.19.2. Se cuenta con asesoría legal
 - 2.19.3. Con qué periodicidad se revisa el convenio colectivo de trabajo.

- 2.20. Protección y Vigilancia
 - 2.20.1. Procedimientos
 - 2.20.2. Servicio de guardia precautorio para salvaguardar la organización.

- 2.21. Control y Registro
 - 2.21.1. Kardex
 - 2.21.2. Servicio
 - 2.21.3. Ausentismos
 - 2.21.4. Vacaciones
 - 2.21.5. Permisos con y sin goce de sueldo
 - 2.21.6. Reglamento

- 2.22. Revisión Física del Personal de Nómina
 - 2.22.1. Solicitar plantilla y comparar contra nómina.
 - 2.22.2. Sacar copia de nómina actual
 - 2.22.3. Relacionar personal que no se localice en plantilla pero sí en nómina.
 - 2.22.4. Identificación de personal para su pago
 - 2.22.5. Verificar personal por área contra nómina.
 - 2.22.6. Pagos fuera de nómina y compararlo contra nómina.

- 2.23. Capacitación y Adiestramiento
 - 2.23.1. Programa de capacitación y adiestramiento presentado entre UCECA.
 - 2.23.2. Quién elabora el programa de capacitación y adiestramiento.
 - 2.23.3. Lo presenta en el tiempo estipulado por UCECA.
 - 2.23.4. Instructores internos o externos apegados al programa.
 - 2.23.5. Informe de las instrucciones.

- 2.23.6. Comisión mixta de capacitación y adiestramiento.
- 2.23.7. Procedimientos.

2.24. Seguridad e Higiene.

- 2.24.1. Programa de Seguridad Industrial
- 2.24.2. Quién elabora el programa de Seguridad Industrial
- 2.24.3. Instrucción al Personal
- 2.24.4. Normas de Seguridad Industrial
- 2.24.5. Comisión Mixta de Seguridad e Higiene
- 2.24.6. Informes
- 2.24.7. Procedimientos.

2.25. Comunicación

- 2.25.1. Formatos empleados
- 2.25.2. Diagrama de flujo.

3. EVALUACION

- 3.1. Comparar procedimiento actual contra implantado
- 3.2. Determinar desviaciones de los procedimientos
- 3.3. Determinar desviaciones en las actividades
- 3.4. Determinar desviaciones en los flujos documentales
- 3.5. Determinar fallas en los controles
- 3.6. Determinar fallas en los registros
- 3.7. Elaborar observaciones y sugerencias
- 3.8. Proporcionar modificaciones hechas al área.

4. INFORME

- 4.1. Resultado Final del Programa Auditado.
- 4.2. Ajustes en coordinación con áreas concurrentes.

5. SEGUIMIENTOS

- 5.1. Verificar periódicamente que se lleven a cabo las recomendaciones mediante las fechas de implantaciones proporcionadas por el responsable del área.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA
AL DEPARTAMENTO DE
CONTROL DE LA PRODUCCION
PROGRAMA DE TRABAJO.

ANTECEDENTES.

Recabar cédula de seguimiento de la Auditoría anterior.

1. ORGANIZACION INTERNA DEL AREA

- 1.1. Presentación con el Gerente General e indicar el motivo de nuestra visita.
- 1.2. Presentación con el responsable del área.
- 1.3. Verificar si las sugerencias y recomendaciones del informe anterior fueron implementadas en la fecha -- estipulada, de no ser así reportar la causa.
- 1.4. Obtención del manual de organización de la empresa.
- 1.5. Obtención de la plantilla de personal del área.

2. OPERACION INTERNA DEL AREA

- 2.1. Obtención de actividades
 - 2.1.1. Jefe del área de control de la producción.
 - 2.1.2. Secretaría del Jefe del área
 - 2.1.3. Supervisor General de silos y almacenes
 - 2.1.4. Supervisor general de Planeación y control de la producción.
 - 2.1.5. Supervisor de conservación de materiales y almacenes.
 - 2.1.6. Supervisor de almacenes
 - 2.1.7. Supervisor de patios y recepción
 - 2.1.8. Supervisor de control y registro de la producción.
 - 2.1.9. Supervisor de control y registro de materiales.
 - 2.1.10. Basculista
 - 2.1.11. Mesa de control de costos
- 2.2. Obtención de formatos utilizados en el área
 - 2.2.1. Movimiento de subproductos y producto terminado.
 - 2.2.2. Movimiento de materia prima.
 - 2.2.3. Movimiento de material de empaque.
 - 2.2.4. Movimiento de materiales indirectos.
 - 2.2.5. Movimiento de almacén de producto semielaborado.
 - 2.2.6. Movimiento de almacén de subproductos
 - 2.2.7. Movimiento de almacén de producto terminado
 - 2.2.8. Reporte de producción.

- 2.3. Obtención de los procedimientos establecidos.
 - 2.3.1. Control de entradas y salidas de:
 - materia prima
 - material de empaque y envase
 - productos químicos
 - materiales indirectos
 - 2.3.2. Control de recepción y entrega de producto terminado.
 - 2.3.3. Area de embarques

- 3. EVALUACION DE LOS PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS MEDIANTE DIAGRAMAS DE FLUJO.
 - 3.1. Desviaciones al procedimiento
 - 3.2. Análisis de la información del área
 - 3.3. Revisión y Diagnóstico.

- 4. OBSERVACION Y SUGERENCIAS A LA OPERACION
 - 4.1. Elaborar observaciones, consecuencias y recomendaciones en la cédula de recomendaciones.
 - 4.2. Indicar la situación actual de la anomalía
 - 4.3. Elaborar la cédula resumen

- 5. PRESENTACION ANALISIS Y DISCUSION DEL INFORME.
 - 5.1. Discusión del informe con el jefe del área afectada.
 - 5.2. Ajustes en coordinación del funcionario responsable
 - 5.3. Recabar firmas de conformidad en cédulas de recomendaciones.
 - 5.4. Recabar las fechas de implementación de las recomendaciones, los nombres de los responsables de ejecutarlas en las cédulas de recomendaciones.

AUDITOR RESPONSABLE

AUDITORIA ADMINISTRATIVA
AL DEPARTAMENTO DE
COMPRAS.

PROGRAMA GENERAL.

ANTECEDENTES

1. ORGANIZACION INTERNA DEL AREA

- 1.1. Presentación con el Gerente de la Empresa e indicar el motivo de nuestra visita.
- 1.2. Presentación con el jefe del área a revisar
- 1.3. Verificar si las sugerencias y recomendaciones del informe anterior fueron implementadas en la fecha estipulada.
- 1.4. Obtención del manual de organización
- 1.5. Obtención de la plantilla de personal

2. OPERACION INTERNA DEL AREA.

- 2.1. Obtención de actividades.
 - 2.1.1. Jefe de la unidad de compras
 - 2.1.2. Secretaría del Jefe de la unidad.
 - 2.1.3. Seguidor de pedidos.
 - 2.1.4. Comprador
 - 2.1.5. Control y Registro
 - 2.1.6. Comprador de mostrador

2.2. Obtención de formatos utilizados.

- 2.2.1. Requisición de compras
- 2.2.2. Pedido mayor
- 2.2.3. Pedido menor
- 2.2.4. Complemento de pedido
- 2.2.5. Cuadro de cotizaciones
- 2.2.6. Orden de trabajo
- 2.2.7. Cancelación de pedidos.

2.3. Obtención de procedimientos establecidos

- 2.3.1. Solicitud y compra de material
- 2.3.2. Pedidos Mayores
- 2.3.3. Pedidos Menores
- 2.3.4. Cotizaciones
- 2.3.5. Orden de Trabajo

3. EVALUACION DE LOS PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS MEDIANTE DIAGRAMAS DE FLUJO.
 - 3.1. Desviaciones al procedimiento
 - 3.2. Análisis de la información del área
 - 3.3. Revisión y diagnósticos

4. OBSERVACION Y SUGERENCIAS A LA OBSERVACION
 - 4.1. Elaborar observaciones, consecuencias y recomendaciones en la cédula de recomendaciones.
 - 4.2. Indicar la situación actual de las anomalías
 - 4.3. Elaborar la cédula resumen

5. PRESENTACION ANALISIS Y DISCUSION DEL INFORME
 - 5.1. Discusión del informe con el jefe de área afectada.
 - 5.2. Ajustes en coordinación del funcionario responsable.
 - 5.3. Recabar firmas de conformidad, fechas de implementación y nombres de los responsables de ejecutar las -- recomendaciones en las cédula correspondiente.

AUDITOR RESPONSABLE.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA
AL DEPARTAMENTO DE
CREDITO Y COBRANZA
ROGRAMA DE TRABAJO

ANTECEDENTES

Recabar cédula de recomendaciones de la Auditoría anterior.

1. Organización interna del área.
 - 1.1. Presentación con el Gerente de la Planta e indicar el - motivo de nuestra visita.
 - 1.2. Presentación con el funcionario responsable del área.
 - 1.3. Verificar si las sugerencias y recomendaciones del informe anterior fueron implementadas en la fecha estipulada. de no ser así reportar la causa.
 - 1.4. Obtención del manual de organización de la empresa.
 - 1.5. Obtención de la plantilla de personal del área.

2. OPERACION INTERNA DEL AREA
 - 2.1. Obtención de actividades
 - 2.1.1. Jefe de la unidad de Crédito y Cobranzas
 - 2.1.2. Secretaria del Jefe de áreas
 - 2.1.3. Conciliador de cartera
 - 2.1.4. Control y registro
 - 2.1.5. Auxiliar de Crédito y Cobranzas dependencias oficiales
 - 2.1.6. Auxiliar de Crédito y Cobranzas mercado libre
 - 2.1.7. Cobrador

 - 2.2. Obtención de formatos utilizados en el área .
 - 2.2.1. Remisión factura
 - 2.2.2. Factura remisión
 - 2.2.3. Factura
 - 2.2.4. Recibos de labores
 - 2.2.5. Nota de Crédito
 - 2.2.6. Nota de Cargo
 - 2.2.7. Talón de embarque
 - 2.2.8. Traspasos

 - 2.3. Obtención de los procedimientos establecidos
 - 2.3.1. Otorgamiento de Crédito

- 2.3.2. Cobranza
 - 2.3.3. Traspaso de cartera
 - 2.3.4. Control de cartera trámite legal.
 - 2.3.5. Control y registro interno por devoluciones de mercadería
- 2.4. Obtención de los instructivos establecidos.
- 2.4.1. Formulación y operación del talón interno de autorización de crédito.
 - 2.4.2. Formulación del acta del comité de Crédito Regional.
 - 2.4.3. Formulación de la hoja de análisis de crédito.
 - 2.4.4. Formulación de la solicitud de crédito.
 - 2.4.5. Formulación del recibo de valores.
 - 2.4.6. Formulación de la orden de trabajo y ajuste de cartera.
3. EVALUACION DE LOS PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS MEDIANTE DIAGRAMAS DE FLUJO.
- 3.1. Desviaciones al procedimiento.
 - 3.2. Análisis de la información del área
 - 3.3. Revisión y diagnóstico
 - 3.4. Revisión de las gráficas comparativas
4. OBSERVACION Y SUGERENCIAS A LA OPERACION
- 4.1. Elaborar observaciones consecuencias y recomendaciones en la cédula de recomendaciones.
 - 4.2. Indicar la situación actual de la anomalía
 - 4.3. Elaborar la cédula resumen
5. PRESENTACION ANALISIS Y DISCUSION DEL INFORME
- 5.1. Discusión del informe con el Jefe del área afectada .
 - 5.2. Ajustes en coordinación del funcionario responsable.
 - 5.3. Recabar firmas de conformidad, fechas de implementación y nombres de los responsables de ejecutar las recomendaciones en la cédula correspondiente.

AUDITOR RESPONSABLE.

" AUDITORIA ADMINISTRATIVA "

INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DE LA FORMA IMPRESA

Nombre de la forma: OBSERVACION DE LA AUDITORIA.

No.	DATOS IMPRESOS	DESCRIPCION
	Objeto	Conocer en forma general el resultado - obtenido de la revisión efectuada en una determinada área o cuenta, de la unidad auditada.
	Integración	Original adjunto a las observaciones resultantes de la Auditoría aplicada.
1	Entidad	Se anotará el nombre de la institución - de que se trate.
2	Hoja	Se anotará el número total de hojas utilizadas en la Auditoría y el total de -- las mismas.
3	No. de Control de la Auditoría	Se anotará el número progresivo de la -- Auditoría a la unidad, programa o <u>activi</u> dad.
4	Area auditada	Se anotará el nombre del área sujeta a - Auditoría.
5	Número	Se anotará los dígitos asignados al área que esté sujeta la Auditoría.
6	Funcionario y/o responsable entrevistado.	Se anotará el nombre de la persona rresponsible de la unidad auditada.
7	Puesto	Se anotará el puesto actual que desempeña, de acuerdo a la plantilla de puestos vigentes.
8	Tipo de revisión.	Se anotará el tipo de Auditoría que se - realizó, Financiera o Administrativa.
9	Período	Se anotará la fecha a la cual se efectuó la revisión.
10	Observación	Descripción clara y concisa de la anomalía detectada en la revisión.

- | | | |
|----|--|---|
| 11 | Situación actual. | Se anotará en forma detallada las causas que originan la observación descrita en el punto 10 de este instructivo. |
| 12 | Consecuencias | Se anotará en forma concreta las consecuencias que se originarán por la observación detectada. |
| 13 | Recomendación | Se anotarán las sugerencias a las observaciones resultado de la Auditoría, previa consultación de ésta entre el órgano de Auditoría y los responsables de la -- unidad. |
| 14 | Fecha de im--
plementación. | Se anotará la fecha acordada con el responsable de la unidad auditada, en que se solucionará la observación detectada. |
| 15 | Responsable de
implementar la
recomendación. | Nombre del funcionario que se responsabiliza de corregir las anomalías detectadas en la Auditoría, de acuerdo a las recomendaciones propuestas por el Auditor. |
| 16 | Auditor | Se anotará el nombre de la persona que realizó la revisión. |
| 17 | Firma | La firma del Auditor responsable de la Auditoría practicada. |
| 18 | Supervisor | Se anotará el nombre del supervisor de la Auditoría practicada. |
| 19 | Firma | La firma del responsable del cumplimiento de las recomendaciones. |
| 20 | Fecha de Inicio | Se anotará la fecha de inicio de la Auditoría utilizando dos dígitos para el día, dos para el mes y dos para el año. |
| 21 | Fecha de terminación | Se anotará la fecha de conclusión de la Auditoría utilizando dos dígitos para el día, dos para el mes y dos para el año. |

OBSERVACION

NUM. DE CONTROL DE LA AUDITORIA	3
AREA AUDITADA	4
PROGRAMA	5
FUNCIONARIO ENTREVISTADO	6
PUESTO	7
TIPO DE REVISION	8
PERIODO	9

OBSERVACION: 10

SITUACION ACTUAL: 11

CONSECUENCIA: 12

RECOMENDACION: 13

FECHA DE IMPLEMENTACION: 14

RESPONSABLE DE IMPLEMENTAR LA RECOMENDACION: 15

AUDITOR	16	FIRMA	17
SUPERVISOR	18	FIRMA	19
FECHA DE INICIO	20		
FECHA DE TERMINACION	21		

" AUDITORIA ADMINISTRATIVA "

INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DE LA FORMA IMPRESA

Nombre de la forma: RESUMEN DE LA AUDITORIA

No.	DATOS IMPRESOS	DESCRIPCION
	Objeto	Conocer en forma general el resultado de la revisión efectuada en una determinada área o cuenta, de la unidad -- auditada.
	Integración	Original adjunto a las observaciones resultantes de la Auditoría aplicada.
1	Entidad	Se anotará el nombre de la institución de que se trate.
2	Hoja	Se anotará el número total de hojas utilizadas en la Auditoría y el total de las mismas.
3	No. de Control de la Auditoría	Se anotará el número progresivo de la Auditoría a la unidad, programa o actividad.
4	Area auditada	Se anotará el nombre del área sujeta a Auditoría.
5	Programa	Se anotarán los dígitos asignados al área que está sujeta la Auditoría.
6	Tipo de revisión.	Se anotará el tipo de Auditoría que se realizó, Financiera o Administrativa.
7	Período	Se anotará la fecha en la cual se --- efectuó la revisión.
8	Objetivo	Se especificará el objetivo general - que se persigue con la revisión.
9	Que se revisó	Se anotarán las áreas o cuentas, revisadas en un determinado período.
10	Período que - abarca la revisión.	Se anotará el período que abarca la - revisión del área auditada.

- | | | |
|----|------------------------|---|
| 11 | Procedimiento aplicado | Se anotarán los métodos técnicos de Auditoría utilizados en la revisión del área o cuentas auditadas, ejem: Análisis, Concordancia, Observación, Entrevista, etc. |
| 12 | Resultado obtenido. | Se anotará en forma clara y concreta el resultado obtenido de la revisión practicada al área o cuenta de la <u>un</u> idad auditada. |
| 13 | Conclusiones | Se anotarán en forma general las recomendaciones derivadas del resultado obtenido mismas que ayudarán a corregir las anomalías del área. |
| 14 | Fuentes | Se anotará las fuentes donde se obtuvieron las observaciones, así como los soportes respectivos. |
| 15 | Auditor | Se anotará el nombre del Auditor que realizó la revisión. |
| 16 | Firma | La firma del Auditor responsable de la Auditoría practicada. |
| 17 | Supervisor | Se anotará el nombre del supervisor de la Auditoría practicada. |
| 18 | Firma | La firma del responsable del cumplimiento de las recomendaciones. |
| 19 | Fecha de inicio. | Se anotará la fecha de inicio de la Auditoría utilizando dos dígitos para el día, dos para el mes y dos para el año. |
| 20 | Fecha de terminación | Se anotará la fecha de conclusión de la Auditoría, utilizando dos dígitos para el día, dos para el mes y dos para el año. |

1
EMPRESAS SABLE, S.A. DIVISION X

PAPELES DE TRABAJO - RESUMEN

NUM. DE CONTROL DE LA AUDITORIA	3		
AREA AUDITADA	4		
PROGRAMA	5		
TIPO DE REVISION	6	PERIODO	7

OBJETIVO	8
----------	---

QUE SE REVISO	9
---------------	---

PERIODO QUE ABARCA LA REVISION	10
--------------------------------	----

PROCEDIMIENTOS APLICADOS	11
--------------------------	----

RESULTADOS OBTENIDOS	12
----------------------	----

CONCLUSIONES:	13
---------------	----

FUENTES	14
---------	----

AUDITOR	15	FIRMA	16
SUPERVISOR	17		
FECHA DE INICIO	19	FIRMA	18
FECHA DE TERMINO	20		

EMPRESAS SALES, S.A. DIVISION "X"

REPORTE

OBSERVACIONES DE LEYENARU EN LA AUDITORIA

HOJA NO. 1 DE 1

No. DE CONTROL DE LA AUDITORIA 08

CLAVE DE PROGRAMA DE AUDITORIA X

PERIODO QUE SE REPORTE del 08-07-06-08

FECHA DE TERMINACION DE AUDITORIA

ENTIDAD DIVISION "X" TIPO DE AUDITORIA OPERACIONES CREDITO Y COBRANZAS

NUM.	OBSERVACIONES	CAUSAS	RECOMENDACIONES	FECHA DE IMPLEMENTACION	RESPONSABLE DE LA RECOMENDACION
1	La unidad de crédito y Cobranzas está autorizando contratos de suministros en que no aparece domicilio y firma del cliente.	Se están autorizando contratos de suministros sin que contengan todos los datos requeridos en el caso.	No se autoricen contratos que no contengan todos los datos marcados en el mismo o que no sean claros y específicos.	02-09-82	Lic. Juan Vaca Cue
2	No se están elaborando pronósticos de Cobranza en el departamento de Crédito y Cobranzas.	Interpretación errónea al oficial enviado por Oficina Central.	Elaborar pronósticos de cobranzas mensual, así como reporte mensual de cobranza, a fin de conocer la desviación entre la recuperación real y la programada.	02-09-82	Lic. Juan Vaca Cue
3	No se cuenta con información acerca de la labor realizada por el asesor legal para la recuperación de saldos en trámite legal.	El asesor legal no proporciona información sobre el avance o causas de atraso de las ventas entregadas para cobrar, aún cuando se está solicitando esta información.	Que se solicite información mensual al asesor legal a fin de tener conocimiento de las acciones realizadas para la recuperación de los saldos.	02-09-82	Lic. Juan Vaca Cue
4	Se encontraron varios clientes que aún cuando no cuentan con otorgamiento de crédito reciben en algunos casos financiamiento mayor de 90 días, los cuales no han sido recuperados.	Falta de cobranza efectiva, permitiendo que estos saldos adquieran una antigüedad indebida.	No otorgar créditos hasta que no sean autorizados por el comité de Crédito y Cobranzas Regional o por el comité de Crédito de Oficina Central y de acuerdo al procedimiento L.C.-104. Se ejerza la acción de cobranza debida con el fin de recuperar éstos saldos.	02-09-82	Lic. Juan Vaca Cue

B I B L I O G R A F I A

- 1.- Programas de Auditoría, C.P. Francisco Javier Sánchez Alarcon Edit. E.C.A.S.A. (pag. 9).
- 2.- La Auditoría Gubernamental en el control y Evaluación de la Administración Pública, S.P.P. (pag.).
- 3.- Programa de Auditoría, (pag. 12).
- 4.- Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Curso de Auditoría Interna para principiantes, (pag. 3).
- 5.- Auditoría Gubernamental en el control y Evaluación de la Administración Pública, (pag. 17).
- 6.- Programa de Auditoría, (Pag. 12).
- 7.- La Auditoría Gubernamental en el Control y Evaluación de la Administración Pública, (Pag. 18).
- 8.- La Auditoría Gubernamental en el Control y Evaluación de la Administración Pública, (Pag. 19).
- 9.- La Auditoría Gubernamental en el Control y Evaluación de la Administración Pública, (Pag. 16).
- 10.- Auditoría Administrativa, William P. Leonard, Editorial Diana (pag. 45).
- 11.- La Auditoría Administrativa, José Antonio Fernández - Arena, (Pag. 14).
- 12.- Auditoría III, C.P. Henoc Regalado Hernández, Soidsa 77, (pag. 3).