



2 esp.  
no. 10

**Universidad Nacional Autónoma de México**

**Facultad de Contaduría y Administración**

**“LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN  
EL AREA DE ADMINISTRACION Y FINAN-  
ZAS DE UN GRUPO CORPORATIVO”**

**Seminario de Investigación Administrativa**

Que en opción al grado de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P r e s e n t a :**

**David Barbero Monteverde**

**Profesor del Seminario: Lic. Gilberto Díaz Castro**



**México, D. F.**

**1967**



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

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

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

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

- I N D I C E -

	PAG.
<b>INTRODUCCION</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I</b>	
<b>AUDITORIA ADMINISTRATIVA</b>	
1) DEFINICION DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA	3
2) • OBJETIVOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	8
3) NECESIDAD DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	11
4) EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION EN LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	17
<b>CAPITULO II</b>	
<b>PLAN GENERAL Y PROGRAMA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA</b>	
1) PLAN GENERAL	25
2) PROGRAMA	29
2.1) ENCUESTAS	31
2.2) INTERPRETACION DE DOCUMENTOS	33
<b>CAPITULO III</b>	
<b>ASPECTOS GENERALES DEL AREA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS DE UN GRUPO CORPORATIVO</b>	
1) ASPECTOS GENERALES	36
2) APRECIACION DE LA EMPRESA	39
3) OBJETIVOS DEL AREA	43
4) ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	50
5) FUNCIONES	51

**CAPITULO IV****ENFOQUE DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

1)	AUDITORIA FUNCIONAL	73
2)	AUDITORIA PROCESAL	82
3)	AUDITORIA ANALITICA	94
3.1)	DEFINICION	95
3.2)	NECESIDAD	96
3.3)	OBJETIVOS	96
3.4)	VENTAJAS	98
3.5)	ASPECTOS IMPORTANTES	99
3.6)	PLANEACION	101
3.7)	ELEMENTOS DE ESTUDIO	102

**CAPITULO V****ANALISIS E INFORME DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

1)	PROCEDIMIENTO PARA EL ANALISIS	137
2)	PREPARACION DEL INFORME	140
3)	CONCLUSIONES	143
4)	RECOMENDACIONES	160

**BIBLIOGRAFIA**

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

El Licenciado en Administración en su calidad de profesionista está capacitado para desarrollar diversas actividades, entre ellas la Auditoría Administrativa que en la actual época de crisis resulta de vital importancia para cuidar y optimizar los recursos, tanto humanos como materiales sin detener la productividad de las empresas, sugiriendo nuevos patrones que funcionen como paliativos ante tal situación, ayudando a lograr una mejor administración por medio de una metodología, su intención es examinar y valorar el desempeño de una o todas las áreas de un organismo público o privado, permitiendo ejercer con mayor eficacia las funciones que tengan conferidas, para lograrlo, es necesario revisar cada función considerando que cada ente económico tiene valores diferentes para alcanzar sus objetivos, por lo tanto no podrá ser igual en una empresa que en otra, ni tendrán el mismo valor las funciones, teniendo en cuenta que no existe una escala de valores para medir el grado de efectividad con que se cumple una función, siendo sumamente difícil valorizar el desempeño de los recursos humanos.

El objetivo del presente es para comprender la ayuda que proporciona esta técnica administrativa y la diferencia entre otras de auditoría, así como su aplicación, exponiendo un panorama del beneficio de la Auditoría Administrativa en el Area de Administración y Finanzas de un Grupo Corporativo, combinando el análisis de la estructura orgánica, los objetivos, funciones, sistemas, manuales de procedimientos, políticas, planes, programas, componentes de trabajo, recursos humanos; con la organización, dirección, comunicación y control reflejo del proceso administrativo, poniendo a disposición del lector de este estudio un instrumento que puede resultar valioso en las condiciones actuales, constituyendo a la Auditoría Administrativa en una herramienta imprescindible al servicio de la Administración.

## CAPITULO I

### AUDITORIA ADMINISTRATIVA

#### 1) DEFINICION DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La auditoría profesional es una disciplina intelectual basada en la lógica, porque ésta tiene como fin el establecimiento de hechos y la evaluación de las conclusiones resultantes, juzgando si son o no válidas.

Auditar consiste en escuchar, el concepto moderno del término es más amplio, además de oír implica la necesidad de investigar, buscar causas y efectos. Referido a la administración, pretende evaluar las actividades de acuerdo con los principios de su disciplina. La administración abarca toda la empresa y cubre los actos que buscan la solución a problemas derivados del objetivo de la empresa, ya sea fabricación, compra, venta u ofrecimiento de servicios.

Un principio de auditoría es una verdad fundamental, una ley o doctrina principal. Si bien los principios de auditoría no son verdades o leyes primarias en el sentido

filosófico, sí constituyen reglas que se derivan de la razón y de la experiencia, guiando la actuación del auditor. De allí que los principios de auditoría son las verdades o doctrinas básicas que señalan los objetivos de la auditoría y que sugieren la forma en que tales objetivos se alcanzan.

Definido de diferente forma, los principios de auditoría constituyen la base para la aplicación de los procedimientos de auditoría de manera lógica que satisfagan los objetivos de su examen.

Autores diversos han definido a la auditoría administrativa de la siguiente manera:

**José Antonio Fernández Arena**

"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".

**Fabián Martínez Villegas**



"La auditoría administrativa es el examen comprensivo y constructivo de una empresa, de una institución, de un sector del Gobierno o de cualquier parte de un organismo, como una división o departamento, respecto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y el uso de sus recursos físicos y humanos".

**Roberto Macias Pineda**

"La auditoría administrativa constituye una oportunidad para mostrar qué es lo que un negocio está logrando, es una audiencia en la cuál los asistentes pueden enterarse de lo que se ha logrado con respecto a las políticas y programas sobre los que se hace la auditoría".

**Carlos Enrique Anaya Sánchez**

"La auditoría administrativa como la técnica que tiene como objeto revisar, supervisar y evaluar la administración de una empresa".

**William P. Leonard**

"La auditoría administrativa es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental, o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de

operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales".

Las anteriores ideas convergen en varios puntos elementales y se conjugan para desarrollar la siguiente definición:

La Auditoría Administrativa es el análisis y diagnóstico - del proceso administrativo de todos los elementos que componen un ente económico con el fin de evaluar la eficiencia de los resultados en relación con las metas fijadas y en su caso lograr un cambio positivo.

Para poder diagnosticar algo, primero hay que analizarlo, o lo que es lo mismo, descomponer el todo en sus partes, ya que el auditor administrativo debe tener presente que para poder mejorar una función, un procedimiento, un método; siempre hay que descomponerlo en sus elementos más simples. La característica principal del análisis es que el auditor debe tener siempre una visión objetiva, y debe estar decidido a descubrir cómo puede lograr cambios positivos.

Una vez que se tenga el programa completo de lo que se ha analizado, el siguiente paso a seguir por el auditor

administrativo, será presentar un diagnóstico que muestre la situación actual de la empresa y los cambios necesarios para su funcionamiento.

Es indiscutible que el examen que efectúe la auditoría administrativa, debe tomar como guía el proceso administrativo, que es la base de la teoría administrativa, tratando desde luego los elementos y principios contenidos en cada paso de dicho proceso.

Todos los elementos del ente económico son susceptibles a la aplicación de una auditoría administrativa. La auditoría administrativa no se debe concretar únicamente en conocer y corregir las desviaciones entre lo planteado y lo obtenido, sino que debe de buscar el cambio.

## 2) OBJETIVOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

El objeto primordial que se busca a través de la auditoría administrativa es obtener el máximo aprovechamiento de los recursos, buscando el cambio en los métodos, sistemas y procedimientos para evitar pérdidas innecesarias.

Buscar el desarrollo del ser humano para que con los recursos técnicos y materiales se lleguen a la consecución de los objetivos de la empresa.

Mejorar los medios de operación, para que los bienes y/o servicios se elaboren lo mejor posible.

Evitar que la empresa tenga pérdidas ocasionadas por desperdicios y deficiencias.

Hacer un estudio de la empresa para conocer la manera de generar cambios, de tal forma que se obtengan los resultados planeados.

Mejorar todos los medios posibles de control, para así obtener un resultado satisfactorio. La revisión del control administrativo es una parte de la auditoría

administrativa. Su propósito es la localización de áreas problema, identificar prácticas o políticas administrativas que requieran mejoras.

La auditoría administrativa puede ser de una función específica, un departamento, una división, un área y grupos de los mismos o de la empresa en su totalidad.

La auditoría administrativa es un instrumento definido para la evaluación continua de los métodos y el desempeño en las áreas de la empresa.

Los elementos en los métodos de administración y operación que exigen una constante vigilancia, análisis y evaluación, son los siguientes:

- Planes y objetivos
- Estructura orgánica
- Políticas
- Sistemas y procedimientos
- Métodos de control
- Formas de operación
- Recursos materiales y humanos

Antes de que el auditor pueda valorar la eficiencia de una operación, es indispensable entender los planes generales y objetivos de la empresa. Estos planes y objetivos sirven de guía en la determinación de las políticas, selección de recursos e implantación de métodos y procedimientos detallados. Los planes y objetivos representan los propósitos básicos y la consecución de las metas, lo que involucra aspectos tales como conseguir el financiamiento adecuado, equipo, materiales y mejoramiento de instalaciones, necesidades de mano de obra, elaboración del patrón de organización, selección y cambios importantes en la línea de productos o servicios y una proporción satisfactoria entre volumen y utilidades.

Nada importa tanto al establecimiento y operación de una empresa como la necesidad de una planeación constante de la estructura orgánica, a efecto de satisfacer los objetivos y futuras necesidades de la misma.

La auditoría administrativa abarca un campo de acción tan amplio que es necesario fijarse objetivos intermedios sin un límite específico, con la única condición de que dichos objetivos nos lleven a conseguir el objetivo primordial de ésta.

### 3) NECESIDAD DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Uno de los factores que hacen necesaria a la auditoría administrativa son los cambios constantes a la que es sometida nuestra economía en la actualidad.. Los problemas del administrador radican en los efectos de la complejidad de la sociedad o en la propensión de ésta al cambio. Si la economía fuera constante o si una empresa pudiera tener la seguridad de contar con una participación predeterminada de su mercado, su pasado serviría para los actos presentes y futuros. Sin embargo, para el directivo, el cambio constante complica el manejo de las operaciones bajo su responsabilidad.

Al administrador se le exige que posea conocimientos más completos del estado de los negocios, muchos son los aspectos de los que requiere estar informado, debido a ello, los administradores estamos conscientes del valor que tiene el contar con información confiable y actualizada en la toma de decisiones.

Existe una gran necesidad de mejores normas y presupuestos, así como de sistemas de información, con el fin de planear y ejecutar eficientemente las decisiones

que se toman. En la actualidad los directivos exigen una comprobación más rigurosa de los controles y del desempeño de su personal. Además para cerciorarse de la confiabilidad de su información contable, quieren contar con mejores medios de control sobre todas las áreas de la organización.

La auditoría administrativa permite detectar fallas a tiempo para que se eliminen, evitando males mayores. Es un medio que ayuda a la empresa a enfrentarse a las situaciones de cambio e innovación, porque al evaluarla propone la manera óptima de realizar las operaciones, además constituye un medio de información para la dirección ya que analiza toda la estructura organizacional.

La administración moderna, sin importar lo competente que sea, no puede funcionar con plena eficacia, si no cuenta con un buen plan de organización.

En ocasiones existen, deficiencias en la estructura orgánica como son:

- La estructura no está proyectada para satisfacer las necesidades específicas de la empresa.



- Las funciones no son coordinadas, balanceadas y controladas.
- Falta de apropiada delegación de autoridad y responsabilidad.
- Personal no calificado ocupando puestos claves.
- La motivación de empleados subalternos es deficiente.
- Fricciones internas entre jefes de departamentos.
- Falta de responsabilidad en cuanto a la calidad del trabajo.
- Inflexibilidad para satisfacer las situaciones cambiantes.
- Ejecutivos sobrecargados de problemas.

Al llevar a cabo el auditor la revisión de la estructura orgánica, debe tener presente que los cambios en mercados, productos o servicios, en rutinas de trabajo e instalaciones, pueden causar cambios en las líneas de autoridad y que éstas, así como las de responsabilidad deben estar presentes a lo largo de toda la organización.

Al respecto, es necesario verificar que las responsabilidades, autoridad y relaciones básicas, se

encuentran bien definidas, es conveniente plantearse las siguientes preguntas:

¿Cada uno de los ejecutivos sabe bien cuál es su responsabilidad?

¿Existe duplicidad de responsabilidad?

¿Están capacitados quienes tienen autoridad para desempeñar su trabajo?

En cuanto a la evaluación del personal, está comprende una valoración de las prácticas que se siguen en relación al mismo y una revisión para determinar la capacidad, puntos débiles y fuertes de la gente que figura en la nómina.

Para ello, es necesario llevar a cabo un cuidadoso examen de las condiciones en que se realiza el trabajo moral del trabajador, programas de adiestramiento, actividades de servicio al personal, métodos de conservación de informes, evaluación del trabajo, calificación de méritos y desenvolvimiento en sus actividades.

La auditoría administrativa responde a las siguientes preguntas:

**¿Cuándo debe hacerse?**

Quando encontramos los siguientes síntomas de males o deficiencias:

- Conflictos entre el personal
- Cargas excesivas de trabajo
- Descenso en las ventas
- Excesiva rotación de personal
- Altos costos de producción
- Excesivo desperdicio de materias primas
- Marcadas desviaciones en los presupuestos
- Pérdidas económicas

**¿Cómo debe hacerse?**

Siguiendo los pasos del proceso administrativo.

**¿Quién debe realizarla?**

Un profesional, generalmente el Lic. en Administración que cuente con las siguientes características:

- Estudios y práctica de administración general
- Práctica en relaciones humanas
- Estudios básicos en Economía, Finanzas, Mercadotecnia y Administración

También debe contar con las siguientes cualidades personales:

- **Mente inquisitiva**
- **Inclinación hacia el análisis**
- **Formación creativa**
- **Habilidad para expresarse**
- **Experiencia en auditoría administrativa**

Se puede resumir que lo más importante de la auditoría administrativa, es la determinación del grado hasta el cual los resultados de una empresa se asemejan a sus objetivos. Es decir, verificar el grado hasta el cual los resultados coinciden con las intenciones declaradas, buscando las explicaciones de las fallas y proponiendo los mejores cambios para superarlas.

#### 4) EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION EN LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La auditoría administrativa se convierte en un campo propicio para el desarrollo profesional del Lic. en Administración, ya que el proceso administrativo y su adecuada aplicación, es herramienta básica de trabajo para el Lic. en Administración; la auditoría administrativa se basa en dicho proceso, por lo tanto el Lic. en Administración es el profesionista adecuado para llevar a cabo la auditoría administrativa.

Analizando las diferencias entre la auditoría administrativa y la financiera, notamos cuales se derivan, encontrando que el Lic. en Administración es el idóneo para realizar auditorías administrativas.

La auditoría financiera es un examen de los libros y registros contables de un organismo social con la finalidad de verificar o determinar hechos relativos a operaciones financieras y resultados de las mismas para poder informar sobre los mismos. La auditoría financiera revisa lo pasado, es decir, operaciones que ya se efectuaron, o sea, los informes de auditoría de estados

financieros son medios para satisfacer a instituciones de crédito, accionistas, proveedores, etc. A esta técnica le interesan los errores, fraudes y se enfocan a la situación financiera; su objetivo básico es verificar que los principios de contabilidad generalmente aceptados hayan sido aplicados consistentemente y expresar una opinión del manejo financiero.

La auditoría administrativa mira hacia adelante y es claramente constructiva en su concepto; en términos generales, proporciona una evaluación cuantificada de la eficiencia, en la que cada unidad administrativa de las empresas desarrollan las etapas del proceso administrativo. Proporciona un panorama general de la empresa que se audita, señalando aquellas áreas cuyos problemas exigen mayor atención y el grado de efectividad con que operan cada una de las funciones que la integran, ayudando a la dirección a lograr y mejorar la posición del organismo. Todos estos requerimientos sólo se pueden prever si se tiene amplio conocimiento de las ciencias administrativas en general, características del Lic. en Administración, que por sus estudios tiene la perspectiva para realizar con éxito la auditoría administrativa, teniendo como limitantes su propia capacidad personal, carencia de modelos administrativos óptimos y la

subjetividad con que realice el examen. Con la conjunción de los elementos que posee el administrador podrá conseguir lo deseado.

Las características que deberá tener un auditor las podemos dividir en tres:

- a) Personales
- b) De conocimientos
- c) De trascendencia

a) En cuanto a características personales, deberá presentar posibilidades en lo siguiente:

**\* Imaginación**

Capacidad de una persona que le permite idear, crear, apreciar y resolver sobre determinadas situaciones. Un auditor con imaginación está en posibilidades de idear sistemas y procedimientos y proporcionar soluciones eficaces con mayor rendimiento en favor de las empresas.

**\* Criterio**

Facultar de discernir y formar juicios con lógica y sentido común. El auditor con esta cualidad, está en condiciones de atacar los problemas, utilizando las

técnicas adecuadas, bajo las circunstancias existentes, a fin de encontrar soluciones sencillas y prácticas.

**\* Iniciativa**

Acción oportuna y razonada de formar planes y tomar decisiones con rapidez y eficacia. Esta cualidad en manos del auditor lo coloca en situación tal, que le permite elegir los caminos a seguir y encontrar soluciones a los objetivos deseados.

**\* Responsabilidad**

Juicio que forma la conciencia, consecuencia de los actos que ejecuta una persona. Es la forma que tanto en lo moral como en lo material toma la continuidad del efecto de la acción ejecutada. El auditor debe tener presente la responsabilidad social y de servicio que contrae al aceptar un trabajo profesional, condición que lo obliga a aceptar solamente aquellos trabajos para los cuales está capacitado para ejecutarlos o dirigirlos, ajustándose a los lineamientos que fija la ética profesional. Sus opiniones deberán ser imparciales e independientes y tratarán de conciliar intereses morales, materiales y económicos de las partes que de alguna manera resulten afectadas con sus consejos.



**\* Trato**

Es la forma de conversar, comunicar y tratar a las personas, cualidad adquirida que lleva al auditor a tratar, conducir y motivar a las personas sin ofender su dignidad, principio fundamental de las relaciones humanas. La forma de tratar a las personas, es un factor determinante para obtener éxito en los trabajos de auditoría.

**\* Capacidad de análisis y síntesis**

En la medida en que el auditor maneje estas dos cualidades estará en posibilidades de manejar la información, de tal manera que sea suficiente para él y por otro lado no se sature de datos innecesarios.

**\* Capacidad de observación**

De esta cualidad dependerá en gran parte el éxito del auditor, ya que si la pone en práctica, le será mucho más fácil detectar el problema principal y los secundarios, así como sus causas y podrá tomar la decisión acertada.

**\* Facilidad para trabajar en grupo**

El auditor por si solo no podrá llevar a cabo todo el trabajo en forma eficaz y por lo tanto, tendrá que

recurrir a la colaboración de otras personas para que lo auxilien en el desempeño de determinadas funciones.

b) Características de conocimientos: Aunque ya mencionamos anteriormente que el manejo de la administración general es básico para el auditor, los renglones más importantes que debe de conocer en forma amplia son los siguientes:

- Teoría de la administración
- Problemas administrativos
- Toma de decisiones
- Contabilidad
- Planeación y control de presupuestos
- Estadística administrativa
- Administración financiera
- Relaciones humanas
- Comunicación administrativa
- Medición del trabajo
- Sistemas y procedimientos
- Redacción de informes

Para los auditores administrativos que deseen ampliar sus conocimientos y adquirir una categoría más especializada, existen rubros en las áreas siguientes:

- Planeación y programación de la producción

- Métodos avanzados de auditoría
- Investigación administrativa
- Simplificación del trabajo
- Análisis de la organización
- Sistemas de contabilidad de costos
- Investigación operativa
- Procesamiento electrónico de datos
- Problemas especiales de administración

Todo esto no excluye al profesionista de la administración para adquirir y formarse una cultura profesional; el punto de partida está en la lectura, no sólo de temas técnicos de administración, sino principalmente en otros campos, como:

- Filosofía
- Lógica
- Ciencias sociales
- Psicología

Aunque estas materias de estudio no están relacionadas de manera directa con la auditoría administrativa, sí contribuyen gradualmente a redondear sus conocimientos.

c) **Características de trascendencia:** Esta cualidad básicamente se refiere a la capacidad que deberá de tener el auditor para que su trabajo lleve por una parte a lograr el cambio en las organizaciones, y por otra parte se deberá de contemplar el enfoque social que todo administrador debe de tener, como definición propia de su profesión.

## CAPITULO II

### PLAN GENERAL Y PROGRAMA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

#### 1) PLAN GENERAL

El auditor necesita planear su trabajo, decidir qué es lo que va a hacer primero y cuándo. El plan puede variar, dependiendo de la auditoría a realizar, pero es conveniente apegarse siempre a una cierta estructura básica. En principio de cuentas, habrá que hacer un estudio preliminar dentro del cual el auditor entrevistará a unas cuantas personas para obtener datos básicos relacionados con la función y el área.

La dimensión y volumen de trabajo de cada función pueden ser objeto de un estudio a fondo; hasta podría hacerse necesario el llevar a cabo algunas investigaciones preliminares antes de dar principio a la auditoría. Entre otras preguntas que conviene formular, están las siguientes:

- ¿Cuáles son los elementos de mayor importancia que hay que examinar y evaluar?
- ¿Porqué es necesario estudiar cada uno de los mismos?
- ¿Hasta dónde debe llegar ese estudio?
- ¿Cuándo habrá de efectuarse el estudio para que rinda resultados óptimos?
- ¿Por dónde empezar?

Si se solicita al auditor que rinda su opinión, no sólo sobre los resultados financieros, sino también sobre la efectividad de la Administración, es importante considerar cuál es la naturaleza de la Auditoría Administrativa.

En la planeación, el auditor debe considerar los siguientes puntos:

- Características particulares de la empresa
- Finalidades de los trabajos
- Secuencia de su desarrollo
- Estimación del tiempo para la realización de cada trabajo
- Determinación del personal que intervenga
- Determinación de las técnicas que se utilizarán
- Determinación de los medios materiales

- Determinación del apoyo que el organismo social proporcionará

Es necesario que antes de iniciar la Auditoría se cuente con elementos suficientes para la elaboración de programas específicos, recopilar documentación y recabar información, a fin de hacer un reconocimiento general de la empresa para culminar con un estudio preliminar.

Algunos de los elementos más importantes con los que debe contar el auditor son:

- Documentos legales
  - . Escritura constitutiva
  - . Actas de asambleas
  - . Contratos celebrados
  - . Leyes que afectan a la empresa
  - . Situación fiscal
- Elementos administrativos
  - . Manuales de organización
  - . Políticas
  - . Análisis de puestos
  - . Descripción escrita y gráficas de sistemas, procedimientos y métodos

- Registros contables
  - . Manual del Sistema de Contabilidad
  - . Descripción del sistema
  - . Catálogo de cuentas e instructivo para su aplicación
  - . Presupuestos
  - . Balance general y estado de resultados
  
- General
  - . Locales para oficinas
  - . Atención a clientes, empleados y proveedores
  - . Forma de ejecutar sus operaciones

El estudio preliminar está encaminado a lograr la identificación del problema, por su naturaleza este estudio no está enfocado para originar recomendaciones u ofrecer soluciones a los problemas, su objetivo por lo tanto, será la revelación de las áreas de la empresa que requieren un análisis detallado.

Un aspecto importante para la iniciación del campo de trabajo será la presentación del auditor administrativo con el personal de la empresa, ya que se necesitará de su participación para llevar a cabo la auditoría, para complementar es aconsejable visitar los departamentos,



conocer sus productos, servicios y sus principales consumidores.

Conocidos los objetivos y operaciones del área se podrán elaborar a través de un programa, los puntos que se deberán cubrir en la Auditoría.

## 2) PROGRAMA

Trabajar con programas nos proporciona ventajas tales como:

- Guías de próximas auditorías
- Si el programa es usado por áreas de responsabilidad, fijará la que le corresponda a cada auditor en la revisión
- El programa le sirve al auditor para determinar el alcance y efectividad de los procedimientos de la revisión.
- El auditor podrá modificar o adaptar el programa, con el fin de obtener la información necesaria.
- El supervisor de la Auditoría puede planear las tareas que habrán de realizar sus ayudantes, utilizando su capacidad y experiencia al máximo.
- Si el auditor es asignado a otro trabajo, su sucesor puede observar lo realizado rápidamente.

- Cuando termina la auditoría, el programa sirve para verificar que no hubo omisión en su desarrollo.

El programa deberá contener lo siguiente:

- Trabajos preliminares, con entrevistas y cuestionarios.
- Contrato de servicios profesionales, por tipo de auditoría, tiempo condiciones y honorarios.
- Información general de la empresa, como: Características jurídicas, de operación, de organización, manuales de organización, diagramas y reglamentos.
- Fuentes de información, como: Papelería, archivos y lugares de trabajo.
- Personal que se empleará: Auxiliares, analistas y supervisores.
- Secuencia de la auditoría: Por funciones, departamentos, secciones y puestos.
- Informes de auditoría.

Con el programa da comienzo la auditoría, puesto que se inicia con la ejecución del mismo, en esta etapa se aplican las técnicas de investigación para la captación y análisis de la información, documentación, formas y aspectos operativos.

Las técnicas de investigación más adecuadas para obtener la descripción más detallada y precisa del área a estudiar y que a su vez son las más utilizadas y aceptadas son:

## **2.1 ENCUESTAS**

Se aplican en forma combinada, permitiendo captar información mediante instrumentos previamente diseñados que se clasifican en:

a) Cuestionarios: Los cuales deberán ser claros, completos y con detalle suficiente para precisar datos fundamentales que contribuyan a la realización del estudio; reflejarán su propósito, objetivo y funciones específicas, debiendo quedar asentados en forma ordenada. El cuestionario previamente elaborado permite:

- Incluir todas las preguntas de interés, cuyas respuestas lo capaciten para formular sus conclusiones.

- Elimina la posibilidad de omitir preguntas importantes.

- Permite reflexionar sobre la forma de encausar las preguntas.

Los cuestionarios por la clase de respuesta se pueden clasificar en:

. Cuestionarios con respuesta abierta.- En función de la pregunta deja en libertad al interrogado para expresarse ampliamente.

. Cuestionarios con respuesta cerrada.- Obliga a contestar afirmativa o negativamente.

. Cuestionarios con respuesta selectiva.- Deja en libertad de escoger entre varias alternativas.

b) Entrevistas.- Obtener información por medio de conversaciones con las personas relacionadas con lo que se investiga, el auditor administrativo debe considerar el factor de relaciones humanas ya que del trato dependerá que se obtenga información válida, para lo cual deberá observar los puntos siguientes:

- Describir la importancia de la información a proporcionar
- Oportunidad de sugerencias
- No criticar las fallas o deficiencias
- No prometer aumentos de sueldo ni correcciones inmediatas

- Expresar su agradecimiento por la ayuda proporcionada

## 2.2 INTERPRETACION DE DOCUMENTOS

Consiste en estudiar datos y cifras contenidas en los documentos para establecer razones y valorar hechos sobre lo que se investiga. Para hacer uso de esta técnica el auditor requiere de toda la documentación que estime necesaria a sus objetivos. Esta investigación documental abarca la recolección de información, análisis de la investigación y clasificación de la información para lo cual se procederá a:

a) Verificar.- Consistente en comprobar si se cumplen los objetivos, políticas y procedimientos establecidos.

b) Observar.- Es la observación directa de como se desarrollan las operaciones o situaciones, a fin de apreciar inmediatamente la parte que se observa y la técnica a seguir es:

- Definir el objeto de la observación
- Anotar sus características
- Clasificarlas, analizarlas y criticarlas
- Realizar la consulta posterior

En cuanto se tenga recolectada y registrada la información, tendremos elementos para evaluar los hechos, o sea entramos a la fase de análisis en donde fragmentaremos el área sujeta a estudio para descubrir los hechos cuyo comportamiento afecten una determinada función, actividad, sistema, procedimiento; debiendo considerar como punto importante que no todo lo existente es necesario y útil o que se esté haciendo de la mejor forma.

Para facilitar el análisis y obtener mejoras debemos responder a:

. Eliminar ¿Qué y Porqué?

Donde conoceremos si la actividad, el sistema, la función; es factible de eliminarse o si existe otra forma de obtener óptimamente el propósito, si los resultados que se obtienen son adecuados.

. Combinar ¿Dónde, Cuándo, Quién y Porqué?

Observando si alguna función, sistema; puede combinarse con otro u otros para que se lleven a cabo simultáneamente, sin que signifique aumento de trabajo

para otra parte y si se pueden combinar uno o más trabajos utilizando medios mecánicos.

. Cambiar ¿El Lugar, el Orden o la Persona?

Conocer si es posible realizar cambios que mejoren la secuencia de acciones para lograr los resultados finales, se pueden cambiar elementos, cosas o personas para una mejor disponibilidad de ellos.

. Simplificar ¿Cómo y Porqué?

En su caso después de eliminar, combinar y cambiar el orden de los elementos, debemos buscar la simplificación del trabajo y si sustituyendo equipo o materiales se puede lograr con el personal o si hay que capacitarlo.

La etapa más difícil durante la Auditoría Administrativa, dado que funciona sobre aspectos cualitativos será la evaluación, por consiguiente deberá ser objetiva y concreta, de tal modo que las inconformidades surgidas se respalden en evidencias con capacidad de convencimiento y de ser posible se emitirán dos o más alternativas de solución para que la empresa elija.

## CAPITULO III

### ASPECTOS GENERALES DEL AREA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS DE UN GRUPO CORPORATIVO

#### 1) ASPECTOS GENERALES

La complejidad de la vida empresarial se acentúa continuamente, reflejo de mayores necesidades sociales, menor disponibilidad de recursos, desórdenes políticos y económicos, tanto en el ámbito nacional como internacional principalmente. La evolución de la Administración ha sido consecuencia de la importancia que han adquirido estas situaciones prevalecientes en la actualidad, demandando soluciones a los problemas resultantes de dichos fenómenos, desarrollando creatividad, innovación y talento en los ejecutivos de empresas, mejorando la calidad directiva por medio de grupos corporativos.

El Grupo Corporativo aporta respuestas relativas a fusiones, adquisiciones, coinversiones, desinversiones, proyecciones, identificación de nuevos negocios, reestructuraciones, capitalizaciones, valuación de



empresas, etc., formulando planes estratégicos que implican la fijación de objetivos que son la generación de utilidades, el valor de los activos, la estructura de pasivos, los mercados que se atienden, la productividad del personal, la producción de flujos de efectivo, la eficiencia de la administración, la calidad de la tecnología, la imagen, la historia y la posición estratégica que guarda la empresa, evaluando factores claves como son:

- Las ventas
- Los costos
- El monto de financiamiento
- La consolidación de estructuras
- La rentabilidad financiera
- La capitalización de oportunidades

Los cuales optimizan la eficiencia y productividad para el fortalecimiento corporativo, conociendo el estado actual del medio ambiente externo, su propósito es valorar en términos cuantitativos, las variables externas que afectan la marcha de las empresas, mediante la planeación están en posibilidad de fijar los fines y los medios para lograrlos, de tal forma que la actividad empresarial es integral, es decir, los elementos corporativos se

conceptualizan en sus ideales, propósitos, políticas, objetivos, estrategias, programas, presupuestos, metas y tácticas, utilizando la capacidad fabril instalada, funcionalidad de la misma, el mercado potencial, la participación actual de las empresas, el conjunto de leyes, reglamentos y controles oficiales a que están sujetas, así como la fuerza competitiva, obteniendo información relativa a su entorno económico-financiero, el contexto socio-político, situación del mercado, actitud de la competencia y el marco legal y laboral para alcanzar dentro de una tónica factible y realista los objetivos que desean en materia de crecimiento, diversificación y consolidación, mediante la productividad, rentabilidad y utilidades, considerando la disponibilidad de recursos, tanto materiales como financieros y humanos, aspecto que reviste mayor complejidad en relación a la cuantificación de los factores intangibles de las empresas en el proceso de valuación del Grupo Corporativo.

## 2) APRECIACION DE LA EMPRESA

El Grupo Corporativo está integrado básicamente por Empresas Inmobiliarias, estructurado con el propósito fundamental de lograr una transparencia operacional, es decir, obtener beneficios mediante un grupo homogéneo en su administración, traducido en la disminución de costos, una mejor organización y mayor control de sus actividades consistentes en la compra, venta, construcción y arrendamiento de bienes inmuebles.

Este Grupo Corporativo tiene a la fecha una trayectoria iniciada hace aproximadamente 30 años, lo que habla por si mismo de la consecución de su objetivo primordial, como el de cualquier empresa que quiere conservarse en el mercado, tarea difícil para cualquier ente económico, pero especialmente para este grupo, ya que sus productos son casas y terrenos.

La centralización en el país dada en el área metropolitana, tanto económica, industrial, de asentamientos humanos; favoreció al crecimiento, capitalización y consolidación del Grupo Corporativo, aspectos que a la fecha lo llevan a visualizar otros horizontes, mismos que deben ir paralelos al desarrollo

del País, primordialmente a la descentralización de los tópicos mencionados, dando como resultante la evolución de zonas industriales, turísticas y de asentamientos en otros puntos de México, para lo cual dicho Grupo Corporativo enfila sus objetivos.

Este complejo Grupo era administrado por una empresa, la cual no gozaba de una buena imagen pública, además de que por el cúmulo de sus operaciones no existía un eficiente control, por lo que hace algunos años procedieron a cambiar tanto su imagen como su administración.

Referente a su imagen podemos mencionar que ni los nombres ni la papelería de las nuevas razones sociales lograron cambiarla; sin embargo, se lograron favorables avances, ya que las empresas que forman parte del Grupo han resuelto y aportado beneficios sociales a la población a través de las viviendas, sabedores de que es una necesidad fundamental para el ser humano el contar con habitación.

Por lo que respecta a la administración, ésta tuvo que dividirse en varias empresas administradoras, obteniendo mejoras en su control.

Sin embargo, actualmente por decremento en sus volúmenes de operación acostumbrados, como por cuestiones de costo, ya que en la división se duplicaban funciones, decidieron integrarse nuevamente en una sola empresa administradora, para lo cual fue necesario modificar en primer término tanto su estructura organizacional como sus objetivos por áreas, además de actualizar las funciones y en algunos casos sus procedimientos, así como la creación de nuevos sistemas adecuados a las necesidades tanto internas como externas; éstas últimas por la situación económica por la que atraviesa el País, afectando al Grupo principalmente en aspectos crediticios, y en las internas para darle fluidez a sus operaciones y aprovechar al máximo los recursos con los que cuenta el Grupo Corporativo.

Para identificar los aspectos generales del Grupo Corporativo, entre otras acciones se realizaron entrevistas, además de implantar un cuestionario (Capítulo IV, inciso 1). Es importante hacer notar que en lo referente a sus planes a largo plazo no existe una planeación bien definida dentro de la corporación ya que por el giro de sus empresas es muy difícil determinar en qué tiempo y ubicación se puede dar favorablemente algún nuevo desarrollo de los ya mencionados, es decir, turístico, industrial, comercial o

habitacional, ya que para crearlos es necesaria la infraestructura adecuada, lo cual convierte a las empresas, en cierto grado, dependientes de factores externos manejados por la política gubernamental; por lo que de ninguna manera sería negocio hacer grandes inversiones de capital en algo que no llegaría a ser rentable. Cabe mencionar que en este aspecto lo único válido es la visión que puede obtener el inversionista apoyado en su capital.

Una visión general del Area de Administración y Finanzas del Grupo Corporativo de su nueva fase administrativa en proceso, nos ayudará a definir su estructura organizacional, sus objetivos, sus funciones, así como sistemas y manuales de procedimientos. De igual manera se obtendrá información de las políticas, planes, programas, organización, dirección, comunicación y control, tanto del área en conjunto como de cada uno de sus subsistemas, así como determinar los componentes de trabajo utilizados, volúmenes, cargas y distribución del mismo para cada una de sus gerencias.

### 3) OBJETIVOS DEL AREA

El área de administración y finanzas está estructurada como una Gerencia General dependiente del Director de Administración, el cual presenta periódicamente al Director General los resultados de su Administración, así como la revisión previa de todos los informes que se presenten al Consejo de Administración.

Dentro de sus objetivos se identifican principalmente dos:

- Dirigir y controlar las actividades administrativas de las empresas pertenecientes al Grupo Corporativo, determinando los objetivos de operación, así como el cumplimiento de los planes y programas establecidos, administrando los recursos humanos y materiales con los que cuenta la corporación.

- Vigilar y controlar el manejo de las inversiones corporativas, planeación financiera a corto y a largo plazo para lograr el óptimo desarrollo de los negocios y objetivos en términos de rentabilidad.

Para llevar a cabo estos objetivos, el área a su vez se divide en cinco gerencias que son:

### **Gerencia de Finanzas**

Encomendada a establecer procedimientos y controles necesarios para el control presupuestal; mantener relaciones con entidades bancarias, bursátiles y otras fuentes de capital; tramitar los créditos hipotecarios y créditos directos necesarios para el desarrollo de los negocios; gestionar ante las sociedades de crédito para recibir oportunamente el dinero; controlar los pagos por las obligaciones contraídas y las erogaciones por pagos a contratistas, concesionarios, acreedores, etc. Elaboración de los presupuestos requeridos basándose en el conocimiento de cada una de las empresas del Grupo, sus objetivos y necesidades; manejo del efectivo, cheques, fondo fijo y valores propiedad de las empresas para su control y custodia; reportes diarios de saldos bancarios; administra e invierte los recursos financieros de las empresas de la corporación.

La Gerencia está formada principalmente por tres departamentos, encargados de los recursos financieros: Cuentas por pagar, caja de egresos y análisis de presupuestos.

### **Gerencia de Contabilidad**

Se encarga de supervisar y coordinar las funciones de



contabilidad general y el registro de movimientos efectuados en las empresas, vigilando la emisión oportuna de estados financieros e informes que reflejen la situación económica, fiscal y contable de las empresas del Grupo.

Su personal está integrado por contadores y auxiliares de estos, en la especialidad de empresas inmobiliarias, constructoras, mediadoras y de servicios, principalmente concedores de las ventas en abonos y sus implicaciones.

#### **Gerencia Fiscal**

Sus objetivos consisten en asesorar y planear los asuntos fiscales, por las actividades que realiza la corporación, supervisa los cálculos, declaraciones y pagos de todos los impuestos y derechos a que están sujetas las empresas de la corporación, así como la presentación de las declaraciones a que estén sujetas las empresas del corporativo.

Para cumplir con sus funciones cuenta con ayudantes fiscales y gestores de impuestos.

#### **Gerencia de Auditoria**

Su labor consiste en supervisar y controlar que los sistemas, procedimientos, flujos de información y cómputo resulten eficientes; auditar las obras en proceso de

construcción, comprobando el cumplimiento de las condiciones contratadas (técnicas de costo y tiempo); detectar las situaciones que puedan afectar el buen funcionamiento de las operaciones en las diversas áreas de la corporación, informando para que sean tomadas las decisiones y medidas necesarias para corregir desviaciones.

Para realizar sus labores cuenta con auditores y auditores de obra.

#### Gerencia de Recursos Humanos

Está dirigida a implantar y mantener actualizados los procedimientos y controles administrativos relacionados con el personal de la Corporación. Control del personal, preparando en forma correcta y oportuna las cantidades que por percepciones y deducciones deben pagarse al personal, así como sus prestaciones respectivas; mantener un programa actualizado de reclutamiento y selección de personal; controlar y supervisar las labores de mantenimiento, aseo, archivo, mensajería y grupo secretarial con el propósito de brindar adecuada y oportunamente estos servicios a la corporación.

Para lograr sus objetivos cuenta con el siguiente personal: jefe de nómina, jefe de reclutamiento y

selección, encargados de mantenimiento, aseo, archivo; mensajeros, mecanógrafas y recepcionistas.

En apoyo de los objetivos del área de Administración y Finanzas cuenta principalmente con:

a) Sistemas y manuales de procedimientos, tales como:

- Sistema de control de egresos
- Sistema de hipotecas
- Sistema de inventarios
- Sistema de personal
- Procedimientos de reclutamiento y selección
- Sistema de control de obra
- Sistema financiero
- Manual de contabilidad

b) Listados y auxiliares emitidos por el área de informática:

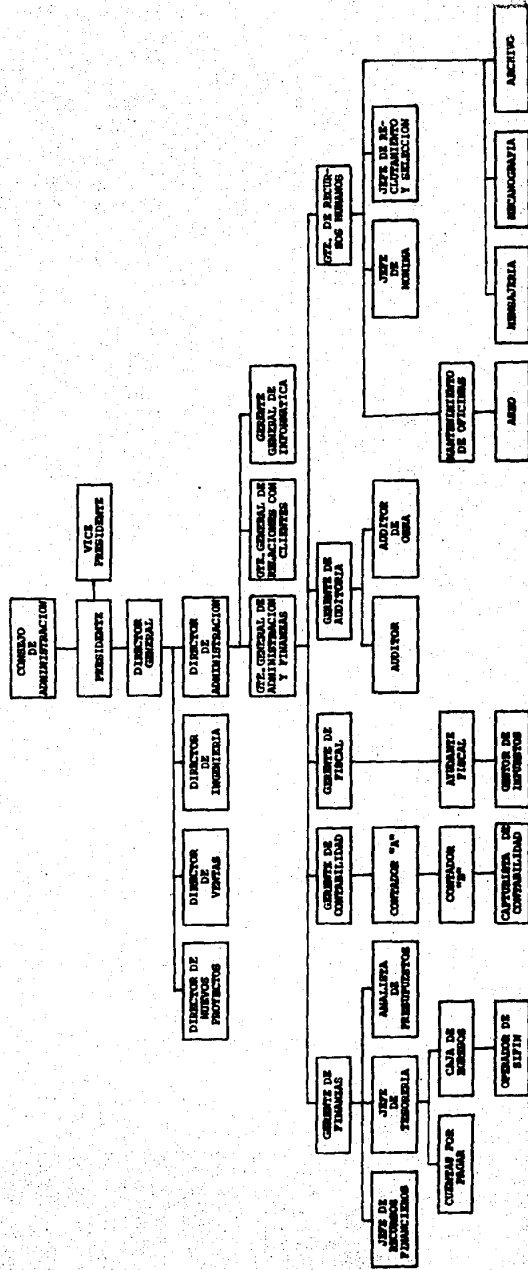
- Préstamos hipotecarios
- Tabla de amortización
- Reporte de cambio de tasas de interés
- Reporte de aplicación de pagos
- Estado de cuenta de crédito puente
- Estado de cuenta por banco de crédito puente
- Estado de cuenta por empresa de crédito puente
- Sistema contable financiero

- Presupuestos de flujo de efectivo
- Diario general
- Mayor general
- Balanza de comprobación
- Estado de resultados
- Anexos del estado de resultados
- Anexo del estado de contabilidad
- Estado de contabilidad
- Auxiliar de mayor
- Auxiliar de clientes
- Auxiliar de inventarios
- Auxiliar de hipotecas
- Pólizas automáticas de egresos
- Pólizas automáticas de ingresos y ventas
- Asiento automático de cierre
- Asiente automático de apertura
- Prenóminas
- Distribución por gerencia
- Distribución por departamento
- Distribución por concepto
- Acumulados y conceptos por empresa
- Reportes fiscales de nóminas
- Catálogo numérico
- Distribución de moneda
- Recibos de nóminas

- **Registros de tiempos**
- **Acumulado de ingresos gravables**
- **Acumulado de conceptos anuales**
- **Reporte quincenal de Infonavit**
- **Listado de puestos**
- **Estado de cuenta por obra**
- **Estado de cuenta por contratista**
- **Estimaciones por orden de construcción**
- **Análisis de precios unitarios**
- **Presupuesto de la obra**

4) ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Se presenta esquema organizacional que expresa gráficamente la interdependencia administrativa y funcional del área reseñada.



## 5) FUNCIONES

Para la auditoria administrativa los patrones de medición se vuelven particularmente difíciles cuando se aplican al elemento humano y necesariamente son elementos de estudio para lo cual el Auditor deberá usar su criterio para poder tener una estimación del buen funcionamiento de los recursos humanos. Es complicado determinar si un empleado está trabajando a su mayor capacidad para el logro de sus funciones, se dificulta medir en forma cuantitativa el desempeño del personal, siendo una de las tareas más difíciles del Auditor, evaluar la eficiencia de los ejecutivos. Como no existen patrones de rendimiento universalizados en este campo, el Auditor debe recurrir a su criterio y experiencia para poder formarse un juicio adecuado.

La resistencia del personal a ser auditado puede ser limitante por lo que el Auditor debe tener el acierto de lograr que las personas estén dispuestas a cooperar con él y a aceptar sus indicaciones. Es probable que en el curso de la auditoria administrativa se encuentren barreras debidas al temor, desconfianza y resistencia al cambio, esto se debe a la inconsciencia e incompetencia del

personal, pudiéndose solucionar mediante pláticas que resalten la importancia de la auditoría administrativa, la cual, al igual que otras técnicas cuentan con limitaciones; sin embargo, su importancia y beneficios hacen que sea necesaria en una organización, sobre todo si se toma en cuenta que sus limitantes son poco relevantes.

En la actualidad, con los constantes cambios y avances que afectan toda la estructura de un ente económico, es imprescindible saber con precisión cuál es el estado general que presenta la organización. Por lo que respecta a los recursos humanos y sus funciones es necesario conocerlas ya que son motivos típicos que pueden existir, como una estructura orgánica deficiente, inadecuada distribución de actividades, falta de delegación de autoridad.

A continuación detallamos algunas de las actividades de los principales miembros del área de Administración y Finanzas para conocer de manera generalizada sus funciones dentro del Grupo Corporativo:

#### **Gerente General de Administración y Finanzas**

- Determina y planea las necesidades de recursos humanos y



materiales de acuerdo a los programas de crecimiento de su área.

- Supervisa las labores de contabilidad, proporcionando a la Dirección de su área a través de información oportuna, herramientas para la toma de decisiones.

- Dirige las actividades financieras, contables, fiscales, de auditoría y administración de recursos humanos, proporcionándoles la asesoría y orientación necesaria.

- Participa en la elaboración de los presupuestos, determinación de objetivos, estrategias y planes de acción de las diversas áreas de la corporación.

- Participa en la implantación de sistemas y políticas tendientes a mejorar el control interno de las operaciones de las empresas.

- Vigila el cumplimiento de los sistemas, políticas y procedimientos establecidos con el propósito de optimizar el desarrollo de las operaciones de su área.

- Coordina la atención de todo lo relacionado con auditorías fiscales.

- Prepara la información requerida por la Dirección de Administración para conocer el resultado de sus operaciones y para informaciones específicas al Director General y al Consejo de Administración.

Reporta a: Director de Administración.

#### **Gerente de Finanzas**

- Determina los objetivos que se buscan con la implantación de los presupuestos, elaborando manuales o instructivos para uniformar el trabajo.

- Prepara los presupuestos recabando estudios ya elaborados e informes de cada una de las áreas, en función de las diferentes actividades que realizan, determinando el período presupuestal.

- Coordina la elaboración de los presupuestos de las empresas de la Corporación para su autorización, vigilando el cumplimiento de estos.

- Estudia las desviaciones que surjan de la comparación de los datos reales con los predeterminados, sus circunstancias y sus posibles rectificaciones.

- Proporciona los análisis presupuestales necesarios para la toma de decisiones y la evaluación de los resultados de las empresas.

- Propone para su implantación sistemas y programas adecuados para atender las obligaciones contraídas por la Corporación.

- Responsable de controlar los pagos por las obligaciones contraídas, administrando e invirtiendo los recursos financieros de los negocios de la Corporación.

- Mantiene relaciones con instituciones de crédito, casas de bolsa y otras fuentes de capital.

- Tramita, obtiene y controla los créditos hipotecarios y créditos directos necesarios para el desarrollo de los negocios.

- Mantiene bajo control la situación financiera de las empresas, estableciendo y actualizando políticas, sistemas y procedimientos relativos al área.

- Responsable de la custodia de los fondos y recursos financieros de la Corporación.

- Presenta informes periódicamente a la dirección de su área respecto a sus actividades.

Reporta a: Gerente General de Administración y Finanzas.

#### **Jefe de Recursos Financieros**

Fomenta las relaciones con entidades bancarias y bursátiles, asesorando a la Gerencia sobre la política a seguir en el trato con dichas instituciones.

- Tramita la obtención de créditos para atender las necesidades económicas de las empresas y su desarrollo.

- Controla los pagos de créditos, así como las liquidaciones por liberación de hipotecas.

- Realiza las gestiones necesarias ante las sociedades nacionales de crédito para recibir oportunamente el dinero.

- Asesora en la integración de expedientes de créditos hipotecarios de los clientes para agilizar las sustituciones.

- Controla la inversión de los fondos excedentes.

- Informa del resultado de las operaciones financieras realizadas, así como de su propia actuación.

Reporta a: Gerente de Finanzas

#### **Jefe de Tesorería**

- Elaborar y controlar los sistemas de flujo de efectivo, así como supervisar las actividades de caja.

- Mantener informada a la Gerencia del área de las disponibilidades con que cuentan cada una de las compañías de la Corporación.

- Proporcionar los datos necesarios para su acceso a través de la estación de video, con el propósito de obtener la información deseada por medio del sistema establecido.

- Participar en los programas de inversión de los sobrantes de las empresas, proporcionando y manteniendo actualizados los montos respectivos para la toma de decisiones de acuerdo a las necesidades económicas de cada una.

Reporta a: Gerente de Finanzas

### **Analista de Presupuestos**

- Recopila datos e información para la integración de los presupuestos.

- Elabora los presupuestos previos en forma analítica de cada área y empresa de la Organización.

- Presenta al Gerente de Finanzas, para discutir y modificar en su caso, los presupuestos previos para su afinación y ajuste, dando lugar al presupuesto definitivo a ejercer.

- Responsable de la captura y control de los presupuestos en el computador a través del modelo establecido.

- Revisa periódicamente el presupuesto realizado y por comparación con los datos reales, determina las variaciones; mismas que estudiará y analizará para dar lugar a acciones correctivas en su caso.

- Informa al Gerente de Finanzas de las modificaciones presupuestales y de su actuación.

**Reporta a: Gerente de Finanzas.**

### **Cuentas por Pagar**

- Vigilar que todos los pagos efectuados estén respaldados por la documentación comprobatoria que corresponda.
- Mantener actualizados los registros contables a través del sistema de cómputo establecido.
- Lograr que se cumplan los principios de registro contable y los principios establecidos para su manejo.

Reporta a: Jefe de Tesorería.

### **Caja de Egresos**

- Efectuar el cobro por conceptos no relativos a cobranza de clientes, de ingresos generados en las diversas áreas de la Corporación, elaborando los recibos correspondientes.
- Controlar el programa de pagos del sistema de cuentas por pagar.
- Elaboración de las fichas de depósito por los cobros recibidos y de los cheques que le sean solicitados previa autorización del Gerente de su área.

- Entregar los cheques a los beneficiarios una vez que hayan sido autorizados y firmados por los funcionarios responsables.

- Manejar el fondo fijo de caja.

- Formular reporte diario de bancos.

Reporta a: Jefe de Tesorería.

#### Gerente de Contabilidad

- Supervisa y coordina la actualización de los registros contables y sistemas auxiliares relativos a su área de responsabilidad, a través del sistema de cómputo establecido.

- Mantener actualizados los manuales de contabilidad y presupuestos usados como guía en la preparación de registros, codificación de asientos, instruyendo al personal de su área sobre su uso e interpretación.

- Coordinar con la Gerencia de Fiscal el logro de los planes fiscales establecidos y vigilar el cumplimiento del pago de impuestos y derechos causados por la Compañías de la Corporación.



- Vigilar que la contabilidad a su cargo cumpla con los principios de registro contable y fiscal, así como de los procedimientos establecidos para su registro.

- Mantener y proporcionar información adecuada y oportuna que permita la toma de decisiones.

- Analizar y depurar la información contable a efecto de que ésta resulte fidedigna.

- Presentar periódicamente informe de su actuación.

Reporta a: Gerente General de Administración y Finanzas.

#### **Contador "A"**

- Mantener actualizados los registros contables a través del sistema de cómputo establecido.

- Mantener depurados los registros contables a fin de contar con información fidedigna.

- Colaborar en el logro de los planes fiscales establecidos y cumplir con el pago de impuestos oportunamente.

- Lograr que se cumplan los principios de registro contable y fiscal y los procedimientos establecidos para su manejo.

- Vigilar los procedimientos de registro por pago a proveedores, contratistas, bancos y otros pasivos.

- Proporcionar la información requerida por las diversas áreas de la Corporación en apoyo al trabajo a desarrollar por éstas.

- Llevar a cabo la depuración de los registros contables.

- Informar periódicamente los resultados de su actuación.

Reporta a: Gerente de Contabilidad.

#### **Contador "B"**

- Analizar, revisar y clasificar la información contable en los documentos fuente.

- Elaborar y/o revisar aplicaciones contables en las pólizas respectivas, teniendo como base la documentación fuente.

- Verificar los movimientos registrados para confirmar su procedencia y en su caso, efectuar las correcciones necesarias.

- Efectuar los registros contables correspondientes, previos a la preparación de estados financieros.

- Informar periódicamente de los resultados de su actuación.

Reporta a: Contador "A".

#### **Gerente de Fiscal**

- Verificar el cumplimiento de las obligaciones fiscales de la corporación.

- Opinar sobre controversias que pudieran convertirse en juicios potenciales.

- Supervisar que los citatorios se atiendan oportunamente ante las autoridades fiscales.

- Asesorar en la elaboración a los responsables de la presentación de declaraciones de impuestos, derechos y aportaciones de seguridad social.

- Proponer modificaciones a los sistemas de contabilización de las operaciones de la Corporación, para cumplir con los requisitos fiscales.

- Revisar e interpretar los Estados Financieros de las empresas de la Corporación a efecto de poder llevar a cabo planeaciones fiscales en base a la proyección de sus resultados.

- Presentar periódicamente informe de su actuación.

Reporta a: Gerente General de Administración y Finanzas.

#### **Ayudante Fiscal**

- Verificar el cálculo, determinación y pago de las declaraciones de impuestos a cargo de las empresas, tales como: Impuesto sobre la Renta, Impuesto al Valor Agregado, otros impuestos federales y estatales, etc.

- Mantenerse al día y bien informado en lo que se refiere a leyes fiscales.

- Mantener buenas relaciones con personal que de una manera u otra intervengan en el proceso de pago de las declaraciones de impuestos que correspondan a las

empresas, como son empleados y funcionarios gubernamentales.

- Coordinar que los citatorios se atiendan oportunamente, ante las autoridades fiscales.

- Colaborar en la revisión de los estados financieros de las empresas para proyectar resultados y conocer las futuras obligaciones fiscales.

- Informar periódicamente de su actuación a la Gerencia de Fiscal.

Reporta a: Gerente de Fiscal.

#### **Gerente de Auditoría**

- Planear, supervisar y dirigir la función de Auditoría por las actividades financieras, contables y operativas de las empresas, así como auditar las obras en proceso de construcción, comprobando el cumplimiento de las condiciones contratadas.

- Presentar al Gerente de su área los objetivos de su departamento; una vez aprobados, preparar los planes de acción para cada uno de los proyectos asignados.

- Verificar el funcionamiento de los sistemas de control interno y recomendar modificaciones en las políticas y en los sistemas que permitan optimizarlos.

- Preparar y emitir informes periódicos de las actividades realizadas de cada auditoría terminada, presentando resultados y recomendaciones.

- Efectuar evaluaciones periódicas y sistemáticas de las asignaciones terminadas, a fin de realizar un seguimiento de las medidas preventivas o correctivas; obtener el máximo rendimiento de la función, de acuerdo a los objetivos de la empresa.

- Detectar, investigar y establecer irregularidades, errores o fraudes en el desarrollo de las actividades realizadas por las empresas.

Reporta a: Gerente General de Administración y Finanzas.

#### **Auditor**

Revisión de los Estados Financieros de las empresas, cerciorándose de lo razonable de estos, verificando los principios de contabilidad aceptados y la uniformidad con que son aplicados.

- Aplicación de pruebas, tanto a partidas de ingresos y gastos, como a los activos y pasivos.
- En casos requeridos revisar los comprobantes de todas o una parte de las transacciones efectuadas por las empresas.
- Supervisión de los procedimientos de contabilidad y de control interno.
- Conformación de saldos de cuentas con personas, instituciones o negocios ajenos a empresas como entre ellas mismas.
- Inspección de valores y otros bienes con el objeto de determinar su existencia física.
- Análisis y comparación de cuentas y datos contables determinando la veracidad de las información expuesta.
- Detectar desviaciones en las políticas y procedimientos establecidos, reportando y recomendando las medidas preventivas y correctivas necesarias para mejorar el rendimiento y la eficacia de las operaciones.

- Efectuar investigaciones especiales detalladas en aquellos casos en que se sospeche de irregularidades por las operaciones que desarrollan las empresas del Grupo Corporativo.

- Presenta informes de las actividades realizadas y de los resultados obtenidos.

Reporta a: Gerente de Auditoría.

#### **Auditor de Obra**

- Elaborar y enviar al Gerente de Auditoría el informe de resultados y sugerencia de la auditoría realizada.

- Coordinar sus actividades con los gerentes del área de Ingeniería.

- Reportar al Gerente de Auditoría cualquier anomalía detectada.

- Llevar un control de las auditorías de obra que efectúe y programar las que deba hacer posteriormente.

- Informar periódicamente los resultados de su actuación.

Reporta a: Gerente de Auditoría.



### **Gerente de Recursos Humanos**

- Mantener un programa actualizado de reclutamiento y selección de personal.
  
- Preparar informes del personal corporativo en cuanto a asistencia, índices de rotación, sanciones, premios, bonificaciones, horas extras, etc.
  
- Controlar y supervisar las labores de mantenimiento, aseo, mensajería, archivo, grupo secretarial y recepción, con el propósito de brindar adecuada y oportunamente estos servicios a la Corporación.
  
- Supervisar la elaboración de altas y bajas del personal, tanto administrativamente como la presentación ante las instituciones correspondientes.
  
- Mantener actualizados los expedientes de cada empleado.
  
- Controlar las liquidaciones del Seguro Social, Infonavit y otras instituciones.
  
- Controlar el pago correcto y oportuno de sueldos, salarios y prestaciones al personal.

- Fomentar una imagen positiva hacia la Corporación a través de su participación en asociaciones, grupos de reclutamiento, instituciones educativas, bolsa de trabajo y agencias de colocaciones.

- Mantener contacto con las diferentes áreas de la Corporación que requieran su colaboración para obtener personal.

- Informar periódicamente de su actuación.

Reporta a: Gerente General de Administración y Finanzas.

#### **Jefe de Nómina**

Integrar, ordenar, requisitar formas, registros y controles de los expedientes del personal de la corporación; manejar archivos, datos y documentos relacionados con selección, contratación, afianzamiento, altas, bajas y cambios de puesto y/o sueldo.

- Vigilar que el cumplimiento del sistema de nóminas establecido en la empresa se lleve a cabo de manera adecuada y a tiempo.

- Fomentar una imagen positiva hacia la Corporación a través de su participación en asociaciones, grupos de reclutamiento, instituciones educativas, bolsa de trabajo y agencias de colocaciones.

- Mantener contacto con las diferentes áreas de la Corporación que requieran su colaboración para obtener personal.

- Informar periódicamente de su actuación.

Reporta a: Gerente General de Administración y Finanzas.

#### **Jefe de Nómina**

Integrar, ordenar, requisitar formas, registros y controles de los expedientes del personal de la corporación; manejar archivos, datos y documentos relacionados con selección, contratación, afianzamiento, altas, bajas y cambios de puesto y/o sueldo.

- Vigilar que el cumplimiento del sistema de nóminas establecido en la empresa se lleve a cabo de manera adecuada y a tiempo.

- Controlar y archivar las tarjetas de asistencia del personal, así como las entradas y salidas del mismo; registrar y aclarar los retardos, faltas y permisos.

- Llevar el control del programa de vacaciones del personal.

- Determinar el pago de sueldos, tiempo extra, prima vacacional, prestaciones, así como deducciones por Impuesto sobre Productos del Trabajo; cuotas al Instituto Mexicano del Seguro Social, Infonavit, etc.

- Efectuar los movimientos necesarios en los archivos del computador, operando la estación de video.

- Calcular y pagar el reparto de utilidades de la empresa.

- Preparar la liquidación del personal que deje de prestar sus servicios a la Corporación.

- Informar periódicamente de su actuación a la Gerencia de Recursos Humanos.

Reporta a: Gerente de Recursos Humanos.

### **Jefe de Reclutamiento y Selección**

- **Buscar las fuentes de reclutamiento de personal apropiadas y establecer los medios adecuados.**
- **Practicar entrevistas a los solicitantes de empleo.**
- **Requerir solicitudes de empleo a los candidatos.**
- **Aplicar exámenes psicotécnicos a los candidatos, evaluando los resultados y determinando si cubre los requisitos mínimos del puesto.**
- **Llevar estadísticas de plazas requeridas y cubiertas adecuadamente; control de las solicitudes aceptadas y rechazadas.**
- **Proporcionar a los candidatos de nuevo ingreso inducción a la empresa.**
- **Elaborar periódicamente reportes de actividades.**

**Reporta a: Gerente de Recursos Humanos.**

## CAPITULO IV

### ENFOQUE DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

#### 1) AUDITORIA FUNCIONAL

Abarca el examen y evaluación de las áreas funcionales de un ente económico, dichas áreas son consecuencia de la división del trabajo para regular sus operaciones obteniendo eficiencia a través de una adecuada administración. Se debe enfocar al factor interno funcional, es decir, hacia las áreas funcionales que componen la empresa. Para realizar una auditoría administrativa funcional es necesario identificar las funciones de la empresa, con la finalidad de determinar la efectividad de cada una de ellas.

El auditor necesitará detectar las áreas en que la empresa debe aumentar su eficiencia para mejorar el desarrollo de sus áreas funcionales y se reduzcan las posibles fallas en las actividades del negocio, para comprender aspectos iniciales y oportunidades de la auditoría administrativa de naturaleza funcional.

La descripción, objetivos y funciones del área funcional seleccionada se mencionan en el capítulo anterior, en el cual se obtuvo una visión general de la planificación corporativa de la empresa y sus objetivos mediante entrevistas y un cuestionario dirigido a evaluar la eficacia o ineficacia administrativa y operativa.

Por ser muy amplia la naturaleza de la planificación corporativa el cuestionario implantado se dividió en:

#### **Aspectos Generales**

##### **a) Consideraciones del medio ambiente externo**

- Tiene la compañía, incluida la Dirección, una buena imagen pública.
- Hay competencia en su industria.
- Es bien vista la compañía en sus principales mercado.
- Cumple la compañía con las disposiciones del Gobierno.

##### **b) Consideraciones del ambiente interno**

- Tienen los accionistas una actitud favorable hacia la compañía.

- Dispone la compañía de un equipo eficiente a nivel Dirección.
- Tiene la compañía buenos gerentes de nivel bajo e intermedio.
- Da importancia la Dirección a la necesidad de proporcionar un servicio rápido a la clientela.
- El sistema de información proporciona a tiempo los datos que la Dirección requiere.
- Es positiva la actitud de la Dirección hacia los empleados

## **Objetivos**

### **a) Consideraciones generales**

- Son desarrollados los objetivos de la compañía por el consejo de directores y la alta gerencia.
- Ha comunicado la Dirección, de manera clara y comprensible a su personal los objetivos de la compañía.
- Cuida la Dirección de que los objetivos de la compañía sean compatibles con:

- . Planes
- . Programas
- . Políticas
- . Procedimientos



- Se encuentran expresados por escrito los objetivos de la compañía.

**b) Características de los objetivos**

- Es posible medir los objetivos de la compañía
- Existe una red de objetivos de la compañía que relacione una área de funciones con otra.
- Dispone la compañía de un conjunto de objetivos específicos para su grupo de planeación corporativa.
- Dispone la compañía de objetivos para cada una de las áreas funcionales.

**c) Atención de la Dirección a los objetivos**

- Necesita la Dirección que la compañía sea administrada por objetivos
- Auxilian los gerentes a sus superiores en la fijación de objetivos.
- Se trazan planes específicos de acción para cada gerente y sus subordinados.
- Se llevan a cabo revisiones periódicas para determinar si los objetivos fijados fueron alcanzados.
- Existe una evaluación anual de la actuación de personal, tanto del que pertenece a la gerencia como del que no pertenece.

## **Planes a largo plazo**

### **a) Consideraciones generales**

- Están los planes a largo plazo subordinados a los objetivos de la compañía.
- Están los planes a largo plazo aprobados y apoyados por:
  - . El Consejo de Directores
  - . La alta Gerencia
- Se encuentran subordinados a los planes a largo plazo:
  - . Los programas
  - . Las políticas
- Constituyen los planes a largo plazo una parte integral de las funciones de la compañía.
- Son los planes a largo plazo un reto suficiente para motivar al personal de la compañía.
- Existe medición de la actuación de la Gerencia en comparación con los planes a largo plazo.
- Los planes a largo plazo son aceptables para:
  - . Accionistas
  - . El Consejo Directivo
  - . La alta Gerencia
  - . La Gerencia intermedia
  - . La Gerencia inferior

- Entienden y aceptan los planes a largo plazo los niveles administrativos adecuados.
- Se dirigen los esfuerzos de las gerencias hacia el cumplimiento de estos planes.
- Los planes a largo plazo son revisados y puestos al corriente periódicamente
- Son suficientemente flexibles los planes a largo plazo para acomodarse a condiciones cambiantes

### **Programas**

#### **a) Consideraciones generales**

- Se planean los programas de acuerdo con los objetivos de la compañía.
- La Dirección General aprueba y apoya los programas
- Entiende el personal la relación entre los objetivos de la compañía y los programas
- Se integran los programas con:
  - . Políticas
  - . Procedimientos

#### **b) Consideraciones específicas**

- Se revisan y se ponen al día frecuentemente los

programas.

- Son suficientemente flexibles los programas como para dar cabida a condiciones cambiantes.
- Están los programas apoyados por presupuestos de capital o de operación.
- Terminan los programas cuando alcanzan el propósito establecido.

## Políticas

### a) Consideraciones generales

- Tiene la compañía políticas escritas que estén en armonía con sus objetivos.
- Aprueba y apoya la Dirección las políticas.
- Existe un proceso establecido para las políticas que incluya:

- . Formulación
- . Difusión
- . Educación
- . Aceptación
- . Aplicación
- . Interpretación
- . Control

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

- Se han elaborado políticas para todas las áreas funcionales de la compañía.
- Se revisan periódicamente las políticas para reflejar condiciones que cambiaron.
- Comprende y practica el personal las políticas de la compañía.

### **Procedimientos**

#### **a) Consideraciones generales**

- Los procedimientos ayudan en el cumplimiento de objetivos específicos de la compañía.
- Aprueba y apoya la Dirección los procedimientos.
- Entiende el personal a todos los niveles cómo utilizar los procedimientos de la compañía.
- Están escritos y se explican con claridad los procedimientos.
- Operan efectivamente los procedimientos (es decir, cumplen el propósito para el que fueron diseñados).
- Son flexibles los procedimientos para acoger condiciones cambiantes.

#### **b) Consideraciones específicas**

- Establecen los procedimientos detallados:

- . Tareas por realizar
- . Responsabilidades de los individuos que intervienen
- . Areas departamentales de separación
- Los procedimientos detallados:
  - . Contribuyen al flujo del trabajo
  - . Contribuyen a que las tareas se realicen lo más rápido posible
  - . Contribuyen a que las tareas se desempeñen de manera económica
  - . Revelan al Director General de muchos detalles en la dirección de los subordinados
  - . Ayudan a atribuir responsabilidades de manera clara
  - . Permiten destacar las excepciones de la actuación planeada.

## 2) AUDITORIA PROCESAL

La auditoría está basada en el proceso administrativo: Planeación, Organización, Dirección y Control.

### Planeación

Es la definición de objetivos y medios necesarios para llevar a cabo una labor, planear es hacer que ocurran cosas que de otro modo no habrían ocurrido, se evitarán operaciones innecesarias, como consecuencia de la improvisación.

En esta fase el papel de la auditoría administrativa es llevar a cabo la revisión de presupuestos, objetivos, políticas, programas y procedimientos.

#### a) Revisión de presupuestos

Son la determinación del objetivo a alcanzar en un tiempo determinado, son la manifestación financiera de los ingresos y gastos estimados, correspondientes a un período.

Se deben revisar elementos de los presupuestos tales como:

- Información: Políticas fiscales y políticas en general.
- Período a que se refiere dicho presupuesto
- Unidades: Los períodos se miden en unidades de producción, horas máquina y horas hombre.
- Método de presupuestos: Deben ser comprensibles, exactos y utilizables en todos los departamentos de la empresa.

#### b) Revisión de objetivos

Revisar que se satisfagan, serán infecundos si los pronósticos no los definieran, ya que sin ellos se trabaja a ciegas, son trascendentales en la empresa, de ellos dependerá su éxito.

Los principales objetivos de la empresa son:

- Objetivo social: Es proteger las necesidades sociales tanto del personal como de la empresa y la contabilidad.
- Objetivo de servicio: Es satisfacer las necesidades del público consumidor.
- Objetivos económicos: Es cumplir con los intereses de los accionistas.
- Objetivo general de la empresa.
- Objetivos por departamentos a nivel gerencia.
- Objetivos de sección a nivel supervisión



- **Objetivos individual a nivel empleado.**

**Los objetivos deben ser:**

- . **Claros y precisos**
- . **Dividirse en cada nivel**
- . **Declararse por escrito**
- . **Expresarse en forma cuantitativa**
- . **Ser flexibles aunque no muy cambiantes**
- . **Deben ser resultado de la participación del personal necesario para alcanzarlos**

**Para investigar objetivos tenemos que:**

- . **Entrevistar ejecutivos para que señalen lo que pretenden alcanzar**
- . **Enlistarlos**

**Por su importancia no es conveniente fijarlos a la ligera, sin analizar profundamente las probables consecuencias tanto positivas como negativas, deben ser sujetos a una completa y minuciosa revisión, más aún cuando darán la pauta para evaluar las funciones. El auditor tendrá que conocer y definir los objetivos para su revisión y evaluación.**

**c) Revisión de políticas**

Conjunto de normas encaminadas a orientar a la administración de la empresa, ayudando a su desarrollo, existe una relación estrecha entre los objetivos y las políticas, ya que si los primeros son el fin, las políticas son el marco a través del cual ellos se canalizarán.

- Características que deben tener:

- . Flexibles y de observación obligatoria
- . Las políticas deben guiar las decisiones y las acciones para el logro de los objetivos, e influir en las operaciones de la empresa
- . Fijarse en forma general y oportunamente
- . Deben ser explicadas de manera sencilla
- . Redactarse por escrito
- . Formar parte del manual de organización
- . Debe dividirse en cada nivel

d) Revisión de Programas

Son cursos alternativos de acción, determinan la cantidad de recursos económicos, materiales y humanos a conjugarse para llegar a un fin determinado, se apoyan en los objetivos y políticas, pero determinan con mayor precisión el desarrollo de las funciones. Establecen cómo, cuándo y

dónde utilizar dichos recursos en forma específica.

- Características

. Toda actividad debe estar observada dentro de un programa

. Los programas deben estar bien escritos

. Cuando son a largo plazo deben comprender programas menores.

. Se debe tener un presupuesto para cada programa por departamento.

e) Revisión de procedimientos

Son una serie de labores encadenadas constituyendo una sucesión cronológica, considerando la forma de ejecutar un trabajo, encaminados al logro de un fin, sus características son:

- Completos y coherentes
- Estables y flexibles
- Continuidad

En este punto se deben considerar los elementos humanos y materiales, los procedimientos deben ser sucesivos y tendientes al mismo objetivo, deben tener firmeza y que

permitan cambios, así como respetarse una vez establecidos.

### **Organización**

Se define como la agrupación de actividades necesarias para llevar a cabo los planes asignados, los defectos que se cometan en la organización presentan la mayor cantidad de problemas, es sumamente importante el conocimiento de los principios básicos que rigen la organización:

#### **a) Unidad de Mando**

Una organización debe tener una cabeza que conozca las características del personal (cómo están los puestos y funciones de la empresa).

#### **b) Tramo de control**

Un jefe sólo debe tener el número de subordinados que pueda controlar eficientemente.

**El tramo de control debe abarcar lo siguiente:**

- Tipo de trabajo
- Capacidad de jefe

- Capacidad de subordinados
- Definición de objetivos y políticas
- Estructura orgánica y nivel jerárquico

**c) Delegación de autoridad**

Cuando no se puede controlar a todo el personal se delega autoridad-responsabilidad.

**d) División del trabajo**

Las obligaciones y el trabajo deben subdividirse para poder ser desempeñados efectivamente a través de la especialización.

**Errores en la organización**

- . Considerar a los principios rígidos e inamovibles
- . Tratar de imitar la organización de otras empresas
- . Tener resistencia al cambio
- . Tener una organización excesivamente rígida

El auditor debe identificar los defectos y deficiencias que propician fallas administrativas, debiendo tomar en cuenta el análisis de los siguientes elementos:

- . Organigramas
- . Relaciones interdepartamentales
- . Cuadros ocupacionales
- . Manuales de organización
- . Instructivos especiales

### **Dirección**

Es la guía para lograr que los subordinados alcancen los objetivos de lo planeado, mediante la actividad del administrador ejercida a través de decisiones, vigilando el cumplimiento de las órdenes emitidas.

### **Elementos de la dirección:**

- . Motivación
- . Relaciones humanas
- . Comunicación
- . Delegación de autoridad
- . Toma de decisiones
- . Coordinación
- . Innovación
- . Motivación

### **Tiene como características:**

- \* Se da a través de salarios o ingreso suficientes

- \* A través del reconocimiento de la dignidad humana
- \* A través del reconocimiento al trabajo
- \* Por el desarrollo dentro de la empresa
- \* Por la seguridad

#### . Relaciones Humanas

Se deben evaluar a través de cuestionarios tomando en cuenta:

- \* La información debe reflejar la actitud del personal hacia la empresa
- \* Debe reflejar la existencia de moral alta o baja entre los trabajadores

#### . Comunicaciones

Pueden ser ascendentes, descendentes o a un mismo nivel dentro de la empresa, deben ser:

- \* Claras
- \* Comunicarse a través de medios adecuados
- \* Usar vocabulario común

#### . Delegación de autoridad

Conferir atribuciones a personal colocado en nivel jerárquico inferior.

- \* Permite omitir detalles para ocuparse de cosas más importantes

- \* Aumenta la eficiencia administrativa

- \* Favorece la especialización

- \* Permite dejar fuera funciones específicas

- \* Permite tomar decisiones con mayor realidad

#### . Toma de decisiones

- \* La dirección es responsable del personal, dinero, máquinas, materiales; determina cómo deben usarse.

- \* Escoge entre dos o más alternativas posibles la adecuada.

#### . Coordinación

- \* Sincronización adecuada de varias actividades

- \* Estructuración, combinación y ordenamiento de los medios con que cuenta la empresa para realizar sus fines.

#### . Innovación

- \* Nadie puede mantenerse en la cumbre si hace las cosas de igual manera que las venía haciendo por el sólo hecho de que en tiempos pasados dió resultado.



\* Un ente económico no puede estar siempre en el mismo lugar, tiene que ir hacia adelante ya sea una parte de él o todo su conjunto.

El auditor evaluará a los directivos de la empresa por medio de cuestionarios y entrevistas para determinar su calidad y cualidades profesionales.

### **Control**

Consiste en evaluar lo realizado para determinar lo que se está llevando a cabo, comparándolo con lo planeado, sus faces son:

- Fijación de sistemas de información, consistentes en precisar qué datos críticos se requieren, cuándo y cómo.
- Desarrollo de normas críticas, las cuales proporcionan la base sobre la cual se mide el desempeño real o esperado.
- Medición de resultados, que se refiere al grado de desunión de las metas y de las normas apuntadas.

- Medidas correctivas, las cuales pueden considerarse como el hecho de hacer cumplir o de ver que las operaciones sean ajustadas o que se hagan esfuerzos para que los resultados sean de acuerdo a lo esperado. Dentro de la etapa de control la auditoría administrativa también puede aplicar cuestionarios para poder tener bases para su análisis.

### 3) AUDITORIA ANALITICA

La Auditoría Analítica analiza los sistemas, procedimientos, funciones, actividades; su principal objetivo lo constituye la evaluación de los sistemas operativos, por si sola no proporciona un examen completo, es parte de un programa de la Auditoría Administrativa, al auditor administrativo le proporciona una herramienta de trabajo, principalmente en la actualidad ya que el país está inmerso en constantes cambios tanto económicos, como sociales y financieros, los cuales reflejan en los organismos sociales aumentos de volumen en sus operaciones y los conducen hacia la sistematización, la cual da origen a sistemas administrativos más complejos, los medios de control deben perfeccionarse continuamente; para lograr la modernización y evolución de los sistemas y procesos administrativos es indispensable la auditoría de sistemas.

El auditor debe tener en mente al analizar los sistemas si estos sirven a los intereses de la empresa, ya que si resultan deficientes pueden entorpecer la política que los constituyó, debido a que pueden ser inadecuados para un propósito determinado.

### 3.1 DEFINICION

Es una técnica utilizada para evaluar el sistema operativo con la finalidad de que la Dirección evalúe la eficacia constante de las operaciones, que a su vez es una de las funciones administrativas de mayor importancia a su cargo, ya que todas las actividades se relacionan por medio del control y planeación necesarios para el logro de los objetivos trazados.

El sistema operativo es el conjunto de actividades para lograr un fin común, obteniendo un sistema informativo con la finalidad de alimentar otros sistemas del ente económico. Es importante hacer notar que deben estar sujetos a continuos estudios y mejoramientos.

Para determinar si un sistema está cumpliendo es necesario responder a:

¿Está proyectado para promover la consecución de los objetivos?

¿Funciona dentro del marco de la estructura organizacional?

¿Proporciona los métodos de control adecuados a fin de lograr un desempeño máximo con un mínimo gasto de tiempo y esfuerzo?

¿Proporciona los medios para una coordinación eficaz entre los diversos departamentos?

¿Han sido implantadas todas las funciones necesarias?

### 3.2 NECESIDAD

Para evaluar la eficiencia del sistema operativo independientemente de la auditoría funcional y procesal es necesario la estructura del procedimiento, además de la estructura organizacional, ya que el informe del auditor estará basado sobre la confiabilidad del sistema operativo, debido a que los sistemas, funciones, no pueden determinarse solamente por el examen funcional o procesal.

### 3.3 OBJETIVOS

El principal es fundamentar una opinión acerca del sistema operativo, adquiriendo el auditor conocimientos

suficientes del sistema operativo y de control para sugerir modificaciones que mejoren la estructura de los sistemas y funciones.

Puede resultar complicado determinar con exactitud si una función o sistema funcionan adecuadamente, puede apreciarse evaluando y comparando las actividades desde el punto de vista del flujo ordenado del trabajo y si este responde a:

¿Refleja el trabajo unos cuantos o numerosos errores?

¿Es el trabajo pulcro y comprensible?

¿Los informes o programas se hacen pronto y a tiempo?

¿Las actividades se llevan a cabo bien o hasta mejor de lo esperado?

¿Cuál es la relación entre el volumen de trabajo y el número de empleados que lo realizan y cómo se compara de mes a mes?

Al revisar las funciones nos planteamos si:

¿Está bien ubicada la función en la estructura de la organización?

¿Tendrá el personal encargado de la misma, la preparación y experiencia necesarias para realizar el trabajo?

¿Es satisfactoria la productividad existente?

La dirección debe ser consciente que para lograr una organización eficiente deberá contar con buenos sistemas de control y procedimientos, escritos para guía de empleados y funcionarios. Los sistemas a su vez deben ser mantenidos y actualizados para servir de ayuda a la Dirección, siempre y cuando sepa apreciar un buen programa de métodos, con objeto de mantener la buena marcha de la organización.

### 3.4 VENTAJAS

Al aplicar la Auditoría Analítica obtenemos:

- Lograr la comprensión del sistema de control y del sistema operativo.
- Obtener una mayor apreciación del control interno de la empresa.
- Proporciona recomendaciones objetivas, tanto del sistema de control como de la eficacia de los sistemas y procedimientos.
- Se lleva a cabo una racionalización administrativa, en áreas que requieren de mayor atención.

- Se fomenta el incremento de la productividad al lograr un mayor rendimiento del personal.

Las organizaciones en su afán de simplificar y automatizar sus operaciones como medida de reducción en sus costos, han incrementado la labor de los auditores administrativos para desarrollar por medio de la investigación y el estudio, la promoción de la mecanización, el procesamiento de datos electrónicamente y los sistemas administrativos integrados, haciendo posible las ventajas que aporta la auditoría analítica en manos del Licenciado en Administración.

### 3.5 ASPECTOS IMPORTANTES

Para comenzar la Auditoría Analítica, es necesario considerar los procesos mencionados en el punto 2 de este capítulo para tener elementos de apoyo y no repetir etapas de investigación referentes a políticas, objetivos, programas, procedimientos, organización y funciones.

Sin embargo, en este punto es importante recalcar:



- La imprecisión de las políticas pueden causar descontento y baja de moral entre el personal, afectar los procedimientos, ya que una política errónea perjudica al mejor sistema. Las políticas deben constar por escrito tratando de lograr un lenguaje claro para que todos los usuarios puedan comprenderla y evitar malos entendidos.

- Dentro de los objetivos del sistema, considerar la importancia de proporcionar datos exactos y a tiempo que permitan tomar las decisiones necesarias para aprovechar los recursos humanos y materiales.

- De la estructura orgánica, efectuar un análisis detallado para descubrir, en su caso, si existen funciones mal desempeñadas por su mala ubicación, pudiendo reubicarlas para un mejor funcionamiento.

- Determinar los volúmenes de trabajo, el tiempo requerido para ejecutar una operación y el número de veces que se realiza. Analizar si no existen factores que demoren la ejecución de la misma para que no existan atrasos.

- El Auditor, deberá observar la secuencia de las actividades realizadas para detectar la posible falta de coordinación al ejecutarlas.

El Auditor, debe estar completamente seguro de los datos obtenidos, ya que se puede encontrar que el personal al desarrollar una actividad puede realizarla como:

- . El jefe cree que se está haciendo
- . El supervisor le ha dicho al empleado
- . El empleado cree que el supervisor desea se haga
- . El empleado cree que se debe hacer
- . Se está haciendo actualmente

Por lo tanto, se corre el riesgo de obtener información errónea, ya que el personal puede no conocer exactamente sus funciones.

### 3.6 PLANEACION

En el Capítulo II, mencionamos la necesidad de planear el trabajo por parte del Auditor, que al efectuar un análisis más detallado debe considerar los siguientes puntos:

- Estudio preliminar que tiene la finalidad de tener una apreciación del desarrollo de las operaciones administrativas.

- Seleccionar la información recopilada, asegurándose que es relativa al problema a enfocarse, evaluándola para ver si sugiere cambios o mejoras. En este proceso, el Auditor estará en contacto directo con el personal de la empresa, pudiendo obtener directamente la información a través de:

- . Revisar los registros y archivos existentes
- . Observar el trabajo que se hace
- . Entrevistar al personal

- Analizar la información obtenida, la cual permita descubrir qué causas impiden la operación normal de un sistema, procedimiento o función. El auditor estará estudiando la posibilidad de ofrecer soluciones.

- Para dar soluciones, es más factible eliminar funciones dado el caso, ya que es más productivo que la simplificación, cuando estas no contribuyan al (los) objetivos (s). Las propuestas de solución deberán resolver los problemas del estudio.

### **3.7 ELEMENTOS DE ESTUDIO**

Los elementos objeto de examen para este tipo de auditoría son:

## **Organización**

Proceso encaminado a lograr el plan deseado, del cual se derivan las funciones para alcanzar los objetivos fijados por la empresa; el Auditor debe contar con el organigrama, estudiar las funciones y determinar las cargas y distribución de trabajo.

### **Componentes del trabajo de oficina**

Cualquier función administrativa implica papeleo, con la finalidad de obtener información para que la empresa lleve a cabo sus metas, debiendo manejar dicha información adecuadamente, tanto en su forma, tiempo y lugar para que el trabajo del personal se desarrolle oportuna y eficazmente.

En las oficinas es función básica la creación de documentos para satisfacer las necesidades de la Empresa y este trabajo se considera principalmente como un servicio, el cual puede consistir en registrar datos, elaborar formas, procesar información a través de equipos de cómputo, etc., hasta que cumplan su propósito o queden archivados para consulta.

En toda oficina existen factores que influyen en el trabajo y en la organización de la misma, los cuales deben ser analizados por el Auditor Administrativo y que son:

- Formas, informes, archivos, equipos de oficina, personal, espacio y actividades.

#### **Manuales administrativos**

El propósito principal de los sistemas o manuales, es aportar información ordenada respecto de la estructura orgánica, funciones y procedimientos. Para el mejor desarrollo de las actividades administrativas, el Auditor debe tener presente que cumplan con lo siguiente:

- Presente una visión de conjunto de la entidad.
- Precisen las funciones encomendadas a cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitando duplicaciones y detecten omisiones.
- Permitan ahorro de tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y orientaciones.

- Sirvan como medio de integración y orientación al personal, facilitando su incorporación a las distintas unidades administrativas.
- Favorezcan la mejor utilización de recursos humanos y materiales.
- Permitan la ejecución correcta de las labores del personal y motiven su uniformidad.

Es de vital importancia que estos sean revisados y actualizados para mantener su veracidad.

#### **Procedimientos**

Indican la manera de realizar el trabajo administrativo y como hacerlo, teniendo la naturaleza de instructivo. En el estudio de estos, es necesario tener presente sus objetivos, el personal involucrado y sus puestos, formas y registros utilizados, métodos, secuencias y relaciones de coordinación, así como las políticas de operación, control y decisión de los mismos.

El trabajo administrativo representa para el personal, el papeleo para describir los documentos y escritos que se dan en la empresa; sin embargo, son los medios para desempeñar las funciones y son el resultado de las

operaciones administrativas, las cuales casi siempre van en aumento, provocando el incremento de recursos humanos, por lo tanto es indispensable para su simplificación el análisis del auditor administrativo de:

- Número de empleados que lo ejecutan
- Complejidad de las operaciones realizadas
- Ejecución de los trabajos que deben simplificarse
- Costo de material y máquinas utilizadas

Las máquinas ofrecen posibilidades para facilitar el trabajo administrativo, pero no basta para garantizarlo, la mecanización implica:

- . Una organización tan rígida, que en ocasiones resulta difícil introducir modificaciones; la facultad de adaptación de la máquina es siempre muy inferior a la del hombre.
- . Inmovilización de capital
- . Gastos de mantenimiento
- . Empleo de personal calificado

- Su utilización permite
- . Reducción del costo
- . Mayor rapidez
- . Reducción de esfuerzo
- . Reducción de errores
- . Mejorar los controles
- . Mejorar la presentación de los documentos
- . Aumento del número de informaciones

Para identificar dentro del Grupo Corporativo el sistema actual, con posterioridad a la información recopilada y descrita en el Capítulo III, referente a los aspectos generales del Area de estudio, como son: Objetivos, estructura organizacional y funciones, se llevó a cabo un análisis en el cual se concibió al Area de Administración y Finanzas como un conjunto y las gerencias de Finanzas, Contabilidad, Fiscal, Auditoría y Recursos Humanos como subsistemas operativos entrelazados, donde cada uno de ellos está orientado a un objetivo particular.

Para lograr el análisis se aplicó un cuestionario, siendo importante comprender lo que el mismo está diseñado para alcanzar, ya que no proporciona soluciones, simplemente hace preguntas, las cuales están hechas para ayudar a



cerrar la brecha entre la teoría y la práctica administrativa.

Las posibles respuestas a las preguntas de la Auditoría Administrativa, son "SI", que indica que se está funcionando de manera aceptable y "NO", si su funcionamiento es inaceptable.

La utilización del cuestionario no da las respuestas a los problemas a los que enfrenta la organización; su propósito es ayudar a definir dichos problemas en términos de las situaciones específicas que existen.

## CUESTIONARIO

### I) ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1. Está claro a quién se le confiere responsabilidad y quién tiene autoridad sobre:
  - a) ¿Finanzas?
  - b) ¿Contabilidad?
  - c) ¿Fiscal?
  - d) ¿Auditoría?

e) ¿Recursos humanos?

2. ¿Toda persona conoce bien su trabajo?
3. ¿Existen descripciones adecuadas de trabajo para cada función?
4. ¿Está asignado un empleado competente para cada función?
5. Es adecuado el nivel de entrenamiento para:
  - a) ¿La gerencia?
  - b) ¿Los empleados?
6. ¿Existe alguna medida dentro de los departamentos que prevea una revisión periódica de su estructura organizativa?
7. ¿Existe trabajo de equipo entre los departamentos?
8. ¿Tienen confianza las gerencias en sus subordinados?

9. ¿El personal se siente libre para presentar a sus supervisores inmediatos las condiciones con problemas de operación descubiertas en el curso de sus deberes?

## II) FINANZAS

### A) Planes a corto y mediano plazo:

1. ¿Los planes financieros son compatibles con los objetivos de la compañía?
2. Están coordinados los planes financieros con:
  - a) ¿Ventas, incluyendo Nuevos Proyectos?
  - b) ¿Fiscal?
  - c) ¿Recursos humanos?
3. ¿Las áreas de responsabilidad gerencial elaboran los planes?
4. ¿Se emplean modelos matemáticos o estadísticos para ayudar en la preparación de los planes financieros?

5. Están diseñados los informes financieros para satisfacer:
  - a) ¿Necesidades de la Organización?
  - b) ¿Necesidades de la Gerencia?
  
6. ¿Los planes financieros se presentan oportunamente?
  
7. ¿Se elaboran planes financieros alternativos para eventuales condiciones cambiantes?
  
8. Se preparan los siguientes datos financieros para:
  - a) ¿Recuperación sobre la inversión de accionistas?
  - b) ¿Costo estimado del capital?
  
9. ¿Se revisan los planes financieros por ejecutivos responsables de alto nivel, con el propósito de desarrollar mejores?
  
10. ¿Se comparan los resultados financieros de la Compañía, con los obtenidos en el ramo al que pertenecen?

11. ¿Están por escrito todos los planes financieros de la Compañía?

**B) ESTRUCTURA DE ORGANIZACION**

1. ¿Dirige el departamento de finanzas un gerente calificado?
2. ¿Está integrada la función financiera con la función de la planeación corporativa?
3. ¿Son los procedimientos financieros parte integral de un sistema de información?
4. Están organizadas las finanzas en forma tal que los movimientos de caja indiquen:
  - a) ¿Un exceso de fondos?
  - b) ¿Una deficiencia de fondos?
  - c) ¿Requerimientos de fondos?
5. ¿Se encuentra organizada la función financiera de manera tal que se puedan obtener fondos a corto y mediano plazo, externamente?

6. ¿Están los procedimientos presupuestales ligados a la estructura de la organización?
7. Se prepararán los siguientes tipos de presupuestos:
  - a) ¿Para efectivo?
  - b) ¿Para operación?
  - c) ¿Para capital?
  - d) ¿Para centro de trabajo?
8. ¿Están sistematizados los presupuestos para manejar el cúmulo de datos?
9. ¿Se preparan los presupuestos para la Gerencia sobre la base de un calendario?
10. ¿Se ponen periódicamente al corriente los presupuestos para que reflejen las condiciones cambiantes?
11. Existe un control interno adecuado sobre:
  - a) ¿La aplicación de fondos?
  - b) ¿El origen de los fondos?

C) DIRECCION

1. ¿El gerente del departamento de finanzas ejerce la dirección requerida para cumplir los objetivos financieros establecidos?
2. ¿Se aplica la Gerencia Financiera a lograr que el personal de la Compañía sea responsable en todos los niveles de una recuperación satisfactoria del capital invertido?
3. ¿Practica la Gerencia Financiera el concepto de flujo de caja para prepararse para periodos de escasez o de abundancia de fondos?
4. ¿Tiene cuidado la Gerencia Financiera al invertir el exceso de efectivo para maximizar la recuperación de los activos totales de la Compañía?
5. Juega un papel activo la Gerencia de Finanzas al mantener bajo control los siguientes rubros:
  - a) ¿Inventarios?
  - b) ¿Cuentas por cobrar?
  - c) ¿Cuentas por pagar?

D) COMUNICACION

1. ¿Comunica la Gerencia Financiera los recursos financieros más ventajosos al Area de Nuevos Proyectos para la expansión de la compañía?
2. ¿Ayuda la Gerencia de Finanzas en la preparación de planes a corto y mediano plazo y sus posibles alternativas?
3. Se comunica información adecuada a la Dirección General sobre:
  - a) ¿Datos de punto de equilibrio?
  - b) ¿Relaciones utilidad-ventas?
4. ¿Comunica la Gerencia Financiera toda información importante a los gerentes de bajo y mediano nivel?
5. Comunica la Gerencia Financiera a los niveles gerenciales adecuados, la recuperación del capital invertido, para:
  - a) ¿Adquisiciones?
  - b) ¿Inversiones presentes?



**E) CONTROL**

1. ¿Ejerce el Jefe de Tesorería suficiente control para que la compañía mantenga una sólida posición financiera?
2. Ejerce el Jefe de Tesorería suficiente control sobre el flujo de caja para:
  - a) ¿Maximizar su utilización?
  - b) ¿Pagar las obligaciones de la Compañía?
3. Los informes, métodos y técnicas usados incluyen:
  - a) ¿Origen y aplicación de fondos?
  - b) ¿Presupuestos?
  - c) ¿Criterios financieros?
  - d) ¿Análisis de puntos de equilibrio?
  - e) ¿Recuperación de la inversión?

**III) PANORAMA CONTABLE Y FINANCIERO**

**A) PLANES A CORTO Y MEDIANO PLAZO**

1. Los planes de contabilidad y finanzas concuerdan con:
  - a) ¿Los objetivos de la organización?
  - b) ¿Los planes de otras áreas funcionales?
  
2. Los planes de contabilidad y finanzas son revisados por:
  - a) ¿El Consejo Directivo?
  - b) ¿La Dirección General?
  - c) ¿La Gerencia General de Administración y Finanzas?
  
3. ¿Acepta y comprende la Gerencia de contabilidad y finanzas estos planes?
  
4. ¿Se dirigen los esfuerzos de la Gerencia de Contabilidad y Finanzas hacia el cumplimiento de estos planes?
  
5. ¿Se revisan periódicamente para mantenerlos al corriente, los planes de contabilidad y finanzas?

**B) COMUNICACION**

1. Existe un flujo adecuado de información entre contabilidad y finanzas para:

- a) ¿Investigar el exceso de fondos en efectivo?
- b) ¿Procurar los fondos necesarios?

2. ¿Se comunica a la Gerencia General de Administración y Finanzas para su aprobación los requerimientos de fondos extraordinarios?

3. Mantiene la Gerencia de Contabilidad y Finanzas una:

- a) ¿Imagen favorable de la compañía en la consecución de su política financiera?
- b) ¿Alta consideración crediticia?
- c) ¿Buenas relaciones con las instituciones financieras?

### C) CONTROL

1. Se usan métodos y técnicas efectivos de control de:

- a) ¿Contabilidad?
- b) ¿Finanzas?

2. ¿Se comparan los datos financieros y contables predeterminados con los resultados reales (lo presupuestado contra lo real), sobre una base calendarizada?
3. ¿Se toma a tiempo la acción correctiva cuando se detectan desviaciones significativas contables y financieras?

#### IV) CONTABILIDAD Y FISCAL

##### A) PLANES A CORTO Y MEDIANO PLAZO

1. ¿Tienen las gerencias suficientes competencia para enfrentarse a objetivos contables y fiscales?
2. ¿Forman los planes financieros una parte integral de los planes de contabilidad y fiscal?
3. ¿Está diseñado el catálogo de cuentas para planear la contabilidad por áreas, así como la responsabilidad administrativa?

4. ¿Hay un programa formal y efectivo de reducción de costos?

**B) ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION**

1. Está bajo la dirección de un gerente calificado el departamento de:

- a) ¿Contabilidad?
- b) ¿Fiscal?

2. Se pueden preparar fácilmente los siguientes informes contables como un producto complementario del sistema de información:

- a) ¿Informe de cuentas por cobrar?
- b) ¿Informe de cuentas por pagar?
- c) ¿Informe de nóminas?
- d) ¿Estados financieros?
- e) ¿Impuestos?

3. ¿La estructura contable y fiscal son lo bastante flexible como para absorber cambios, tales como la expansión rápida o la concentración?

4. Existe un control interno adecuado, específicamente:

- a) ¿Un control contable interno?
- b) ¿Verificación interna?

C) DIRECCION

- 1. ¿Es un guía el gerente de contabilidad, en el sentido de que ejerce la dirección necesaria para lograr objetivos contables y establecer fechas contables y límites?
- 2. ¿Requieren las gerencias que el presupuesto y los datos contables reales sean preparados sobre una base flexible, es decir, toman en cuenta las condiciones económicas prevalecientes para el período de tiempo bajo estudio?
- 3. ¿Utilizan las gerencias métodos y técnicas eficientes de administración en forma tal que la información necesaria en todos los niveles gerenciales esté disponible con tiempo suficiente para controlar al ambiente operacional?

4. ¿Es capaz la gerencia de contabilidad de poner en práctica políticas contables importantes si son necesarias para operaciones eficientes?
5. ¿Es capaz la Gerencia Fiscal de poner en práctica políticas fiscales importantes si son necesarias para operaciones eficientes y económicas?

**D) COMUNICACION**

1. ¿Se comunican oportunamente los informes y resúmenes contables de tal forma que puedan modificar las operaciones presentes y futuras?
2. Se comunican adecuadamente los informes contables:
  - a) ¿A la Dirección General?
  - b) ¿A la Gerencia General de Administración y Finanzas?
  - c) ¿A la Gerencia de Finanzas?
3. Se revisa la información contable antes de transmitirla a la fuente apropiada:
  - a) ¿Dentro de la Organización?
  - b) ¿Fuera de la Organización?

- d) ¿Cuentas por pagar?
- e) ¿Diversos por pagar?

- 6. ¿Se utilizan procedimientos efectivos de control interno?
- 7. ¿Se utilizan procedimientos efectivos de verificación interna?

#### V) AUDITORIA

##### A) PLANES A CORTO Y MEDIANO PLAZO

- 1. ¿Es la Gerencia suficientemente competente para enfrentarse a los objetivos de la Corporación?
- 2. ¿Forman los planes de auditoría una parte integral de los de contabilidad y fiscal?
- 3. ¿Se utilizan procedimientos normales de auditoría?
- 4. Están diseñados los informes de auditoría para satisfacer:



a) ¿Necesidades de la Organización?

b) ¿Necesidades de la Gerencia?

5. ¿Se elaboran planes de auditoría alternativos para eventuales condiciones cambiantes?

6. ¿Se revisan los planes de auditoría por ejecutivos responsables de alto nivel, con el propósito de desarrollarlos mejores?

7. ¿Acepta y comprende la Gerencia de Auditoría esos planes?

## B) ESTRUCTURA DE ORGANIZACION

1. ¿Dirige el departamento de auditoría un gerente calificado?

2. ¿Está integrada la función de auditoría con la función de la planeación corporativa?

3. ¿Son los procedimientos de auditoría parte integral de un sistema de información?

## **E) CONTROL**

- 1. Los informes de control contable y fiscal son:**
  - a) ¿Oportunos?**
  - b) ¿Diseñados en forma adecuada?**
  
- 2. ¿Aplican los gerentes los presupuestos de manera efectiva?**
  
- 3. ¿Proporcionan los informes a los gerentes información operativa significativa?**
  
- 4. Se hace uso de los datos de costos:**
  - a) ¿Al fijar los precios de ventas?**
  - b) ¿Para evaluar inventarios?**
  - c) ¿Al preparar estados financieros?**
  - d) ¿Para controlar operaciones?**
  
- 5. Existe suficiente control gerencial sobre:**
  - a) ¿Cuentas por cobrar?**
  - b) ¿Activos fijos?**
  - c) ¿Otros activos?**

4. ¿Están los procedimientos de auditoría ligados lógicamente a la estructura de la organización?
5. ¿Se preparan las auditorías sobre la base de un calendario?
6. ¿La estructura de auditoría es lo bastante flexible como para absorber cambios tales como la expansión rápida o la concentración?

C) DIRECCION

1. ¿El gerente de auditoría ejerce la dirección requerida para cumplir los objetivos establecidos?
2. ¿Juega un papel activo la gerencia de auditoría al mantener bajo control los siguientes rubros:
  - a) ¿Inventarios?
  - b) ¿Cuentas por cobrar?
  - c) ¿Cuentas por pagar?
  - d) ¿Obras en proceso?
3. ¿Utiliza la gerencia métodos y técnicas de

administración en forma tal que la información necesaria esté disponible con tiempo suficiente para controlar el ambiente operacional?

4. ¿Es capaz la Gerencia de Auditoría de poner en práctica políticas importantes necesarias para mejorar el desarrollo de las operaciones?

#### D) COMUNICACION

1. ¿Se comunican oportunamente los informes de auditoría?
2. Comunica la Gerencia de Auditoría a la Dirección General sus recomendaciones y sugerencias:
  - a) ¿Sobre las auditorías realizadas?
  - b) ¿Revisión de los sistemas?
  - c) ¿Revisión de procedimientos?
  - d) ¿Flujos de información?

#### E) EL CONTROL

1. Hay suficiente control, de manera que sean compatibles

con los objetivos de la Corporación sobre:

- a) ¿Operaciones realizadas?
  - b) ¿Los sistemas?
  - c) ¿Los procedimientos?
2. ¿Se toma a tiempo la acción correctiva cuando se detectan desviaciones significativas?
3. Se utilizan procedimientos efectivos de control y verificación:
- a) ¿Interna?
  - b) ¿De las obras en proceso?

## VI) RECURSOS HUMANOS

### A) PLANES A CORTO Y MEDIANO PLAZO

1. Van de acuerdo los planes de Recursos Humanos con:
- a) ¿Los objetivos de la Organización?
  - b) ¿Los planes de otras áreas funcionales?

2. **Quién revisa los planes de Recursos Humanos:**

- a) **¿El Consejo Directivo**
- b) **¿La Dirección General?**
- c) **¿La Gerencia General de Administración y Finanzas?**

3. **¿Acepta y entiende la Gerencia de Recursos Humanos estos planes?**

4. **¿Se orientan los esfuerzos de la Gerencia de Recursos Humanos hacia el cumplimiento de estos planes?**

5. **¿Se revisan periódicamente los planes de Recursos Humanos para mantenerlos al corriente?**

6. **¿Incluyen los planes de Recursos Humanos medidas para mejorar las relaciones con los empleados?**

7. **Tiene la Compañía un programa que proporciona adecuado:**

- a) **¿Entrenamiento?**
- b) **¿Atención médica?**
- c) **¿Vacaciones?**
- d) **¿Seguro?**

- e) ¿Pensiones?
- f) ¿Pago por enfermedad?

8. La Compañía compite favorablemente con otras empresas del ramo en términos de:

- a) ¿Tasas de salario?
- b) ¿Beneficios marginales?

#### B) ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

1. ¿Es compatible el esquema de organización de Recursos Humanos con otros esquemas organizativos funcionales?

2. Está claro quién tiene responsabilidad y quién autoridad con:

- a) ¿Personal?
- b) ¿Nóminas?
- c) ¿Reclutamiento y selección?

3. ¿Conoce bien su puesto todo empleado de Recursos Humanos?

4. ¿Hay descripciones de trabajo adecuadas para cada puesto de Recursos Humanos?
5. ¿Hay un empleado competente asignado para cada puesto de trabajo?
6. ¿Está adecuadamente dotado de personal el departamento de Recursos Humanos?
7. ¿Se hace responsable de sus acciones a la Gerencia de Recursos Humanos?
8. ¿Hay medidas dentro del departamento de Recursos Humanos para una revisión periódica de su estructura orgánica?
9. ¿Dirige un gerente capaz el departamento de Recursos Humanos?
10. ¿Goza la compañía de relaciones favorables con sus empleados?
11. ¿Se usan manuales para los empleados con el objetivo de reducir los posibles conflictos gerencia-empleados al establecer por escrito las políticas a seguir?



C) DIRECCION

1. ¿Proporciona la Gerencia de Recursos Humanos dirección adecuada para un programa formal de selección y evaluación de personal antes de contratar nuevos empleados?
2. Proporciona la Gerencia de Recursos Humanos directivas para una revisión anual de personal con el propósito de:
  - a) ¿Mejorar su desempeño?
  - b) ¿Determinar sus promociones?
  - c) ¿Determinar sus remuneraciones?
3. Es la Gerencia de Recursos Humanos lo suficientemente progresista para poner en marcha un programa de entrenamiento para:
  - a) ¿Personal de la Gerencia?
  - b) ¿Personal fuera de la Gerencia?
4. ¿Influye la Gerencia de Recursos Humanos para buscar que el personal de la Compañía esté efectivamente empleado en sus puestos?

5. ¿Siente la Gerencia de Recursos Humanos una responsabilidad por las metas de la Compañía y reacciona a manera de implantarlas a través de una planeación efectiva?
6. ¿Ejerce la Gerencia de Recursos Humanos la influencia necesaria para proteger todas las posiciones claves con sustitutos entrenados?
7. Ejerce la influencia requerida el departamento de Recursos Humanos para procurar que los supervisores de primera línea estén:
  - a) ¿Funcionando efectivamente?
  - b) ¿Siendo pagados adecuadamente?
8. ¿Solicita Recursos Humanos a la Dirección General beneficios marginales que atraigan empleados de alto grado?
9. ¿Conoce y comprende la Gerencia de Recursos Humanos los problemas de los empleados de la Compañía como para darse cuenta de su impacto futuro?

D) COMUNICACION

1. ¿Facilitan los canales de comunicación hacia niveles inferiores el cumplimiento de los objetivos y actividades de la Compañía?
2. ¿Facilitan los canales de comunicación hacia niveles superiores el cumplimiento de los objetivos y actividades de la Compañía?
3. Existen canales de comunicación hacia niveles superiores e inferiores que proporcionen un flujo eficiente de información sobre:
  - a) ¿Programas y proyectos de la Compañía?
  - b) ¿Políticas y directrices de la Compañía?
  - c) ¿Métodos y procedimientos de trabajo?
  - d) ¿Aspectos que afectan la moral del empleado?
  - e) ¿Aspectos que afectan las necesidades del empleado?
4. ¿Hay una política de la Organización para alertar a los empleados a que expresen sus opiniones y recomendaciones a través de canales formales de comunicación?

5. ¿Se utilizan canales informales de comunicación, como los rumores, para complementar los canales formales?
6. ¿Proporcionan los canales de comunicación la información necesaria que motive a los empleados a sentirse orgullosos de su trabajo?
7. ¿Comunica la Compañía de manera diligente la apertura de nuevos puestos de trabajo?

E) CONTROL

1. ¿Se ejerce control adecuado sobre el personal para que sus metas estén acordes con los objetivos globales de la organización?
2. Se utilizan métodos y técnicas efectivos de control en:
  - a) ¿Personal?
  - b) ¿Nóminas?
  - c) ¿Reclutamiento y selección?

3. ¿Se mantiene un estrecho control sobre los costos de personal?
4. ¿Se emprende acción correctiva cuando se detectan desviaciones significativas?
5. ¿Hay un control adecuado sobre el reclutamiento y selección de personal para llenar las vacantes o las nuevas posiciones?

Una vez aplicado el cuestionario y obtenida la información, procederemos a mencionar los aspectos desfavorables más relevantes.

## CAPITULO V

### ANALISIS E INFORME DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

#### 1) PROCEDIMIENTO PARA EL ANALISIS

Para conocer si la Empresa funciona aceptablemente o si su funcionamiento es inaceptable, la información es sometida a un procedimiento de análisis, descubriendo las causas que impiden el desarrollo normal de un sistema, procedimiento, función; es importante recalcar que en la labor de análisis son fundamentales las mencionadas en el Capítulo I, inciso 4), es decir, el auditor deberá contar, entre otras características personales con suficiente capacidad de análisis, entre mayor sea, más valor tendrán los resultados.

El producto del análisis será el de desarrollar soluciones al estudio realizado con la finalidad de implantar medidas orientadas a la optimización administrativa. La interpretación del análisis no da lugar a conclusiones definitivas, es necesario someter los datos a un examen crítico que conduzca a diagnosticar los problemas

administrativos a través de una metodología adecuada y eficaz como el análisis científico consistente en:

- Estudio de los elementos
- Diagnóstico detallado
- Determinación de propósito y relación
- Investigación de las deficiencias
- Balance analítico
- Comprobación de la eficacia
- Búsqueda de problemas
- Arribo a soluciones
- Determinación de alternativas
- Definición de métodos para mejorar la operación

A su vez el auditor hará uso de las técnicas de análisis más factibles de aplicar dependiendo del estudio a realizar, el apoyo financiero, la disponibilidad de tiempo, etc. Algunos ejemplos de las técnicas son:

- Medición del trabajo
- Análisis de sistemas
- Investigación de operaciones
- Organigramas
- Cuadros de distribución de actividades
- Diagramas de distribución de espacio

El auditor administrativo debe de comunicar los hechos más importantes mediante un informe, el cual debe ser objetivo y a la brevedad posible, para estimular e influir en las decisiones que se tomen, debiendo considerar el tiempo requerido y los medios para transmitir dicha información. Ya que su labor no termina en el momento de entregar el informe, debe en su caso preparar un programa para poner en práctica las modificaciones y mejoras en las funciones.



## 2) PREPARACION DEL INFORME

Para iniciar el informe es conveniente que el Auditor sostenga entrevistas con los directivos para resumir las condiciones desfavorables detectadas, lo cual le servirá para confirmar sus conclusiones, indicando las probables acciones a seguir para corregirlas.

Para la presentación del informe es importante determinar los siguientes aspectos:

¿Quién lo va a leer?

Entre los lectores podemos tener:

- Colegas técnicos, aquellos que trabajan en la misma actividad.
  
- Especialistas en actividades técnicas relacionadas, aquellos que sólo tienen conocimiento general de las actividades del Licenciado en Administración.

- Ejecutivos, tienen necesidad de cierta información, no les interesa, ni comprenden detalles técnicos, quieren hechos y un buen consejo.

¿Qué uso va a tener?

Los usos del informe pueden ser:

- Informar para uso inmediato
- Sirve de base para emprender acciones
- Establecer prioridad sobre un descubrimiento
- Reservarlo para uso futuro

Su utilidad dependerá principalmente de:

- Una redacción adecuada
- Oportunidad en su presentación, y
- Selección del material

Para una selección adecuada del material aplicaremos el principio de la administración por excepción o sea, sólo los acontecimientos extraordinarios favorables o desfavorables atraen la atención de los directivos, básicamente las excepciones se consultan con el nivel responsable, es decir, a los gerentes les interesa los asuntos donde no se logró lo planeado. Por lo tanto, el

informe no debe ser la descripción de las operaciones de la Empresa, sino los aspectos que se apartan de los niveles establecidos, y que exigen algún tipo de acción.

Por lo extenso de una Auditoría Administrativa y considerando el hecho de que a lo largo de los capítulos contenidos en este trabajo se ha expuesto la teoría de ella; así como se han descrito los objetivos del Area de Administración y Finanzas, su estructura organizacional, las funciones, los sistemas, manuales de procedimientos; con la finalidad de presentar los resultados de la revisión efectuada, sin llegar necesariamente a todos y cada uno de los puntos reseñados en el trayecto teórico, ya que a través de su aplicación práctica se muestra una visión general de este tipo de Auditoría.

### 3) CONCLUSIONES

#### A) ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- El personal no conoce exactamente su ubicación dentro del nuevo esquema organizacional.
- Los integrantes de nuevo o reciente ingreso no conocen bien sus funciones, ya que no existe una inducción adecuada al mismo.
- No todos los empleados son competentes para las labores que desempeñan.
- Desde la anterior hasta la actual estructura no habían efectuado modificaciones, principalmente por la falta de revisiones periódicas a la misma.
- No es el personal lo suficientemente libre para presentar a sus superiores los problemas de operación encontrados.

## B) FINANZAS

- De sus funciones no han logrado elaborar los manuales para uniformar el trabajo relacionado con los presupuestos.

- Los procedimientos necesarios para el control presupuestal no están establecidos, originando que la información manejada en los presupuestos no sea del todo confiable para la toma de decisiones.

- La vigilancia para el cumplimiento de los presupuestos no es la adecuada ya que no se llevan a cabo estudios a fondo de las desviaciones surgidas en los mismos, sólo se hacen las rectificaciones necesarias.

- El sistema de hipotecas establecido no está funcionando adecuadamente en algunas de las empresas del Grupo, por lo que el control de pagos referente a este renglón ha sufrido fallas de consideración.

- Dentro del sistema de egresos se han originado operaciones erróneas debido a que las cuentas por pagar se procesan en un sistema independiente al sistema de

contabilidad, originando que en ocasiones la información referente a éstas no se vea reflejada en los estados financieros de las empresas.

- El sistema de egresos no tolera en sus pólizas automáticas otro crédito distinto al importe de bancos, originando que en las erogaciones en que se deben efectuar retenciones (créditos contables) como en el caso de pago de honorarios, nómina, etc., el departamento de contabilidad debe complementar estas pólizas con otras, una vez recibida la información, sin embargo, se dan casos en que no lo llevan a cabo, ocasionando una deficiente información contable.

- Al incorporar recientemente las cuentas por pagar han surgido dificultades en su aplicación contable ya que anteriormente ésta se las daba el departamento de contabilidad, a la fecha se está unificando el criterio, no habiendo mayor problema en cuanto a las cuentas de mayor; sin embargo, en relación a las sub y sub-cuentas si existen diferencias ya que éstas eran aplicadas sin ninguna restricción, debido a que el sistema de contabilidad así lo permite, creando una problemática cuando es necesario consolidar la información.

- El sistema contable financiero no contempla una serie de movimientos de dinero entre las compañías, como el pago de servicios a las empresas prestadoras de estos, dando origen a que las pólizas emitidas de manera sistematizada por este sistema no sean correspondidas contablemente con las consecuentes diferencias en la información emitida.

- No se utiliza información estadística ni modelos matemáticos para la elaboración de planes financieros, por lo tanto no proporcionan información adecuada de punto de equilibrio, relación utilidad-ventas, recuperación sobre la inversión de accionistas, costos de capital, etc.

- La información de los resultados financieros obtenidos por las empresas no son comparados con otros de empresas análogas a su ramo, por lo que no existen parámetros para su medición y de esa manera no se puede establecer qué tan eficientes son sus resultados.

- Finanzas no tiene injerencia directa en lo que se refiere a las cuentas por cobrar a clientes, afectando con ello la aplicación de sus recursos.

- No existe buena comunicación entre finanzas y el departamento de contabilidad con el cual hay mayor interdependencia, reflejando situaciones conflictivas para ambos departamentos.

- Dentro de la gerencia de finanzas las cargas de trabajo no están bien distribuidas ya que los volúmenes del mismo, inherentes a los presupuestos requieren a la fecha de más personal, mismo que deberá estar suficientemente capacitado para el correcto funcionamiento y aplicación de los métodos presupuestales.

### C) CONTABILIDAD

- El primordial objetivo de este departamento es la emisión de estados financieros que reflejen la situación real que guardan las empresas del Grupo a través del registro de los movimientos y operaciones efectuadas, sin embargo esto no sucede de manera óptima ya que la información que esta unidad recibe de las otras áreas de la organización no es oportuna, ni completa para lograrlo.

- Los manuales de contabilidad no están actualizados, por lo tanto, no proporcionan al personal principalmente al de



nuevo ingreso, el conocimiento preciso sobre la forma en que deben realizar sus actividades para cumplir con los objetivos y funciones previstas.

- En algunas de las empresas del Grupo Corporativo la información contable no ha sido depurada y en otros casos ni analizada, esto sucede en algunas cuentas de balance como son anticipos diversos, deudores diversos, depósitos recibidos de intermediarias, acreedores diversos y acreedores por intercambio principalmente, lo que ha afectado la toma de decisiones ya que la información proporcionada no resulta totalmente fidedigna.

- Para mantener actualizados los registros contables se logra por el acceso de información a través del sistema establecido por medio de terminales conectadas a la computadora, esto lo realizan los capturistas de contabilidad, sin embargo y a pesar de las medidas de protección existentes se detectaron algunas fallas como es el caso de capturar erróneamente pólizas de diario, es decir, en lugar de registrar determinada cantidad de cargo lo hicieron como crédito y viceversa, además nos encontramos algunos casos donde dichas pólizas no eran registradas, siendo estas anomalías desafortunadas para

obtener buenos resultados en los objetivos y funciones del departamento.

- Entre las funciones del departamento está el de vigilar el entero oportuno de impuestos; sin embargo, debido a fallas en el sistema de egresos y al plazo reducido para la presentación de declaraciones ante las oficinas de Hacienda, han originado que contabilidad incurra en errores especialmente en la obligación de enterar el Impuesto Retenido sobre Honorarios, ocasionando que se deban cubrir recargos por pagos extemporáneos de esta obligación fiscal.

- En relación a la aplicación contable de las pólizas tienen problemas referentes al catálogo de presupuestos, consecuencia de no tener un procedimiento establecido por parte de Finanzas, por lo que la documentación fuente es codificada sin estar unificada dando que la información resultante para comparar datos reales contra presupuestales reflejen una gran cantidad de diferencias.

- De los listados y auxiliares utilizados por el Departamento de Contabilidad, en los que detectamos mayores diferencias entre la información de los mismos y la presentada en los estados financieros de varias

compañías del Grupo Corporativo se localizan el de inventarios y el de clientes, lo que denota la existencia de un defectuoso sistema de control y de una mala comunicación entre las Areas de Ventas y de Relaciones con Clientes hacia Contabilidad.

- No existen métodos eficientes para recibir información oportuna de otras Areas de la Organización para controlar eficientemente el ambiente operacional, originado principalmente por lo mencionado en el punto anterior, destacando que igual ocurre con la comunicación proveniente del Area de Ingeniería, punto muy importante ya que en dicha Dirección se genera la información relacionada con las obras en proceso, dando lugar ha discrepancias en cuanto a provisiones de construcción y urbanización, así como de obra comprobada y por comprobar, lo cual es reflejado en los estados financieros, afectando la información relacionada primordialmente con los inventarios y las cuentas de balance mencionadas.

- El control de las cuentas de anticipos y deudores diversos no está determinado por ninguna política para proteger los intereses de las empresas, originando que en

muchas de ellas existan partidas no comprobadas con montos y antigüedad considerables.

- Algunas facetas del trabajo que desempeñan dentro de sus funciones los integrantes del departamento no están perfectamente determinadas existiendo áreas conflictivas de autoridad con otras de la estructura orgánica principalmente en lo referente a la atención a clientes, repercutiendo en estos, en una imagen negativa hacia el Grupo Corporativo.

- Los volúmenes y cargas de trabajo son excesivos para algunos de los miembros que laboran en este departamento, ya sea por falta de coordinación con otras áreas, o por una mala distribución del trabajo encomendado a ellos perjudicando así el correcto funcionamiento de sus labores.

- En el área física en donde se encuentra ubicado el departamento de contabilidad existen diversas anomalías en los componentes de trabajo utilizados, en primer término es de mencionarse la mala distribución del espacio, inclusive la ventilación, la luz tanto natural como artificial, malas o inapropiadas instalaciones eléctricas, telefónicas, etc., falta de archiveros y el equipo de

oficina como escritorios, sillas, calculadoras, etc., en condiciones no muy favorables, todo ello en decremento de las actividades desarrolladas por el personal contable.

#### D) FISCAL

- El asesoramiento y supervisión que les debe brindar a los responsables de los cálculos para la elaboración de declaraciones para su presentación, no se lleva a cabo en todos los casos, ya que por el propio volumen de estas y el plazo disminuido para enterarlas no permite a la Gerencia darse a basto para enfrentar óptimamente estas funciones. Es pertinente aclarar que por la cantidad tan elevada, la Gerencia Fiscal pone sumo cuidado cuando se trata de cantidades significativas, así como en las declaraciones anuales ya que además de revisarlas solicita a Contabilidad papeles de trabajo, siendo de esta manera que se corrijan los posibles errores cometidos durante ese tiempo, aún así se detectaron algunas fallas u omisiones en perjuicio de las empresas, por lo que es de suma importancia que esta Gerencia se aplique de manera más estricta en este contexto.

- Se detectó que por fallas de control, se ha suscitado en los casos de citatorios por parte de autoridades fiscales, que estos no sean atendidos oportunamente con las consecuencias que esto ocasiona, es decir, cuando esto sucede significa la necesidad de erogar cantidades no previstas, lo cual va en contra de la economía de las compañías del Grupo.

- La Gerencia Fiscal no ha proporcionado el asesoramiento necesario a los integrantes de la Organización que así lo requieren, por lo que respecta a las modificaciones en la Ley del Impuesto sobre la Renta, causando falta de coordinación y unificación de criterios, principalmente entre el personal responsable del cálculo de impuestos.

- Entre las funciones encomendadas a esta Gerencia está el de proponer modificaciones a los sistemas de contabilización de las operaciones de la Corporación para cumplir con los requisitos fiscales, sin embargo se detectó una insuficiente comunicación entre el personal fiscal y el de contabilidad, por lo que son estos últimos los únicos responsables de desarrollar cambios a los sistemas contables.

- La planeación fiscal basada en la proyección de los resultados de las empresas no se lleva a cabo en todas las compañías, ya que le dedican más tiempo y recursos a las empresas con una problemática fiscal más complicada, pero por las diversas modificaciones fiscales surgen discrepancias en el tratamiento fiscal que se les da a cada una de las compañías, por lo que es necesario que exista una comunicación más estrecha entre el personal del departamento fiscal y el contable.

- Los informes de control fiscal carecen de oportunidad para integrarse a los planes financieros lo que conlleva a fricciones entre esas gerencias.

- La distribución del trabajo del personal de esta Gerencia obliga a confusiones entre los integrantes de contabilidad, ya que deslindan en estos toda la responsabilidad cuando se trata de hacer cálculos especiales como en el caso de pagos provisionales del Impuesto sobre la Renta y otros de naturaleza análoga.

#### **E) AUDITORIA**

- Verifican el funcionamiento de los sistemas de control

interno, sin embargo las modificaciones a los mismos para optimizarlos no son consideradas frecuentemente.

- Las situaciones detectadas que afectan el buen funcionamiento de las operaciones de la Corporación son informadas a tiempo, sin embargo las decisiones y medidas necesarias para corregirlas son lentas.

- La supervisión que realizan a los sistemas, procedimientos, flujos de información, etc., son eficientes, sin embargo es notoria la falta de cooperación hacia esta Gerencia por parte de los integrantes de otras áreas, argumentando que significa para ellos más carga de trabajo, lo que en ocasiones trae fricciones entre el personal de auditoría y otros miembros de la corporación. Todo esto es originado por falta de datos, listados, auxiliares e información disponible para la consulta por parte de auditoría.

- El departamento ha detectado irregularidades en el desarrollo de sus actividades las cuales reportan inmediatamente, pero las acciones ha seguir no son emprendidas de la misma forma lo que ha llevado a sorprender a la organización con errores muy considerables y hasta fraudes cometidos por el propio personal de la



Corporación, siendo demasiado tarde para emprender medidas correctivas.

- Para las auditorías de obra, se apoyan en el sistema de control de obra, sin embargo el volumen de trabajo para poder comprobar el cumplimiento de las condiciones contratadas es demasiado fuerte, sobretodo si a esto está aunado el hecho de que deben verificar físicamente los avances ejecutados en las obras, su calidad, costo y tiempo, lo que origina que el control de estas auditorías no tenga la eficiencia y resultados esperados en los procedimientos de control en las obras.

- Las auditorías no están sobre la base de un calendario, lo que afecta las funciones del personal del departamento, ya que constantemente se les acumula carga de trabajo extraordinario.

- La estructura de auditoría no es lo bastante flexible para absorber cambios como la rápida expansión de los negocios, lo cual programan para un futuro inmediato, pese a todo no han tomado las medidas preventivas para contratar o capacitar personal que será necesario en el tiempo que ocurra dicho crecimiento.

- La Gerencia de Auditoría no tiene la injerencia requerida para mantener bajo control los inventarios, cuentas por cobrar, etc., únicamente se concreta a determinar las diferencias existentes entre estos rubros y lo asentado en la información financiera.

- El departamento de Auditoría es suficientemente capaz para poner en práctica importantes políticas para el óptimo desarrollo de las operaciones de la organización, pero se ve seriamente frenada por la falta de elementos y disponibilidad de tiempo para llevarlas a cabo.

#### F) RECURSOS HUMANOS

- De sus objetivos no está logrado el de mantener un programa de reclutamiento y selección de personal, así como ineficacia en los servicios de mecanografía, mantenimiento y aseo.

- Una de sus funciones no cumplidas es el no fomentar una imagen positiva del exterior hacia la Corporación.

- No proporcionan inducción a la empresa al personal de nuevo ingreso.

- Los planes y programas de recursos humanos no están definidos, por consiguiente hay divergencias con los de otras áreas del Corporativo, por ende no existen medidas para mejorar las relaciones con los empleados, ni programas de capacitación entre otros.
  
- La compañía no compite con otras empresas del ramo en términos de tasas de salario y beneficios marginales.
  
- El departamento de Recursos Humanos no proporciona directivas con el propósito de mejorar el desempeño del personal, no determina promociones ni incrementos en sus remuneraciones, lo que condiciona a que las relaciones gerencia-empleados sean desfavorables, así como tampoco estén por escrito las políticas a seguir para reducir los posibles conflictos a que da lugar esta línea de conducta.
  
- Los canales de comunicación hacia los niveles inferiores no proporcionan un flujo eficiente de información ocasionando desconocimiento de programas, proyectos, políticas y directrices de la Corporación, aspectos que afectan la moral de los trabajadores.
  
- No hay una política definida de cómo deben expresar sus opiniones, sugerencias o recomendaciones los empleados,

por lo tanto no hay canales formales de comunicación dando lugar a los informales como el rumor.

- Entre el personal no se da la necesaria motivación para sentirse orgullosos de su trabajo, ya que la empresa no proporciona suficientes elementos como para cubrirles sus principales necesidades por medio del empleo.

#### 4) RECOMENDACIONES

En beneficio de la administración del Grupo Corporativo, la Dirección del mismo será el juez del valor de las conclusiones resultantes de la evaluación de la Auditoría Administrativa llevada a cabo, considerando que si no se aplican las acciones correctivas de manera inmediata es debido a la dificultad de realizar cambios en toda empresa por su natural resistencia a ellos, o por que quienes la dirigen no tienen la capacidad de interpretación para actuar con acierto ante ellas.

La Dirección de este Grupo que camina hacia el futuro, está en condiciones de aprovechar las oportunidades de progreso por la expansión de nuevos mercados, satisfaciendo la necesidad de los servicios que ofrece al consumidor en las distintas regiones en desenvolvimiento del País, lo cual le proporcionará al Grupo un futuro pleno de oportunidades.

Sin embargo, quienes desempeñan tareas directivas dentro de la Organización deben encaminarse a solucionar sus deficiencias, comprendiendo la necesidad de planear, organizar, dirigir, con el uso de modernas técnicas administrativas, para solucionar sus problemas

empresariales, siendo sumamente importante que las funciones e ideas de la Dirección se desarrollen de igual forma que las operaciones de las empresas del Grupo, otorgándole mayor atención a la evaluación de la estructura orgánica, su personal, políticas, funciones, sistemas y procedimientos, revisándolos en forma constante para que se encuentren al corriente, dándole eficacia a la administración de la Corporación, determinando y mejorando métodos para disminuir costos y aumentar utilidades, fortaleciendo la evolución del Grupo Corporativo.

En términos generales, las fallas, situaciones desfavorables o problemas localizados, por la sola razón de haberse detectado y evaluado, originan medidas que los dirigentes del Grupo, así como sus colaboradores más cercanos deberán tomar a través de adecuadas decisiones.

En algunos casos particulares como en el sistema de egresos y en el contable financiero será necesario un análisis más detallado para optimizarlos, efectuando las modificaciones pertinentes. En el caso de los procedimientos y manuales para el control presupuestal será necesario preparar su implantación, controlar los resultados y mantenerlo; es decir, el trabajo del Auditor Administrativo no termina con la entrega del informe sino

que debe prestar su colaboración para la realización de soluciones con el propósito de satisfacer los objetivos del Grupo Corporativo. En virtud de que la rutina de los directivos deja poco tiempo para realizar innovaciones, lo idóneo es la aplicación de la Auditoría Administrativa por conducto del Licenciado en Administración.

\* BIBLIOGRAFIA \*

- EL PROCESO ADMINISTRATIVO  
JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA  
EDITORIAL DIANA
  
- AUDITORIA ADMINISTRATIVA  
WILLIAM P. LEONARD  
EDITORIAL DIANA
  
- LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA  
JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA  
EDITORIAL DIANA
  
- APUNTES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA  
C.P. Y L.A. JORGE ALVAREZ ANGUIANO  
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
  
- SINOPSIS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA  
JOAQUIN RODRIGUEZ VALENCIA  
EDITORIAL TRILLAS
  
- AUDITORIA ADMINISTRATIVA CON CUESTIONARIOS DE  
TRABAJO  
ROBERT J. THIERAUF  
EDITORIAL LIMUSA



- INTRODUCCION A LA TECNICA DE INVESTIGACION EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION Y DEL COMPORTAMIENTO

FERNANDO ARIAS GALICIA  
EDITORIAL TRILLAS

- ADMINISTRACION DE EMPRESAS

AGUSTIN REYES PONCE  
EDITORIAL LIMUSA

- PRINCIPIOS BASICOS DE AUDITORIA

ARTHUR W. HOLMES - WAYNE S. OVERMYER  
C. EDITORIAL CONTINENTAL