



120
28

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO CAMPO
DE ACCION DEL CONTADOR PUBLICO**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :**

LICENCIADO EN CONTADURIA

**PRESENTA:
JUANA SILVIA ZUÑIGA FONSECA**

ASESOR DEL SEMINARIO :

L.A.E. Y C.P. OSCAR CHAVEZ FLORES

**ASESOR DEL SEMINARIO QUE ACTUALIZA:
L.A.E. Y C.P. JORGE ALVAREZ ANGUIANO**

MEXICO, D.F.

**1983
ACTUALIZADA 1995**

FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



1996
Y 12 12 1996

ENE 22 1996

COORDINACION DE
EXAMENES PROFESIONALES

010408/96

DEDICATORIA

A mis padres.

Quienes con cariño y confianza forjaron en mí, todo cuanto soy.

A mis amigos.

Quienes con su apoyo y entusiasmo me impulsaron a seguir adelante.

A mis profesores.

Quienes con afán me brindaron sus sabios consejos para obtener mi superación personal.

AGRADECIMIENTOS

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

A LA FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

A MI ASESOR :

L.A.E. y C.P. Jorge Alvarez Anguiano

EN LA MEMORIA DE MIS QUERIDOS PROFESORES:

L.A.E. y C.P. Oscar Chávez Flores (+)

L.E. Carlos Siqueiros Lobato (+)

+ noviembre de 1991.

+ marzo de 1995.

A la Dirección General de Servicios de Cómputo Académico de la UNAM

Q.F.B. Laura Mata Montiel

Ing. Jesús Díaz Barriga Arceo

Ing. Adolfo Quintana Teruel

Srita. Carmen Delgado Hernández

..... y a todos aquellos que injustamente no mencioné, por su comprensión y empeño para que lo concluyera.

..... y muy especialmente:

Dr. Luis J. Méndez Tovar

Dr. Armando Bautista Hernández

quienes con su paciencia y dedicación hicieron posible la culminación del presente trabajo.

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE

AREA: AUDITORIA

**TEMA: LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO CAMPO DE
ACCIÓN DEL CONTADOR PUBLICO**

INDICE GENERAL

PARTE I

INTRODUCCION	1
---------------------------	----------

1.MARCO TEORICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1. Importancia del proceso administrativo	5
2. Análisis de causa y efecto	10
3. Estudio de la estructura organizacional	12
4. Teoría de la administración y auditoría administrativa	15

2.GENERALIDADES DE AUDITORIA Y AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1. Antecedentes	22
2. Definiciones	34
3. Clasificación	41
4. Normas profesionales	47
5. Código de ética profesional	53
6. Objetivos principales de la auditoría administrativa	56
7. Alcances y limitaciones de la auditoría administrativa	59
8. Necesidad de la auditoría administrativa	60

3.BASES PARA EL DESARROLLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1. Examen de planes y objetivos	63
2. Análisis de la estructura organizacional	64
3. Análisis de las políticas, sistemas y procedimientos	67
4. Métodos de control interno	69
5. Recursos materiales y humanos	71

4. PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1. Programa de auditoría	73
2. Contenido del programa	75
3. Clasificación de los programas	81
4. Ventajas de los programas	82
5. Preparación de un programa de auditoría administrativa	83

5.TECNICAS PARA LA OBTENCION DE LA INFORMACION

1. Cuestionarios	86
2. Entrevistas	92
3. Diagramas de organización	97
4. Revisión de documentos y archivos	100
5. Diagramas de flujo	102

6. INFORME DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1. Importancia del informe	103
2. Contenido del informe	104
3. Sugerencias o recomendaciones	107
4. Presentación	109

PARTE II

CASO PRACTICO	110
CONCLUSIONES	172
BIBLIOGRAFIA	175

INTRODUCCION

El presente trabajo se avocará al estudio de la auditoría administrativa, debido a que existen constantemente cambios en los aspectos sociales, económicos, científicos y tecnológicos que originan una vigilancia hacia las políticas y procedimientos adoptados por el ente económico con el propósito de contar con una administración más acertada que logre la obtención de la máxima eficiencia operacional y la consecución de los objetivos planeados, lo cual trasciende en gran parte en el éxito de la empresa.

Para el manejo de cualquier organización existe la incesante búsqueda de innovaciones que permitan lograr mejoras en los métodos empleados, en el procedimiento de las operaciones. en la disminución de costos, así como, eficiencia en la ejecución administrativa.

Por lo que, la labor que tiene encomendada el auditor administrativo al ser contratados sus servicios será de evaluar la capacidad administrativa para determinar las fallas o anomalías que puedan existir, así como proporcionar las alternativas para la solución de problemas y sugerir posibles cambios o modificaciones que permitan estructurar íntegramente los sistemas y métodos establecidos.

Al investigar la bibliografía existente sobre el tema de "La Auditoría Administrativa como Campo de Acción del Contador Público", tuve el conocimiento pleno sobre el beneficio que puede aportar, si es aplicada por los contadores públicos a las empresas públicas, nacionales y de mediana capacidad operacional; en cuanto a poderles permitir que comprueben sus alcances o limitaciones en los resultados administrativos obtenidos; en sus

técnicas empleadas y en el empleo total de sus recursos con que cuentan; para prevenirlas de peligros potenciales por situaciones: de descuido en los volúmenes de ventas; carecimiento del empleo de sistemas óptimos que agilicen las operaciones; utilización de activos obsoletos que obstaculicen el avance tecnológico; para hacer resaltar posibles oportunidades favorables como: reducir costos; eliminar desperdicios y pérdidas innecesarias; observar los desempeños y evaluar la eficacia de los controles; asegurar a la dirección que las políticas y procedimientos están siendo observadas; revisar los planes generales y objetivos de la empresa y aportar mejores sistemas de registro entre otros.

Así que, decidí investigar los elementos con que cuenta esta técnica, para considerarlos como herramientas de apoyo empleadas en el campo de acción del contador público, para aseverar mediante investigación realizada a un empresa específica que será el punto de referencia en cuanto a determinar: que es una técnica muy valiosa actualmente debido a que permite que las empresas vayan a la vanguardia y que habrá la posibilidad de:

Ser empleada y aplicada por el contador público

Incrementar la productividad funcional de las empresas

Contratar los servicios profesionales externa o internamente

Asimismo, establezco que el conocimiento detallado que tienen los contadores públicos de las funciones que se realizan en las empresas en lo concerniente a las áreas: de finanzas, organización y sistema, procesamiento de información, adiestramiento, control y administración de personal; hacen que su criterio sea más objetivo, imparcial e independiente, así como, se convertirá en fuente de información y asesoramiento que

proponga cambios o refuerce los puntos débiles, para los planes futuros que haga la dirección administrativa.

La investigación se dividió en dos partes:

En la primera parte se hace una descripción sobre el enfoque sistemático que es empleado para evaluar a la totalidad de la función administrativa, en lo referente a los factores internos como son áreas funcionales, proceso administrativo, aspectos analíticos y factores externos que son todos los recursos con que cuenta la empresa, entre otros que sobre el desarrollo del tema se mencionarán e integrarán a los capítulos; los cuales se conformaron de la siguiente manera:

En el primer capítulo se da una idea muy sucinta de las bases que dieron la pauta para el empleo de la auditoría administrativa.

En el segundo capítulo se hace reseña de los antecedentes y la evolución por la que ha pasado, con apego en disposiciones de carácter general y bajo puntos bien definidos como son objetivos, alcances y limitaciones.

En el tercer capítulo se mencionan todos los elementos de análisis que deben ser empleados para el desarrollo y aplicación de la auditoría administrativa.

En el cuarto capítulo se realiza una descripción del procedimiento empleado para elaborar un programa que permita cubrir todos los puntos en cuestión.

En el quinto capítulo se citan las herramientas de trabajo que serán empleadas para la recopilación de la información.

En el sexto capítulo se sugiere incluir al trabajo un informe, en el cual se dejen por escrito las recomendaciones que fueron comentadas y aprobadas por los responsables de las áreas.

En la segunda parte se propone aplicar la teoría a una investigación de campo específica esto es, con el fin de poder comprobar que puede participar en la ejecución de estos trabajos el contador público dada su capacidad y experiencia profesional, que pueden ser servicios contratados interna o externamente y que mediante los resultados obtenidos puede incrementar la productividad funcional de la empresa.

Aplicando para ello cuestionarios en tres áreas de la organización que son: Gerencia o Subdirección Administrativa, Departamento de Contabilidad y Departamento de Recursos Humanos, para obtener información real que pueda permitir comprobar la veracidad de las hipótesis propuestas.

Este trabajo persigue un propósito específico de dar a conocer la demanda que tiene este tipo de servicios proporcionados por el contador público actualmente dentro de las empresas públicas, nacionales y de mediana capacidad operativa que se encuentra en la zona metropolitana y de su efecto por incrementar la productividad en las mismas.

CAPITULO 1

MARCO TEORICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1. IMPORTANCIA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Para conocer las causas que obstaculizan el desarrollo de una empresa es necesario, prestar atención especial a los factores que constituyen la dinámica administrativa: planear, organizar, dirigir y controlar así como a todas y a cada una de las partes que integran la empresa, esto es, de lo general a lo particular, de lo más importante a lo más elemental ; mediante la ayuda de la auditoría administrativa; pero para su realización es conveniente convencer a los directivos sobre la necesidad de practicar una revisión a todas las áreas que conforman la empresa haciéndoles hincapié de la utilidad que esto representaría.

Para poder llevar a cabo y en forma correcta la auditoría administrativa, el encargado de realizarla deberá tomar en cuenta seis interrogantes que siempre se plantean en la ejecución de un trabajo:

¿Quién?

¿Qué?

¿Dónde?

¿Cómo?

¿Cuándo?

¿Por qué?

Para proceder a revisar el proceso administrativo y poder conocer con certeza la eficiencia o ineficiencia de las actividades, para avocarse a reforzarlas o corregirlas oportunamente.

Dentro de los elementos elegidos para ser tomados en cuenta en el análisis de la teoría administrativa están:

1.- La conjugación de recursos materiales y humanos

Integrados por los siguientes conceptos:

a) Materiales - Consistentes en cosas tangibles ejemplo: maquinaria y equipo, terreno, edificio, instalaciones, materias primas, productos y por supuesto dinero.

b) Humanos - Conformados por todo el personal que participa en las funciones de la empresa (directivos, empleados y obreros).

c) Técnicos - Señalan el modo de hacer y utiliza mejor los recursos materiales y humanos, se consideran como un recurso más porque de su utilización dependerá en alto grado la trayectoria de la propia empresa. Asimismo se puede decir , que dentro de esta última clasificación recursos técnicos, queda comprendida la auditoría administrativa, porque contribuye a la mejor utilización de los recursos materiales y humanos.

2.- La realización de funciones con fisonomía propia

Para poder cumplir los objetivos previamente establecidos, la empresa lleva a cabo determinadas funciones, de las cuales cada una tendrá fisonomía e importancia propia en cuanto a las características y finalidades que persigue.

Cuando la empresa es de gran magnitud, cada función va adquiriendo mayor complejidad lo cual origina que estas funciones lleguen a dividirse en subfunciones, éstas en actividades y así hasta llegar al puesto considerado como la unidad específica menor y representativa del mínimo de labores que deben ser desempeñadas por una sola persona.

Para la auditoría administrativa es necesario hacer la clasificación:

Funciones...Subfunciones...Actividades...Puestos.

Ya que al separar las partes de su todo se facilitará el estudio de acuerdo a los objetivos que cada unidad orgánica persiga, los cuales deben estar subordinados a los objetivos generales de la empresa.

3.- La capacidad de quienes administran, así como los niveles jerárquicos

Con el fin de entender el papel que cada jefe tiene en una organización y poder determinar los requerimientos mínimos que exige cada puesto administrativo, el auditor debe tener presente que cada capacidad administrativa es cuestión de grado y no de clasificaciones absolutas en el sentido de señalar personal que dirige y no dirige.

En otras palabras, un dirigente mientras más alto puesto ocupe dentro de la estructura orgánica, requerirá de mayor capacidad administrativa, ya que le corresponde realizar actividades directivas sin destacar ninguna otra actividad técnica en especial.

Pero, en el nivel jerárquico más bajo la capacidad administrativa ejercida será menor, conjugándose con otra u otras actividades técnicas características de la unidad que le corresponda dirigir.

4.- La auditoría administrativa debe descansar en los principios de la teoría administrativa

Entendiéndose por principio.- Al enunciado fundamental o una verdad general que es guía para la acción. El enunciado fundamental es aplicable a una serie de fenómenos que se estudian y expresan, que el resultado es de esperarse cuando se aplica el principio.

Se puede afirmar que los principios de la administración representan los desarrollos actuales de la administración.

A medida que se obtengan cada vez más conocimientos confiables respecto a ella, emergerán nuevos principios y al mismo tiempo, serán otros principios de administración y algunos serán modificados o descartados por no ser realmente representativos del conocimiento administrativo.

Los principios son básicos pero no absolutos, no son leyes, ni dogmas y no deben ser considerados como demasiado rígidos. Los principios son hipótesis operantes.

Los principios deben ser:

a) Prácticos - Que pueden ser puestos en uso, sin importar lo remoto que en el tiempo sean las aplicaciones

b) Aplicables - A un precepto básico y amplio, proporcionando así una perspectiva.

c) Consistentes - Que en idéntico conjunto de circunstancias ocurrirán resultados similares.

Los principios de la administración poseen cierta flexibilidad y su aplicación debe tener en cuenta las condiciones particulares o cambiantes.

La aplicación de los principios de la administración están orientados a la simplificación del trabajo gerencial.

Los principios son guías que ayudan a entender y aplicar la administración y deben emplearse con cuidado y discreción.

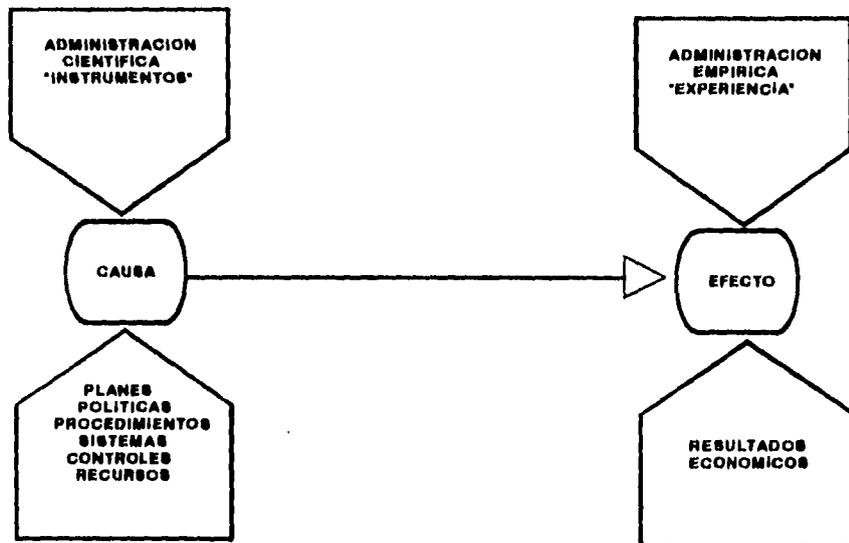
Los principios de la administración que con más frecuencia se tienen ocasión de aplicar, son los siguientes:

1. División del trabajo - Producir más y mejor con el mismo esfuerzo.
2. Disciplina - La obediencia, la actividad y la conducta.
3. La autoridad - Derecho a mandar y poder de hacer obedecer.
4. La unidad de mando - No se deben recibir órdenes más que de un sólo jefe.
5. La unidad de dirección - Un sólo jefe y un sólo programa para un conjunto de operaciones.
6. La subordinación de los intereses particulares al interés general.
7. La remuneración - Precio del servicio prestado.
8. La centralización - De la dirección parten todas las órdenes que ponen en movimiento a todas las partes del organismo.
9. La jerarquía - Serie de jefes de autoridad suprema a empleados inferiores.
10. El orden - Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.
11. La equidad - Combinación de benevolencia y justicia.
12. La estabilidad del personal - Es una cuestión de medida.

2. ANALISIS DE CAUSA Y EFECTO

Se originaron por la necesidad que tuvieron las estructuras empresariales por mejorar sus funciones administrativas para poder ser más competitivas ante las exigencias del mercado, que cada vez se tornaban más complejas ante la evolución que iban sufriendo puesto que, anteriormente las empresas se regían por decisiones de administraciones empíricas que estaban sujetas a la acción de prueba y error para corregir el pasado y no se preocupaban por establecer medidas a seguir para obtener lo proyectado.

Por la inquietud de contar con nuevas técnicas tendientes a mejorar los sistemas de trabajo que permitieran optimizar los recursos con que cuenta una empresa se da inicio a la aplicación de una administración denominada científica, que administra sobre causas y no sobre efectos, señalando no solamente el qué, sino también el por qué de cada hecho suscitado dentro del proceso administrativo; mediante una serie de pasos bien definidos que deberían ser ejecutados en un orden determinado para observar todo lo realizado, para después seleccionar y ordenar los datos obtenidos y proceder a formular los enunciados.



De la administración científica surge un instrumento para diagnosticar las funciones administrativas denominado "Auditoría Administrativa", el cual se avoca a investigar las causas que obstaculizan el cumplimiento de los objetivos de la administración, mediante un completo y especializado examen a la empresa, empleando los principios y técnicas necesarias, para demostrar sus condiciones generales de diagnóstico que será más objetivo que el conocimiento formulado por los propios dirigentes. puesto que, el resultado de la aplicación racional del método científico evita que sea destruida o dañada la dinámica de cambio que se presenta en todos los ordenes.

3. ESTUDIO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Comenzaré por decir, que es el conjunto de factores humanos, materiales y técnicos que persiguen un fin económico, que les permita satisfacer sus necesidades sociales, culturales y humanas que les son inherentes al integrarse.

Los factores que pueden llegar a afectar a la estructura organizacional originándole cambios ¹ son:

a) La demanda de productos o servicios proporcionados por la organización

Con ésto no solo resulta la determinación de la reducción en el número de empleados, sino la desaparición de ciertos departamentos o áreas en las unidades económicas.

b) La obsolescencia de funciones

Los cambios en los objetivos producen modificaciones en las funciones ejecutadas, aún cuando los objetivos permanezcan constantes, los medios para lograrlo cambian con el tiempo y ésto da como consecuencia el abandono de funciones y creación de otras nuevas.

c) Los cambios tecnológicos

La adquisición de nuevas herramientas para funciones administrativas o de producción, que puedan exigir cambios drásticos en los procedimientos de ejecución y en las aptitudes.

d) La tendencia de "hacer lo que hace el vecino"

¹ George R. Terry Ph. D; Principios de administración; Cía. Editorial Continental S. A.; México 1984.

Esta situación se presenta cuando un fuerte competidor se reorganiza en determinados aspectos y parece imponer la urgencia de hacer lo mismo.

e) El personal de la organización

Dentro de las estructuras organizacionales pueden haber cambios importantes por considerar al elemento humano dinámico es decir, que puede renunciar, pensionarse, ser transferido, ascendido, degradado o casado, etc.

f) La llegada de nuevos miembros a la organización

Gran parte de los cambios de una organización es por la llegada de nuevos miembros en las altas esferas ejecutivas de la administración.

Por lo anteriormente señalado se puede decir, que toda organización antes de sufrir un cambio o modificación en sus elementos que le integran, debe reafirmar sus objetivos para evitar que las funciones administrativas sean obstaculizadas en su ejecución.

Para contar con una estructura organizacional bien delincada que ayude al crecimiento de la empresa y de sus funciones, el Lic. José A. Fernández Arena ² nos propone considerar:

1. Objetivos

Los objetivos de una empresa y sus elementos deben definirse, claramente y por escrito así como, mantener a la organización en forma simple y flexible.

2. Actividades y agrupación de actividades

²José A. Fernández Arena; Auditoría administrativa; Ed. Diana, S. A.; México, 1975.

Las responsabilidades deben limitarse, tanto como sea posible a una sola función.

Las funciones deben considerarse para las unidades de la organización con base en la homogeneidad de objetivos, de tal forma que permitan una operación más económica y eficiente.

3. Autoridad

Deben establecerse líneas claras de autoridad desde la cúspide hasta la base de la organización y las responsabilidades correlativas.

- Las responsabilidades y autoridad de cada puesto se deben definir por escrito.
- La responsabilidad debe ser complementaria a una autoridad correspondiente.
- La autoridad para decidir debe ser delegada conforme sea necesario.
- Los niveles jerárquicos de autoridad deben ser lo menos posible.

4. Interrelaciones

Debe haber un límite de puestos que puedan ser supervisados por una sola persona.

Cada persona debe reportar a un solo supervisor.

La responsabilidad de las autoridades superiores es absoluta por los actos de los subordinados.

4. TEORIA DE LA ADMINISTRACION Y AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La auditoría administrativa debe tener como guía a los principios dictados por la propia teoría administrativa que son:

a) Toda persona que dirija el trabajo de dos o más subordinados, es un jefe y su capacidad común es la administración.

b) Cada jefe, sus subordinados y los recursos materiales y técnicos de que disponga, constituirán una unidad orgánica dentro de la empresa.

c) Cada unidad orgánica tendrá fisonomía propia, pero siempre estará interrelacionada con todas las demás que integran la empresa.

d) La unidad orgánica de más bajo nivel será la más simple y formará parte de otra mayor y así sucesivamente hasta llegar a las unidades denominadas departamentos o divisiones, que en conjunto integran la empresa considerada como la unidad orgánica mayor y cuyo jefe es el director general.

e) Toda unidad orgánica independientemente de su magnitud o características particulares, tiene como denominador común al elemento administrativo, es decir, para que una unidad orgánica cumpla con sus objetivos, necesita de un jefe que guíe y supervise a sus subordinados, para que éstos alcancen eficientemente las metas que se les han fijado.

Por lo tanto, la auditoría administrativa, revisará y examinará al elemento administrativo, basándose en los principios de la teoría de la administración y se complementará con los aspectos técnicos y particulares que cada unidad sujeta a revisión

tiene, los cuales serán mayores mientras más bajo sea el nivel jerárquico del área objeto a examen.

William P. Leonard ³ nos dice que: "aún cuando los beneficios para realizar auditorías de la administración son grandes y numerosas, se necesita tiempo para planear y poner en marcha un programa. Esta clase de investigaciones exige individuos que posean un conocimiento a fondo de las bases de operación de una empresa", en otras palabras, debe estar perfectamente familiarizado con los elementos básicos de la administración.

Para conducir con éxito una empresa, la administración debe definir sus objetivos, hacer planes y organizar un sistema de procedimientos para realizarlos, delegar responsabilidades, establecer métodos apropiados y normas de operación, asimismo asumir una actitud científica y evaluar los resultados.

La tarea de dirigir, coordinar y controlar las diversas funciones de una empresa, no es cosa fácil, pero el propósito de la dirección es hacer que las funciones se ejecuten de la manera más eficiente posible para encauzar a la empresa a la obtención de beneficios.

Para ello es conveniente hacer una descripción breve sobre los elementos principales que conforman las funciones administrativas: planeación, organización, ejecución y control, ya que constituyen al proceso administrativo como un medio por el cual se lleva a cabo la función de administrar a una empresa.

³William P. Leonard; Auditoría administrativa; Ed. Diana, S.A.; México, 1971.

George Terry ⁴, hace un resumen sobre las funciones fundamentales de la **administración**, que son:

Planeación

Etapa para determinar los objetivos y cursos de acción que deben tomarse

Organización

Etapa para distribuir el trabajo entre el grupo y para establecer y reconocer la **autoridad necesaria**

Ejecución

Etapa en la que se lleva acabo la ejecución coordinada de los miembros del grupo, para que lleven a cabo sus tareas con entusiasmo

Control

Etapa en la que se controlan las actividades para conformarlas con los planes

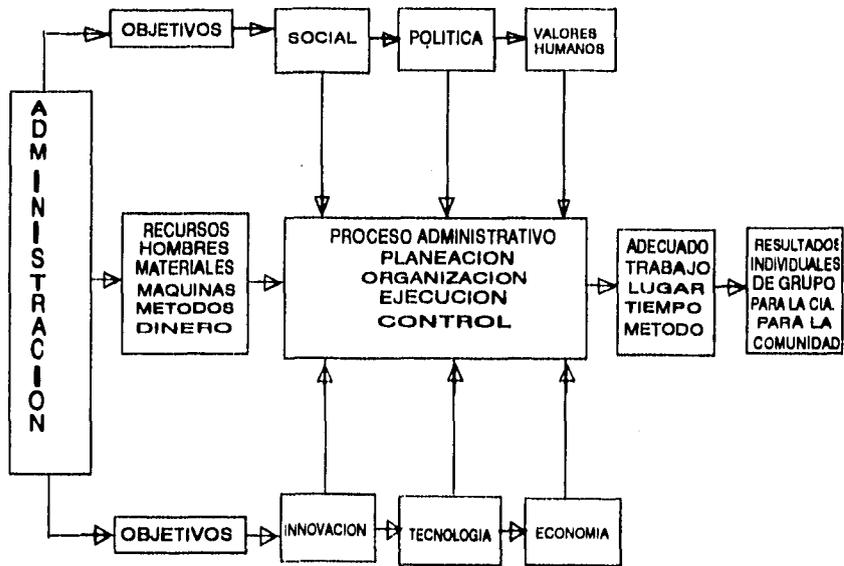
Este resumen queda ilustrado con el siguiente cuadro :

⁴ George R. Terry Ph. D.; Principios de Administración; Cia. Ed. Continental, S. A.; México, 1984.

FUNCIONES FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACION

Preguntas	Etapas	Resultados
¿Qué es lo que necesita? ¿Qué cursos de acción deben adoptarse, cómo y cuando deben seguirse?	Planeación	Objetivos, políticas, procedimientos y métodos
¿Cuándo deben tener lugar las acciones y quien debe hacer ese trabajo?	Organización	División del trabajo, distribución del trabajo y delegación de autoridad
¿Por qué y como ejecutan sus tareas los miembros del grupo?	Ejecución	Jefatura, comunicación e incentivos
¿Están siendo ejecutadas las acciones, cuándo, dónde y cómo de acuerdo con los planes?	Control	Informes, comparaciones de costos y presupuestos

**PROCESO ADMINISTRATIVO EN EL MARCO
DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA EL
LOGRO DE LOS RESULTADOS**



Este cuadro representa a la administración en busca de objetivos específicos, mediante la utilización de los recursos generales sujetos al proceso administrativo, cuyos esfuerzos se desarrollan dentro de un ambiente complejo afectado por diversas y cambiantes influencias, pero con la plena convicción de lograr la satisfacción de realizar un trabajo adecuado para la consecución de resultados obtenidos en forma individual, grupo, empresa o comunidad.

En lo referente a la interrelación entre estas funciones se puede decir, que se encuentran entrelazadas de tal forma que la realización de una función no termina

enteramente antes de que se inicie la siguiente y normalmente no se llevan a cabo en una secuencia particular, sino como la situación lo considere; por tal razón la secuencia debe adaptarse al objetivo específico o al proyecto en particular.

Concluyendo:

Cada una de las funciones fundamentales de la administración afecta a las otras y todas están interrelacionadas formando el proceso administrativo.

FUNCIONES QUE CONSTITUYEN AL PROCESO



Esta figura presentada por George Terry⁵ nos indica donde esta el origen donde se forman todas las funciones que constituyen el proceso administrativo, las cuales a su vez se consideran que se encuentran influidas por dos factores que son: la toma de decisiones y las innovaciones asimismo, nos marca que deberán llevar una dirección secuencial todas las funciones administrativas conjuntamente con sus elementos para lograr la consecución de los objetivos.

⁵ Idem

CAPITULO 2

GENERALIDADES DE AUDITORIA Y AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1. ANTECEDENTES

A lo largo de la historia han surgido diversas versiones y opiniones acerca del origen de la auditoría sin llegar a precisar un lugar y tiempo exacto. Por tal motivo procederé a citar sus antecedentes a partir del momento en que adquiere mayor auge.

Por los pasos agigantados que daban las empresas del viejo mundo, se fueron haciendo cada vez más marcadas las necesidades de tener un mayor control en las operaciones de las mismas y esto da como resultado que en los siglos XVII y XVIII se originó la auditoría como consecuencia del gran avance tecnológico derivado de la Revolución Industrial en los países como Inglaterra, Francia y Alemania.

De esta manera encontramos el nacimiento de la auditoría como un sistema de control, supervisión y custodia de las actividades de la empresa. Como consecuencia del desastre económico suscitado en Inglaterra en el siglo XVIII, se hizo surgir un clamor público sobre la necesidad imperiosa que tenían de poder contar con los servicios de un profesional en la realización de la citada actividad.

Por lo que en el año 1844 el parlamento inglés aprobó una ley que decía textualmente: "Que en cualquier establecimiento de una nueva empresa, se tenía la obligación de nombrar uno o más auditores, con el fin de que cumplieran con las

disposiciones tributarias más correctamente", porque eran los encargados de supervisar las operaciones normales de la empresa.

En realidad, fue hasta el año 1862 cuando la ley británica de sociedades promulga en reconocimiento legal a la profesión, pues en ella se menciona: "que cuando una empresa perteneciera a varias personas, por lo menos una vez al año todas las cuentas deberían ser verificadas".

Con lo anterior queda de manifiesto que la ley trataba de proteger contra actos dolosos de los directivos, a todos los accionistas e interesados en el desarrollo de las empresas; en lo concerniente a los Estados Unidos el progreso de la profesión fue menos rápida, un gran número de contadores del siglo XIX, se dio a la tarea de capacitarse en las Islas Británicas y de regresar a los Estados Unidos a petición de los interesados que deseaban que sus intereses fueran vigilados y protegidos por ellos.

En 1877 se formó la primera organización nacional de contadores denominada Asociación Norteamericana de Contadores Públicos, con la expedición de la primera ley para contadores públicos en el estado de Nueva York.

A principios del siglo XX en las primeras tres décadas, la profesión contable tuvo gran desarrollo como consecuencia del rápido crecimiento industrial que hubo.

Adicionalmente al crecimiento del mercado de valores y por la creciente necesidad que hubo de publicar informes anuales, se condujo al empleo de auditores, que brindaran confiabilidad a los informes y se les delegó la tarea de auxiliar a banqueros e inversionistas para auditar sus estados financieros y poderlos dar a conocer al público en general.

En México ⁶, en el año de 1907, se crea la carrera de "Contador de Comercio" siendo el Sr. Don Fernando Diez Barroso el primer sustentante a examen profesional para obtener el título de Contador en Comercio, lo cual ocurrió el 25 de mayo de 1907.

El 11 de septiembre de 1917, se funda la Asociación de Contadores Titulados, fecha que coincide con la creación del Instituto Americano de Contadores en Estados Unidos posteriormente el 6 de octubre de 1923 se modifica su nombre por el de Instituto de Contadores Públicos Titulados de México, formado por un grupo de 23 contadores públicos mexicanos, conserva a la fecha como objetivos primordiales: el promover la unión de los profesionales de la contaduría pública en el país, fomentar el prestigio y emitir normas destinadas al ejercicio de tal actividad. Su personalidad jurídica la adquiere el 19 de febrero de 1925, habiéndose firmado la escritura pública relativa.

En 1929, la caída del mercado de valores presagió la terminación del auge económico, pero la legislación y situaciones derivadas de ésta hicieron que otra década fuera de apoyo para la profesión contable.

Actualmente a esta misma asociación se le conoce como Instituto Mexicano de Contadores Públicos, hecho que se efectuó en una Asamblea Extraordinaria celebrada el 12 de septiembre de 1955.

⁶Henoc Regalado Hernández; Auditoría; Ed. SOIDSA; México, 1980

Por la poca confianza pública ⁷que tenían los informes en los mercados de valores y en otros tipos de negocios se condujo a llevar a cabo una serie de conferencias con el Instituto Norteamericano de Contadores, para tomar medidas de solución, y en enero de 1933 se hizo un anuncio final invitando a todas las compañías a que sometieran sus estados financieros a ser auditados por un contador público independiente, para poder ser inscritos en la lista del Mercado de Valores.

En el año de 1939 el Instituto de Contadores Públicos Titulados de México emitió el folleto denominado "La certificación de balances para fines de inscripción y cotización de valores", asimismo, más tarde el mismo instituto tradujo y publicó el folleto denominado "Aplicación de los procedimientos de auditoría".

El 20 de junio de 1949 se crea el actual Colegio de Contadores Públicos de México, el cual tiene como finalidad dar cumplimiento a los preceptos de la ley de profesiones es decir, unificar criterios.

La auditoría administrativa surge por la necesidad que presentan los directivos en las empresas, de tener un mayor control administrativo, debido a que en antaño sólo ocurría por lo contable financiero.

Los antecedentes ⁸ que se tienen sobre esta actividad datan aproximadamente de la Revolución Industrial con la presencia del padre de la administración Henry Fayol el cual

⁷Donald H. Taylor y G. William Gleizen; Auditoría; Ed. Limusa; México, 1987.

⁸Joaquín Rodríguez Valencia; Sinopsis de Auditoría Administrativa; Ed. Trillas; México, 1981.

en una entrevista que le hizo (Cronique Social du France) en 1925, mencionó que "El mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias, era estudiando el mecanismo administrativo para determinar si la planeación, la organización, el mando, la coordinación y el control estaban adecuadamente atendidos", es decir, si la empresa estaba bien administrada.

En el año de 1932, T. G. Rose consultor inglés en una comunicación presentada al Instituto de Administración Industrial, exponía la tesis : "que independientemente de lo útil que resultará la auditoría tradicional financiera, deberían auditarse de manera extensiva e imparcial las funciones básicas de la dirección ". La investigación de Rose respondía a la metodología, que habitualmente utilizaban los consultores de la administración.

En los años de 1935 a 1940 el Dr. James Mackinsey llegó a la conclusión de que la empresa debe periódicamente hacerse una auto-auditoría, consistente en una evaluación de la empresa considerando todos sus aspectos, a la vista de un medio ambiente empresarial.

Pero los primeros antecedentes escritos sobre la auditoría administrativa parecen provenir del Instituto de Auditores Internos Norteamericanos, en donde se trataba una discusión de expertos celebrada en 1945 sobre el "Alcance de la Auditoría Interna de Operaciones Técnicas ".

En el año de 1948 el funcionario Arthur H. Kent, de la Standard Oil of California aporta una interesante publicación sobre Auditoría de Operaciones.

En 1950 Jackson Martín de M. fundador de American Institute of Management, desarrolla uno de los primeros programas de auditoría administrativa, un procedimiento de

control directo y un sistema de evaluación, publica su obra "Apreciación de la Gerencia para Ejecutores e Inversionistas". Aunque la auditoría administrativa se concibió en 1932 se puso en práctica en la década de los años 60's y 70's.

Consultando más antecedentes que nos remitan al origen del empleo de esta técnica nos encontramos con: la celebración de una reunión anual llevada a cabo en 1961 por el Instituto Americano de Contadores Públicos en Filadelfia, en donde hubo una discusión sobre los nuevos cambios que serían de beneficio para la auditoría en lo concerniente a métodos y políticas administrativas hasta llegar a la conceptualización de la auditoría administrativa. Este trabajo fue escrito por The Journal of Accountancy el cual apareció editado en julio de 1962.

En ese mismo año William P. Leonard realizó un estudio completo de la auditoría administrativa que trataba de "Los métodos para iniciar, organizar, interpretar y representar una visión administrativa", lo cual es una aportación muy valiosa.

En el año de 1964 Cadmus y Bradford, trabajadores prominentes dentro del Instituto de Auditores Internos de Nueva York plantean un cambio en la auditoría denominándola Auditoría Operativa asimismo, publican su obra *Operational Auditing Handbook*, Nueva York.

En 1968 John C. Burton plantea la importancia de estudiar cuál sería la índole de la auditoría administrativa y el grado de calificación del auditor.

Exhorta a realizar un esfuerzo por construir un marco total para la auditoría administrativa, publicándolo en *The Journal of Accountancy*, Nueva York.

En 1969 Langefer H. Q. y Robertson J. C., exploran el problema sobre la definición de la auditoría administrativa y proponen una estructura teórica para extender la función de auditoría para abarcar auditorías independientes de la dirección superior, por lo que publican su obra: " Estructura Teórica para Auditorías Independientes de la Gerencia".

En 1970 Edward F. Norbeck, proporciona la base para entender los aspectos generales de esta técnica de auditoría administrativa.

En 1975 Keith D. y Blooustrom R. exponen, que las auditorías administrativas se han desarrollado con los años como una forma de evaluar la eficiencia y eficacia de varios sistemas de una organización, que van de una responsabilidad administrativa hasta la social.

En 1983 Spencer Hayden, expone la necesidad de evaluar los procedimientos administrativos y aplica correcciones para lograr una máxima eficiencia en el futuro. Desarrolla el procedimiento de la auditoría, trata el tema de la consultoría administrativa con detalle y la auditoría administrativa la enfoca dentro de las técnicas para el cambio organizacional.

En el año de 1984 Robert J. Thierauf trata la auditoría administrativa como una técnica para evaluar las áreas operacionales de una organización desde el punto de vista administrativo.

En México ⁹ no podemos precisar exactamente la aplicación de la auditoría administrativa puesto que, comenzó en empresas transnacionales y posteriormente en

⁹Idem

mexicanas. Como es evidente, las empresas transnacionales llegaron con mentalidad y técnicas nuevas las cuales se fueron modificando parcialmente para adaptarse al medio empresarial mexicano en las décadas de los 50's y 60's, dentro de éste cúmulo de técnicas administrativas surgió la auditoría administrativa, la cual tomaba cada vez mayor importancia por su naturaleza y fines como son: realizar un examen y evaluación sistemática de los problemas administrativos, detectar sus causas y proponer mejoras. Tal técnica de control era cada vez más necesaria, por el creciente número de operaciones que las empresas realizaban.

A continuación se muestra un cuadro en el que aparecen algunas empresas de los sectores privado y público que aplican la auditoría administrativa en nuestro país.

SECTOR PRIVADO	SECTOR PUBLICO
General Motors	Altos Hornos de México
Ford Motor Company	Aeros,S.A.
Chiclets Adams,S.A.	Almacenes de México, S.A.
Mexicana de Aviación	Aeronaves de México, S.A.
Unión Carbide	Banco de México. S.A.
Dupont	Petróleos Mexicanos
Hylsa	Secretaría de la Contraloría Gral. de la Federación
Crolls Mexicana,S.A.	Bliss y Laughin Latinoamericana

El avance tecnológico ha hecho que las empresas se modernicen y que la auditoría administrativa se haya convertido en una herramienta de control fundamental.

Por lo que corresponde a las aportaciones sobre esta técnica en nuestro país podemos decir, que contamos con estudiosos en la materia y muy relevantes dentro del campo de la administración entre los que podemos citar a:

1959, N. Grabinsky y A. W. Kleint en este año realizaron la obra "El análisis factorial: Guía para estudiosos de economía industrial", publicado por el Banco de México, S.A., el cual se considera como un antecedente de la auditoría administrativa.

1960, A. Mejía Fernández escribe: "La auditoría de las funciones de la gerencia de las empresas", tesis presentada en la Facultad de Contaduría y Administración (F.C.A.) de la Universidad Nacional Autónoma de México. (UNAM.)

1962, R. Macías Pineda presenta el trabajo de "Auditoría Administrativa, para el curso de teoría de la administración" en el doctorado de ciencias administrativas de la Escuela Superior de Comercio y Administración (ESCA) del Instituto Politécnico Nacional (I.P.N.).

1964, M. D'Azaola S. presenta la tesis: "La revisión del proceso administrativo" en la Facultad de Contaduría y Administración (F.C.A.) de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM.).

1966, José A. Fernández Arena propone la realización de la auditoría administrativa: "Combinando los análisis de objetivos, recursos y el proceso administrativo".

1969, Santillana González propone "La realización de la auditoría interna integral", mediante una revisión tanto a los aspectos financieros como administrativos de la empresa.

1970, R. Jiménez Reyes estudia: "El alcance, el desarrollo y planeación de la auditoría administrativa"

1972, Carlos E. Anaya Sánchez propone la necesidad de "Reglas, sistemas y metodología de la auditoría administrativa"

1978 La Asociación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración (ANCLA) publica un trabajo sobre el Séptimo Congreso Nacional de Administración en el que se fijan las bases de lo que la auditoría administrativa es y debe ser (las normas y el alcance del auditor y del informe de auditoría, entre otros temas).

En 1978 Salvador Cervantes Abreu analiza la dinámica de la auditoría administrativa e indica cuatro pasos para su desarrollo: "La recolección, la verificación de datos, el estudio de funciones y la revisión y evaluación del control interno en el informe".

El último testimonio plasmado para consulta, lo tenemos en el año de 1981 donde V.M. Rubio R. y J. Hernández F. presentan: "Una guía práctica de auditoría administrativa" como método para el diagnóstico de la capacidad administrativa de las instituciones públicas y privadas, a fin de determinar puntos vulnerables y sugerir medidas correctivas.

Finalmente podemos decir que la auditoría administrativa, se ha estado definiendo, perfeccionando, tomando formas y dando lugar a enconadas controversias, en cuanto a su nomenclatura y al profesional que deba efectuarla.

Por ser ésta una técnica relativamente nueva según lo indican sus antecedentes de aplicación y uso, en el funcionamiento de las empresas y por estar en continuo proceso de restauración en cuanto a su nomenclatura y a sus técnicas, ha ocasionado que los estudiosos de la materia le hayan asignado diferentes nombres para hacer denotar la expansión de las tareas de examen a ciertas áreas de operación, no cubiertas específicamente por la auditoría tradicional, por lo cual creo de interés darlos a conocer para entender su transición conceptual hasta llegar al que actualmente manejamos:

Análisis potencial de la productividad

Diagnóstico de productividad

Auditoría operativa

Análisis de operaciones

Revisión administrativa

Diagnóstico industrial

Diagnóstico de la empresa

Revisión del proceso administrativo

Auditoría gerencial

Auditoría de la empresa

Análisis factorial

Auditoría industrial

Auditoría de funciones

Exploración administrativa

Análisis administrativo

Investigación de la empresa

Auditoría administrativa

Esta última forma de conceptualizarla, es el punto principal del presente trabajo, ya que esta clase de auditoría como se expondrá en capítulos posteriores tendrá como propósito medir la eficiencia de la estructura orgánica de la empresa, sus políticas, sistema, y procedimientos sujetos en la revisión y evaluación así como, determinar la capacidad administrativa en todos sus niveles y de informar sobre sus puntos de peligro en potencia, para hacer resaltar sus probables beneficios de reducir costos, utilizando todos sus recursos, valorar la eficiencia de los controles y confirmar a la dirección que las políticas y los procedimientos de la empresa siguen actualizados y están siendo cumplidos, mediante revisiones a los planes y objetivos generales.

2. DEFINICIONES

Antes de pasar a señalar la descripción de las definiciones tradicionales que algunos autores dan, sobre el concepto de Auditoría Administrativa, realizaré un análisis breve de los términos que la integra "Auditoría" y Administración" apagándome en el primer término, al de algunas definiciones de la auditoría contable, a efecto de agrupar sus características particulares:

Montgomery dice "Que es el examen sistemático de los libros y registros de un negocio y organización, para determinar o verificar los hechos relativos a las operaciones financieras y los resultados de éstas, para poder informar sobre los mismos."¹⁰

Couter estima que: "Es el examinar los libros o cuentas de la empresa, a fin de formular y presentar los estados financieros en forma tal, que el balance refleje la situación del negocio a la fecha de cierre del ejercicio que se revisa y que el estado de pérdidas y ganancias exprese correctamente el resultado de las operaciones correspondientes a dicho ejercicio" ¹¹

Terminología del contador de Mancera Hnos. determina: "Como el examen de los libros de contabilidad, de los registros, documentación y comprobación correspondiente a: persona, sociedad, corporación, fideicomiso, institución, sucesión, oficina pública, coopropiedad o de una negociación especial cualquiera, llevada a cabo con el fin de

¹⁰Montgomery-Traducción Rogerio Casas Alatríste H; Auditoría; Ed. Limusa; México, 1983.

¹¹Idem

determinar la exactitud o inexactitud de las cuentas respectivas y de informar o dictaminar acerca de ellas. ¹²

Arthur W. Holmes define que: "Es un examen crítico y sistemático de la dirección interna a estados, expedientes y operaciones contables preparados anticipadamente por la gerencia y los demás documentos y expedientes financieros y jurídicos de una empresa comercial" ¹³.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos en los Boletines de Normas y Procedimientos de Auditoría dice: "Es el examen de los libros, comprobantes y otros registros contables de un individuo o corporación mediante el empleo y consideración sistematizada de normas que son a fines a la naturaleza del examen, con el propósito de informar sobre la integridad y exactitud de la contabilidad y de una manera preponderante y emitir una opinión de que los estados financieros que se formulan, presentan razonablemente la situación financiera y el resultado de las operaciones de la empresa auditada".

Henoc Regalado Hernández considera que: "Es el examen técnico de los libros principales, auxiliares y documentación de una empresa con el propósito de determinar la razonabilidad de los estados financieros sujetos a revisión" ¹⁴

¹²Idem

¹³Arthur W. Holmes; Principios Básicos de Auditoría; Ed. UTHEA; España, 1979.

¹⁴Henoc Regalado Hernández; Auditoría; Ed. SOIDSA; México, 1980.

De acuerdo con las definiciones anteriores, se puede inferir que la auditoría contable:

a) Se refiere al examen de los libros y registros relacionados con la contabilidad

b) Tiene lugar en cualquier tipo de organización que lleve libros y registros contables

c) Proporciona información sobre los resultados obtenidos, producto de su examen

De igual manera, por lo que se refiere al concepto general de auditoría, podemos señalar sus elementos:

1. La auditoría es llevar a cabo un examen.
2. El examen debe ser metódico y ordenado
3. Utilizando diversas técnicas y procedimientos.
4. Implica la necesidad de investigar causas y efectos.
5. Debe ser desempeñado por un profesional capacitado.
6. Para emitir opinión objetiva y con criterio independiente

Con relación al análisis del segundo término que es administración, me remitiré a las definiciones que han aportado diversos investigadores en la materia:

Henry Fayol, define al concepto administrar como: "Prever, organizar, mandar, coordinar y controlar" ¹⁵.

¹⁵Lindall Urwick; Los Elementos de la Administración; Ed. Herrero; México, 1971.

Koontz y O'Donnell, la conceptualiza como "La creación y conservación de una empresa de ambiente donde los individuos trabajan en grupos y pueden desempeñarse eficientemente para la obtención de fines comunes"¹⁶.

George R. Terry, dice que: "Es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr objetivos, mediante el uso de personas y recursos" ¹⁷

Agustín Reyes Ponce, la considera como: "Una técnica formada por el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social" ¹⁸.

Jaimés A.F. Stoner y Charles Wankel., estiman que: "Es un proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y además de aplicar recursos de ella para alcanzar las metas establecidas" ¹⁹.

J. de J. Vázquez, considera relevante la definición que sobre administración emite L. Allen, puesto que establece: "Es el conjunto sistemático de reglas, políticas y procedimientos que emanan de los dirigentes o funcionarios de una unidad socioeconómica,

¹⁶Kontz y O' Donell; Administración Moderna; Ed. Mc Graw Hill, 6ª Ed.; México, 1984.

¹⁷George R. Terry Ph. D.; Principios de Administración; Cía Ed. Continental S. A.; México, 1984.

¹⁸Reyes Ponce Agustín; Administración de Empresas; Ed. Limusa; México, 1987.

¹⁹Lindall Urwick; Los Elementos de la Administración; Ed. Herrero; México, 1971.

con el objeto de estructurar y operar dicha unidad con la máxima eficiencia, con un mínimo de esfuerzo, tiempo y costo" ²⁰,

En forma sucinta se puede decir que la administración es tan compleja que no hay una definición que haya sido aceptada en forma unánime, pero lo que si puede concluirse al respecto, es que la mayoría de las definiciones están enfocadas y relacionadas con el concepto organización y control.

Para entender claramente el concepto de administración, debemos saber que ésta, se encuentra esencialmente en toda la organización debido a que se localiza en todos los niveles, es decir, en todas las partes o funciones individuales que integran un proceso total.

Una vez definidos ambos conceptos en forma general se procederá a citar algunas definiciones sobre el término de auditoría administrativa:

William P. Leonard estima que la auditoría administrativa puede definirse como: "El examen completo y constructivo de la estructura de la empresa, institución, sección del gobierno o cualquier parte de un organismo, en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus funciones humanas y físicas" ²¹

Roberto Macías Pineda considera que: "Es necesaria una continua verificación y un control cuidadoso para asegurarse de que las prácticas y programas de la negociación alcanzan los resultados para los que se crearon y siguen manteniendo.

²⁰J. de J. Vázquez; Proyección Social del Contador Público; Inst. Mexicano de Contadores Públicos; México, 1989.

²¹William P Leonard; Auditoría Administrativa; Ed. Diana; México, 1971.

Las políticas deben considerarse cuidadosamente, deben ser consistentes con los términos básicos de la empresa y deben ser apropiados en términos de política pública corriente.

La auditoría administrativa constituye una oportunidad para mostrar que es lo que un negocio esta logrando. Es una audiencia en la cual los asistentes pueden enterarse de lo que han logrado con respecto a las políticas y programas sobre lo que hace la auditoría. La auditoría administrativa suministra una oportunidad específica para el examen de todas las partes o de determinadas partes de las actividades, de las relaciones de empleados en el negocio" ²².

José Antonio Fernández Arena considera a la auditoría administrativa como: "Una revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa en cuanto a la estructura y la participación individual de los integrantes de la institución" ²³

William L. Compfield define a la auditoría administrativa como: "Un análisis informativo, constructivo y evolutivo, con una serie de recomendaciones con respecto a la amplia imagen de los planes, procesos, personas y problemas de una entidad económica" ²⁴.

²²Montgomery-Traducción Rogério Casas Alatríste H; Auditoría; Ed. Limusa; México, 1983.

²³José A. Fernández Arena; Auditoría Administrativa; Ed. Diana, S. A.; México, 1975.

²⁴Henoc Regalado Hernández; Auditoría; Ed. SOIDSA; México, 1980

E.F. Norbeck dice que: "Es una técnica de control que proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos" ²⁵

Fabián Martínez Villegas la define como: "El examen metódico y ordenado de los objetivos de una empresa, de su estructura orgánica y de la utilización y participación del elemento humano a fin de informar sobre el objeto mismo de su examen" ²⁶

Carlos E. Anaya Sánchez estima que: "Es la técnica que tiene como objetivo revisar, supervisar y evaluar la administración de una empresa" ²⁷.

De las definiciones anteriormente expuestas, se pueden desglosar sus finalidades concretas:

1. Verificar que lo planeado, se lleve a cabo
2. Cerciorarse de que sea la mejor forma de realizar lo planeado
3. En caso de que resulten deficiencias, aplicar las medidas que se consideren pertinentes
4. Modificar aquello que ya no concuerde con lo planeado y con las metas fijadas, por considerarse obsoleto
5. Aprovechar las circunstancias óptimas

²⁵Norbeck Edward F.; Auditoría Administrativa; Ed. Técnica S. A.; México, 1978.

²⁶ Fabián Martínez Villegas; El C. P. y la Auditoría Administrativa; Ed. PACSA; México, 1987.

²⁷Carlos Anaya Sánchez; Auditoría Administrativa; Ed. ECASA; México, 1972.

6. Coordinar el esfuerzo humano

7. Evitar la duplicidad de hechos, tiempo y trabajo

Concluyendo podemos decir, que la auditoría administrativa es una actividad de carácter profesional, que puede ser también desempeñada por el contador público por poseer la habilidad y el conocimiento en el empleo de técnicas y procedimientos aplicados al proceso administrativo, para que se obtengan los elementos de juicio suficientes para emitir una opinión que trascienda en el manejo y funcionamiento de las empresas.

3. CLASIFICACION.

El desarrollo y la complejidad de las empresas ha propiciado que los contadores públicos se evoquen a la búsqueda de nuevas técnicas, para aplicarlas en beneficio de las empresas a fin de obtener una información más eficiente y oportuna con respecto a:

- Dudas surgidas por el estado en que se encuentra la empresa.
- Su situación financiera.
- Funcionamiento del control interno.
- Cumplimiento de los objetivos conforme a lo planeado.
- Flujo de las operaciones generadas diariamente.

Para proporcionar a los dirigentes de las empresas información más precisa y de mayor alcance para llevar a cabo una adecuada toma de decisiones.

Por lo que ha sido menester que se estructuren técnicas y procedimientos con enfoques específicos que denominaremos:

Auditoría administrativa.

Auditoría operacional.

Auditoría financiera.

Estos tres tipos de auditorías presentan bien definida su conceptualización por lo que a continuación se indican:

Auditoría Administrativa ²⁸

Es el examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, de sus métodos de control, medios de operación y el empleo que de a sus recursos humanos y materiales destinados a la consecución de sus objetivos.

Auditoría Operacional ²⁹

Es el servicio que presta el contador público cuando examina ciertos aspectos administrativos con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa de la entidad.

²⁸Roy A. Lindberg y Teodoroc Cohn; Auditoría de Operaciones; Ed. Técnica, S. A.; México, 1975.

²⁹Idem

Auditoría Financiera ³⁰

Es el examen metódico y ordenado de los estados financieros, en base a normas y procedimientos de auditoría con el objeto de emitir una opinión sobre la confiabilidad de las cifras contenidas en ellos.

Como pudo observarse en los párrafos anteriores existen diferencias, pero también presentan semejanzas que serán objeto de ser mencionadas a continuación:

CUADRO COMPARATIVO DE LAS DIFERENTES CARACTERISTICAS EN LOS TRES TIPOS DE AUDITORIAS

AUDITORIA ADMINISTRATIVA	AUDITORIA OPERACIONAL	AUDITORIA FINANCIERA
1. Objetivo		
Examen de la eficiencia administrativa	Examen de la eficiencia con que se realizan las operaciones	Examen de la situación financiera
2. Enfoque		
Se encamina al examen de la estructura de una empresa en cuanto a sus niveles jerárquicos, revisando todo el proceso administrativo	Se encamina a la revisión de la operación	Se encamina al examen de los Estados Financieros

³⁰Idem

3. Persona que la realiza

Licenciado en Administración de Empresas y otros profesionales capacitados, incluyendo al Contador Público adiestrado en disciplinas administrativas

Contador Público independiente, en su carácter de auditor externo, no consultor administrativo o auditor interno

Contador Público independiente, en su carácter de auditor de Estados Financieros

4. Alcances

Puede efectuarse sobre un departamento o sobre todos los departamentos de la empresa incluyendo la evaluación de las personas y los niveles jerárquicos

Puede efectuarse sobre una área determinada o sobre toda la operación de la empresa, en relación con la operación y no con personas y departamentos

Los Estados Financieros generalmente

5. Período a revisar

Son periódicas, revisando el presente, pasado y futuro

Son periódicas, revisando el presente, pasado y futuro

Por lo general es anual, revisando las causas que originaron los resultados finales

6. Extensión o profundidad

Este tipo de auditoría implica una profundidad especial

Este tipo de auditoría implica una profundidad especial

Es relativa, ya que se opina sobre la razonabilidad de la información financiera

7. Preparación adicional de la persona que va a realizarla

Su indispensable calidad de expertos especialistas los obliga a estar capacitados

La misma que para el auditor financiero

Del Contador Público la necesaria para detectar los problemas o supervisar el trabajo de especialistas en áreas que antes no consideraba de su competencia

8. Punto de partida

Investigación sistemática de todos o de algunos aspectos de la empresa

Investigación sistemática de todos o algunos aspectos operativos de la empresa

Examen del control interno, desde el punto de vista de eficiencia operativa y análisis de los Estados Financieros en busca de síntomas que inviten a mayor investigación

9 Aspectos administrativos que examinan

Objetivos, planes y programas

Estructura orgánica y funciones

Sistemas, procedimientos y controles

Elementos humanos y materiales

Medio ambiente entorno de la empresa

Investigación sistemática de todos o algunos aspectos operativos de la empresa

Controles, procedimientos y sistemas dependiendo de los resultados de las investigaciones iniciales y examen de aquellos aspectos que sean necesarios

10 Medición

Esta auditoría se mide por los principios de la administración de las operaciones

Esta auditoría se mide por los principios de la administración de las operaciones

Los principios de contabilidad generalmente aceptados

11 Interesados

Principalmente internos: la dirección

Principalmente internos: la dirección

Principalmente externos: accionistas, gobierno y público en general

12. Informe

Opinión autorizada respecto al grado de eficiencia con que se está administrando el departamento o departamentos auditados en la empresa, proporcionando lineamientos generales para incrementar dicha eficiencia

Se emiten los comentarios sobre las deficiencias detectadas en las operaciones, así como las causas que las originan. También se incluyen las recomendaciones generales sobre las alternativas de solución a los problemas detectados. Tienen por objeto emitir un diagnóstico general

Opinión autorizada respecto a los Estados Financieros de la empresa (dictamen de los Estados Financieros)

13 Herramientas

Organigramas, diagramas, estudio de tiempos y movimientos e investigación de operaciones

Diagramas de flujo, organigramas, cuestionarios, entrevistas y análisis descriptivo de la operación

Normas y procedimientos de auditoría generalmente aceptados, técnicas, muestréos estadísticos, programas, investigaciones y principios de contabilidad generalmente aceptados

14 Metodología

Estudio preliminar, evaluación del control interno, formulación de programas de auditoría, ejecución del trabajo, análisis de la información obtenida y elaboración del informe

Estudio de la empresa, evaluación del control interno, planeación de la auditoría, preparación de programas, ejecución del trabajo, resumen de las deficiencias encontradas, diagnóstico preliminar y presentación del informe

Estudio general de la empresa, evaluación del control interno, planeación de la auditoría, ejecución del trabajo, presentación del dictamen y carta de observaciones

4. NORMAS PROFESIONALES

La participación del contador público en la auditoría administrativa ha sido con el fin de proporcionar un servicio de asesoría en el ámbito administrativo ya sea en su calidad de profesional independiente o interno, empleando para ello todo el conocimiento técnico y la experiencia adquirida en el desarrollo de su trabajo.

Estos trabajos de auditoría administrativa realizados por el contador público han sido cada día más frecuentes, lo cual ha permitido que su campo de acción sea más amplio y diversificado y que se desempeñe con un alto sentido de responsabilidad, con apego a las normas profesionales que rigen la actividad, las cuales se preocupan porque exista un beneficio general hacia la sociedad y en particular a su cliente.

Dada la importancia que reviste la prestación del servicio profesional en auditoría por parte del contador público, así como de mantener un alto nivel de calidad en los servicios que presta como auditor administrativo, el Instituto Mexicano de Contadores Públicos ha emitido las normas profesionales ³¹ que rigen esta actividad, las cuales se encuentran comprendidas de la siguiente forma:

1. Personales

- a) Competencia profesional
- b) Cuidado y diligencia profesional
- c) Objetividad profesional

2. Relativas a la ejecución del trabajo

³¹Inst. Mexicano de Contadores Públicos, A. C.; Comisión de Consultoría en Administración de Empresas; México, 1983.

- a) **Compromiso con el cliente sobre el servicio**
- b) **Beneficio del servicio para el cliente**
- c) **Planeación, supervisión y control**
- d) **Obtención de información suficiente y relevante**
- e) **Informe al cliente sobre los resultados del servicio**

A continuación se explicaran de manera breve cada una de ellas:

I. Personales

a) Competencia profesional

El auditor administrativo sólo deberá aceptar aquellos trabajos para los que este profesionalmente preparado, en cuanto a conocimientos y experiencia y en los que pueda razonablemente esperar que cumplirá con la oportunidad y calidad profesional requerida.

La competencia profesional, implica que el personal que auxilie al auditor administrativo debe reunir las calificaciones técnicas necesarias para el trabajo que desempeñe y éste a su vez deberá tener la habilidad para dirigir y supervisar a dicho personal así como la capacidad para evaluar la calidad del trabajo efectuado.

b) Cuidado y diligencia profesional

Cualquier servicio de auditoría administrativa deberá ser realizado con cuidado y diligencia profesional. Esto significa que el auditor, en el desempeño de su trabajo debe poner la atención y minuciosidad que humanamente pueda dar como persona con sentido de responsabilidad.

c) Objetividad profesional

En el desempeño de su trabajo el auditor administrativo debe actuar con objetividad y ser independiente en su actitud mental. No debe asumir el papel de la administración o de aceptar responsabilidades que pudieran afectar su objetividad.

Una actitud de independencia mental y objetiva, es una obligación que debe cumplir el auditor administrativo, tanto para beneficio de su cliente, como por la confianza pública en la profesión.

En el desarrollo de las recomendaciones para el cliente, el auditor debe: estudiar el problema, obtener la información necesaria, evaluar alternativas de solución y presentarlas basadas en su juicio profesional. La decisión que se elija como resultado de la auditoría administrativa deberá ser tomada por el cliente.

2. Relativas a la ejecución del trabajo

a) Compromiso con el cliente sobre el servicio

En todos los servicios de auditoría administrativa que preste el contador público deberá preparar una carta propuesta o de entendimiento con el cliente en la que defina: el objetivo del trabajo, su alcance, el tiempo estimado a invertir y los honorarios.

Para poder establecer claramente el objetivo del trabajo y su alcance, es indispensable efectuar una investigación preliminar. Si se observan posibilidades de limitaciones para el logro de los objetivos, deben ser hechas del conocimiento del cliente previamente a la aceptación de la carta propuesta.

Asimismo, deberán quedar claramente definidas las actividades del auditor administrativo y del personal de la empresa que intervenga de algún modo en el trabajo. Es

muy importante, que se determine expresamente qué es lo que significa la terminación completa del trabajo y cuál debe ser el contenido básico del producto final.

En trabajos de larga duración debe informarse periódicamente al cliente sobre el avance del mismo.

El auditor administrativo tiene la obligación de guardar el secreto profesional, de acuerdo con lo establecido por el código de ética profesional.

b) Beneficio del servicio para el cliente

El auditor administrativo debe apreciar con objetividad los beneficios potenciales para el cliente, que podrían resultar del trabajo y en su caso, debe manifestarle las dudas o reservas que tenga sobre el mismo.

En la prestación de servicios de auditoría administrativa no se deben garantizar resultados, explícita o implícitamente, sólo cuando sea necesario presentar una estimación cuantificada de los resultados a obtener, debiendo señalar claramente las bases consideradas para la citada estimación.

c) Planeación, supervisión y control

Todos los servicios de auditoría administrativa deben ser adecuadamente planeados, supervisados y controlados.

La planeación, es la traslación de los objetivos del servicio a un conjunto estructurado de actividades y eventos a realizar, con fechas y metas definidas. El programa de trabajo resultante será la base para la supervisión y el control del servicio.

Los trabajos deben ser realizados y supervisados por personal competente. El auditor administrativo deberá aplicar su juicio para determinar el grado de supervisión requerido, basado en las personas asignadas en la revisión y en la complejidad del mismo.

Para mantener un control efectivo sobre la revisión, es indispensable medir el progreso del mismo en función de los objetivos y del programa del trabajo. Esta evaluación, sólo es posible si se documenta debidamente el trabajo realizado.

Por otra parte, la evaluación del avance del trabajo deberá hacerse en función del cumplimiento con las actividades planeadas, el tiempo estimado y la calidad del trabajo.

d) Obtención de información suficiente y relevante

El auditor administrativo deberá obtener información suficiente y relevante para fundamentar sobre una base razonable, sus conclusiones y recomendaciones relativas al servicio contratado.

El auditor administrativo deberá aplicar su juicio para determinar el tiempo y la cantidad de información que requiere, tomando en consideración la naturaleza, el alcance del trabajo y las circunstancias existentes. Asimismo en la formulación de sus conclusiones deberá tomar en cuenta las fuentes de información, la confiabilidad de éstas y las limitaciones correspondientes.

La documentación del trabajo debe demostrar que éste se realizó con cuidado y diligencia profesional. Asimismo, deberá incluir la evidencia obtenida sobre el asunto y sus fuentes de información, las alternativas consideradas y el proceso de análisis que llevo a las recomendaciones específicas.

e) Informe al cliente sobre el resultado del servicio

En todos los trabajos que realice el auditor administrativo, deberá entregar al cliente un informe final, en el que presente todos los aspectos importantes relativos al trabajo efectuado y sus resultados. Es conveniente la presentación de informes de avance o por lo menos comunicar dicho avance oralmente. En estos casos, la comunicación oral es recomendable, así como la preparación de un memorándum interno para conservarlo en los papeles de trabajo y de correspondencia con el cliente.

El informe final deberá cubrir, todos los objetivos del trabajo que se indicaron en la carta-propuesta. Por otra parte, deberá describir las alternativas importantes ya evaluadas y apoyar racionalmente las recomendaciones.

Es necesario incluir en el informe final la forma en que deben poner en marcha las recomendaciones, para poder valorar el trabajo concluido.

Después de hacer un enunciado del aspecto normativo que rige la labor profesional del auditor administrativo para distinguir sus funciones, es conveniente hacer resaltar los elementos sobre los que fundamenta la prestación de los servicios:

- La planeación
- La elaboración de programas de trabajo
- Procedimientos para su realización
- El informe y sus recomendaciones

Los cuales, serán objeto de estudio en posteriores capítulos.

5. CÓDIGO DE ETICA PROFESIONAL

Por la discrepancia que existe en cuanto a definir que profesional debe ser el más idóneo para prestar sus servicios en la ejecución de la auditoría administrativa, surge la imperiosa necesidad de avocarse a determinar hasta que punto el Contador Público ³² y el Licenciado en Administración ³³ tienen la facultad de ejercer esta actividad, partiendo para ello del concepto de que ambas profesiones deben estar regidas por un Código de Etica específico, que establezca las normas de conducta que serán de aplicación general en la práctica diaria de la profesión, para dar mayor validez y formalidad a los servicios prestados y al producto de su trabajo.

A simismo esta descripción de reglas son acatadas por los profesionales que prestan sus servicios de auditoría en los organismos públicos y privados, y son con apego a lo establecido en los Códigos de Etica Profesional emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos y el Colegio Nacional de Licenciados en Administración, los cuales muestran sus criterios con enfoques similares, que delimitan la participación de los profesionales en el desarrollo de la auditoría administrativa.

³²Inst. Mexicano de Contadores Públicos, A. C.; Código de Etica Profesional; Ed. I.M.C.P.; México, 1980.

³³Colegio Nacional de Licenciados en Administración; Código de Etica Profesional; Ed. C.N.L.A.; México, 1992.

A continuación se citan los lineamientos que regulan las actividades de los profesionales en contaduría y administración para la prestación de sus servicios en auditoría administrativa.

CONTADOR PUBLICO	LICENCIADO EN ADMINISTRACION
1.05 Antes de expresar su juicio profesional que sirva de base a terceros para tomar decisiones, deberá aclarar la relación que guarda ante quienes contrataron sus servicios	6. Al emitir un juicio profesional que sirva de base a terceros para tomar decisiones, deberá buscar con imparcialidad que se ajuste a la realidad y a la comprobación de evidencias
1.06 Las opiniones, informes y documentos que presente, deberán estar fundamentados en los elementos objetivos, sin ocultar o desvirtuar lo hechos de manera que puedan incurrir al error	7. Los informes de cualquier tipo que emita, deberán ser necesariamente el resultado de un trabajo realizado por él o por colaboradores bajo su supervisión
1.07 Los informes que sean emitidos con su firma deberán ser el resultado de un trabajo practicado por él o por algún colaborador bajo su supervisión	9. Con la honestidad se hará cargo de algún asunto cuando tenga capacidad para atenderlo e indicará los alcances de su trabajo y limitaciones inherentes. No aceptará aquellos cargos para los cuales no cuente con los conocimientos adecuados para realizar actividades profesionales con efectividad y productividad
1.12 Deberá analizar cuidadosamente las verdaderas necesidades que puedan tener de sus servicios, para proponer aquéllas que más convengan dentro de las circunstancias	12. Deberá dar a sus colaboradores el trato que les corresponde y fomentará su adecuada capacitación y desarrollo
1.17 Deberá dar a sus colaboradores el trato que les corresponde y vigilará su adecuado entrenamiento, supervisión y justa retribución	20. Pondrá siempre su mejor empeño para lograr los objetivos y metas que la comunidad, los organismos de gobierno o empresa le hayan encomendado

<p>2.03 Podrá asociarse con otros colegas o inclusive con miembros de otras profesiones a fin de estar en posibilidad de prestar mejores servicios a quien lo solicite. Cuando por la naturaleza del trabajo, deba recurrir a la asistencia de un especialista y la participación de éste en el trabajo sea fundamental para alcanzar los resultados previstos, el contador público asumirá la responsabilidad respecto a la capacidad y competencia del especialista y deberá informar claramente a su cliente sobre las peculiaridades de esta situación</p>	<p>24. Recomendará la implantación de métodos, sistemas y procedimientos establecidos o estudiados por él en otra empresa, siempre y cuando ello no tenga carácter de secreto profesional y no se identifique a la institución de que se trate</p>
<p>2.08 Deberá puntualizar en que consistirán sus servicios y cuales serán sus limitaciones. Cuando en el desempeño de su trabajo el profesional se encuentre con alguna circunstancia que no le permita seguir desarrollándola en la forma originalmente propuesta, deberá comunicar esa circunstancia a su cliente de inmediato</p>	<p>25. Cuando emita un dictamen, opinión o cualquiera otra información para fines públicos o que terceras personas hayan de considerar como referencia para tomar decisiones, deberá mantener una absoluta independencia de criterio, aún en aquellas cuestiones que puedan resultar perjudiciales a su cliente</p>
<p>2.22 Por el simple hecho de realizar simultáneamente labores de auditoría externa y de consultoría administrativa no implica la falta de independencia profesional, siempre y cuando la prestación de estos servicios no incluyan la participación del mismo en la toma de decisiones administrativas financieras</p>	<p>El que realiza funciones de auditor deberá poseer adecuada formación y capacidad profesional para aplicar las técnicas requeridas en la ejecución de su trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Deberá tener el debido cuidado profesional al practicar las auditorías y elaborar los informes - Deberá informar sobre cualquier limitación impuesta en la evaluación - La labor deberá ser cuidadosamente planificada, supervisada y apoyada por documentos de trabajo debidamente sustentados - Deberá obtener evidencia suficiente, competente y relevante que permita tener una base sólida y razonable para las opiniones - Los informes deberán ser comentados con los auditados y con aquellos que solicitaron los servicios - La elaboración de los informes deberán ser objetivos y oportunos al presentar los datos en forma veraz, exacta y razonable que describan los hallazgos de manera conveniente así como, pondrán énfasis en las sugerencias y recomendaciones que deban ser factibles y viables de mejorar los puntos débiles

Como pudo observarse en las reglas que rigen la función del auditor administrativo ejercidas por estos profesionales, no presenta marcada divergencia desde el punto de vista ético, puesto que, en ambos casos existe la preocupación por:

- Dar un servicio profesional
- Fundamentar su opinión sobre los resultados de su trabajo
- Indicar el tipo de servicios específicos que necesitan dar
- Cuidar los intereses de sus colaboradores
- Examinar las fuentes de información para cumplir con sus objetivos
- Evitar que exista influencia en su criterio profesional
- Establecer sus alcances y limitaciones en el desarrollo de su trabajo para darlo a

conocer oportunamente

Pero ya en la práctica profesional pueden existir diferencias en opiniones, enfoques y procedimientos dada su experiencia y capacidad desarrollada en el ámbito profesional.

6. OBJETIVOS PRINCIPALES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

En términos generales, los objetivos primordiales que persigue la auditoría administrativa es la revisión, a las funciones de una empresa, para determinar sus deficiencias y sugerir la forma de corregirlas asimismo, es conveniente agregar que el análisis que se aplica en el desarrollo de la revisión puede ser tan amplio como la magnitud de la empresa.

Entre los principales objetivos que la auditoría administrativa persigue están los siguientes:

1. El apreciar la organización, sus técnicas y sus resultados administrativos para mejorarlos constructivamente, partiendo del presente hacia el futuro.

2. El descubrimiento de irregularidades y deficiencias en las diversas áreas o partes de la empresa.

3. El saber dar soluciones adecuadas para resolver las irregularidades descubiertas y evitar que vuelvan a presentarse.

4. Aportar ayuda a la dirección para que pueda lograr una eficaz administración.

Esto representa que la administración de una empresa puede llevar a cabo entre otras funciones las siguientes:

a) Evitar pérdidas, ocasionadas por desperdicios y deficiencias en el elemento humano y material. Para ello, se requerirá investigar si existe un control en la selección del personal, que proporcione la seguridad de haber elegido al personal que cubra el perfil requerido para el puesto vacante en la empresa.

b) Conocimiento pleno de la empresa para la implantación de mejores métodos en la realización de lo planeado.

En este punto es de suma importancia conocer la estructura organizacional para que en caso de que existan deficiencias se pueda recurrir a evaluar la organización, la delegación de autoridad y responsabilidad y las relaciones entre jefes y empleados que forman el equilibrio entre los diferentes departamentos.

Una vez conocidas las deficiencias se podrá sugerir el establecimiento de mejores métodos de trabajo, proponiendo cambios a los procedimientos, políticas y sistemas, para una mejor consecución de sus fines.

c) Vigilar que los sistemas de control se actualicen y mejoren día con día, con la finalidad de que sus políticas, programas, procedimientos, manuales operativos, etc., sean llevados a cabo con óptimos resultados ya que en su conjunto, encaminaran a la empresa al objetivo originalmente planeado y su control será el medio por el cual la dirección obtendrá resultados positivos.

La auditoría administrativa, debe comprobar el funcionamiento del control y evaluar su eficiencia, recomendando ajustes oportunos, para que los medios de control trabajen en óptimas condiciones.

d) Verificar que los medios de operación de la producción, se ejecuten de la manera más eficaz.

En la mayoría de las empresas la producción es la actividad básica, por lo que uno de los objetivos principales de la auditoría administrativa, es el observar como se lleva a cabo.

e) Aprovechamiento máximo del elemento humano, así como de los recursos materiales.

Para ello es imperativo el establecimiento de las políticas aplicadas al personal y de vigilar que se lleven a cabo en el trabajo realizado en programas de adiestramiento y calificación de méritos entre otros.

7. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Alcances.

El alcance es muy importante establecerlo para poder elaborar un trabajo significativo y que pueda terminarse en un período aceptable, éste deberá determinarse al inicio del proceso, de tal forma que permita obtener conclusiones y recomendaciones.

La revisión se puede hacer en una área, en una dirección o en la totalidad de la organización, dependiendo de la problemática particular que cada empresa precise.

El estudio de una evaluación administrativa puede estar en función de :

- La magnitud y complejidad de la empresa**
- Sus objetivos, metas ,programas, sistemas y controles**
- Su complejidad estructural y funcional**
- Grado de desarrollo organizacional en el que se encuentre**
- El estado que guarde su entorno**
- La disposición de los recursos necesarios para su realización**
- El tiempo necesario para su ejecución**
- Las facilidades que se tengan para la obtención de la información**

Como se ha podido observar la auditoría administrativa debe ser flexible en su alcance, ya que dependerá de la cantidad de elementos y factores a estudiar para estar

condicionada a una serie de situaciones e intereses que determinen su grado de profundidad y dimensión en cada empresa, así como, de las actividades a realizar

Limitaciones.

Continuamente encontramos que cualquier actividad siempre esta sujeta a la evaluación por medio de la comparación , por lo que en la mayoría de los casos, esta evaluación es basada en apreciaciones de carácter subjetivo.

Esta misma situación la encontramos en las empresas que hacen comparaciones y evaluaciones subjetivas sobre los procedimientos de actuación y decisión para la obtención de resultados, pues es éste el momento en que se tiene una base sólida para medir el grado de eficiencia de la administración.

Por medio de la auditoría administrativa se deben de analizar en forma lógica y objetiva todas y cada una de las funciones que se realizan en una empresa tomando como factor limitante para el desarrollo de la misma a la actividad financiera , que por su naturaleza no permite evaluaciones por ser objeto de estudio de la auditoría financiera.

8.NECESIDAD DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Los directivos de las empresas se han visto en la necesidad de hacer más eficientes sus técnicas para poder competir en el mercado, utilizando toda clase de ideas y herramientas nuevas que tengan como finalidad el logro de los objetivos señalados.

Todos los directivos saben también que constantemente deben estar adaptándose a nuevas situaciones que les imponga la realidad y no solamente en los periodos de crisis, sino también en los de auge.

En muchas ocasiones resulta no sólo necesario si no imprescindible analizar con detalle los problemas que están dificultando el desarrollo de la empresa y por tanto sus causas.

La necesidad de emplear la auditoría administrativa se presenta con la urgencia que tenga la administración, de contar con personas que sean capaces de realizar un análisis independiente, que comprenda y contribuya a la obtención de los planes y objetivos, contando para ello con el reconocimiento de la participación del contador público por su conocimiento de experto en el control y de ayuda significativa en la identificación de las áreas que requieren atención.

Por tal motivo el contador público en su papel de auditor administrativo se convierte en uno de los profesionales que ven con un punto de vista imparcial e independiente de las necesidades que requiere cubrir la empresa para mejorar su administración.

CAPITULO 3

BASES PARA EL DESARROLLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Dentro de los elementos que utiliza la auditoría administrativa como guías para emprender el examen metódico y ordenado de una empresa se tienen : lugar en donde será practicada la auditoría puesto que en ésta, se valorarán los recursos materiales, humanos y técnicos; el personal que ejecutará las labores encomendadas, debido a que permitirán comprender y visualizar los procedimientos establecidos, el empleo de técnicas para ser aplicadas a la administración de la empresa con el fin de determinar la existencia de duplicidad de funciones.

El beneficio que se obtenga después de aplicar la auditoría administrativa, será para las partes interesadas de la propia empresa como son:

- Inversionistas
- Personal de la empresa
- Público en general y
- Gobierno.

Con base en los objetivos de la auditoría administrativa, que ya fueron objeto de estudio anteriormente, se puede inferir que deberá proporcionar al auditor la oportunidad de ejercitar su imaginación y de aplicar su criterio en forma libre a través, de elaborar un listado que contenga todos los puntos que va a revisar y los procedimientos que aplicará al llevar a cabo la citada revisión.

Dentro de los principales puntos que deben ser revisados en una organización por la auditoría administrativa y que exigen una constante vigilancia están:

1. Examen de planes y objetivos
2. Análisis de la estructura organizacional
3. Análisis de las políticas, sistemas y procedimientos
4. Métodos de control interno
5. Recursos materiales y humanos

Los cuales serán objetos de ser definidos a continuación :

1. EXAMEN DE PLANES Y OBJETIVOS

Para llevar a cabo una revisión a los planes y objetivos generales de la empresa, se deberán de analizar sus principales componentes y determinar hasta que punto están contribuyendo al logro de los objetivos generales de ésta, puesto que, representan los propósitos básicos para la consecución de metas a largo plazo.

El auditor administrativo al llevar a cabo su trabajo de investigación, debe saber si todas las personas que laboran en la empresa entienden de la misma forma los objetivos establecidos, para lo cual deberá investigar los siguientes puntos:

1. Saber si son lo suficientemente claros y realistas los objetivos
2. Definir si podrán alcanzarse
3. Determinar si contribuyen como guías, para dirigir y conducir a la empresa
4. Establecer si son razonables, lógicos y sensatos

5. Ver si señalan cuales son las realizaciones que se esperan de los subalternos
6. Confirmar si sirven al personal como unidad
7. Conocer si contribuyen a motivar al personal
8. Observar si constituyen normas razonables que sirvan de control al esfuerzo humano

Con los puntos anteriormente citados, el auditor administrativo podrá proceder a revisar la planeación para saber cual será la acción a emprender así como, probará los métodos para conocer la eficacia o ineficiencia en los planes.

Asimismo, podrá determinar si los planes fueron hechos del conocimiento de todos los funcionarios y aprobados por los afectados con anterioridad a su implantación.

Por último, el auditor deberá precisar si los planes y objetivos estuvieron bien incorporados en la estructura orgánica.

2. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para que el auditor administrativo lleve a cabo la revisión a la estructura orgánica de una empresa deberá tener presentes todos los cambios que le han hecho, así como, comprobará las líneas de responsabilidad y de autoridad que existen dentro de la misma para que sea más preciso en sus aseveraciones.

Siendo la organización una función que agrupa a todas las actividades que conducen al logro de los planes así como, la que define las relaciones existentes entre todas las fuerzas tales como:

a) Unidad de mando

Este principio establece que para lograr una mejor efectividad en el trabajo, es conveniente que los subordinados sean responsables únicamente ante un supervisor. Para verificar lo anterior en la revisión es necesario, que el auditor analice detalladamente las actividades que llevan a cabo cada una de las personas asignadas en las áreas, para poder definir la situación en que se encuentran éstas dentro de la estructura organizacional.

b) Tramo de control

Este consiste en que un jefe debe tener bajo sus órdenes únicamente al número de subordinados que pueda controlar en forma eficiente, el cual puede ser muy variable por lo que el auditor administrativo deberá considerar cuidadosamente los siguientes factores:

- Capacidad del jefe

A mayor capacidad administrativa, mayor será el número de subordinados que pueda controlar.

- Tipo de trabajo

Cuando un trabajo no es complejo, el jefe podrá tener un mayor número de subordinados que los que tendría si el trabajo presentará cierta complejidad.

- Capacidad de los subordinados

Si los subordinados tienen una preparación óptima en las diferentes áreas, al jefe no le van a presentar muchos problemas, razón por lo cual éste podrá aumentar el número de subordinados.

- Tipo de comunicación

Si en una empresa se tiene un sistema de comunicación adecuado, todas las personas conocerán los objetivos de la empresa y el papel que ocupan dentro de la misma, lo cual traerá como resultado una mayor colaboración de los subordinados así como, que el jefe pueda aumentar el número de personas que dependan de él.

Con base en estos puntos el auditor administrativo podrá ser más preciso al hacer sus afirmaciones en cuanto a sus hallazgos derivados de la revisión practicada.

c) Delegación de autoridad

En éste, la autoridad es el derecho inherente a un cargo para exigir a otros que emprendan acciones que se consideran apropiadas para el logro de los objetivos de una empresa o un departamento.

La autoridad siempre se da junto con la responsabilidad, por lo que se puede decir, que la primera es la base de la segunda, ya que a todo grado de autoridad debe corresponder un mismo grado de responsabilidad.

La delegación de autoridad se presenta cuando un superior delega funciones a un subordinado para que éste pueda mandar o actuar en una área determinada.

La principal función de la delegación de autoridad es: que la operación sea eficiente en la organización en lo posible.

d) División del trabajo

Principio que surge por el aumento de tareas es decir, que una empresa entre más grande una sola persona no puede ser suficiente para realizar toda una serie de labores por

lo extenso de éstas, por tal motivo se deben separar por funciones para hacer una distribución equitativa de las mismas.

La finalidad de la división del trabajo es la de aumentar la productividad, incrementando también la calidad de los productos realizados con el mismo esfuerzo, trae como consecuencia la especialización.

3. ANALISIS DE LAS POLÍTICAS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.

a) Políticas

Son los lineamientos que establece la dirección y contribuyen a que la empresa pueda alcanzar sus objetivos. Es una forma eficaz para que el personal realice sus labores como deben ser, las políticas deberán ser expresadas en forma escrita y comunicadas a toda la empresa, en forma coordinada y con uniformidad.

Las políticas podrán ser sujetas a modificarse siempre que sea necesario, sobre todo si surgen nuevas circunstancias para la empresa.

Para que el auditor administrativo se cerciore del cumplimiento de las políticas es necesario que les practique un examen, para comprobar el seguimiento a las mismas y conocer si están encaminadas a un objetivo definido, si son razonables y fáciles de llevar a la práctica y si todas las personas las están cumpliendo en forma debida. Asimismo se puede deducir que el auditor al revisar las políticas a los diversos niveles administrativos y al comprobar el desempeño de las actividades podrá estar en condiciones de evaluar cada una de las etapas, que conforman la estructura organizacional.

Las políticas para que resulten apropiadas, deben estar apoyadas por sistemas y procedimientos perfectamente definidos.

b) Sistemas y procedimientos

El auditor administrativo al examinar la empresa deberá tener en mente el objetivo de su trabajo y de esta forma decidir por el procedimiento a seguir de tal modo que sirva para evaluar los intereses de la empresa, del personal que labora en ella entre otros.

La finalidad que presentan los sistemas y procedimientos, es de ayudar a la dirección a planear y alcanzar metas para la organización y que sean éstas del conocimiento general.

Con el empleo de estos elementos, la administración buscará mejorar los métodos y desechar todo aquello que sea obsoleto.

Para llevar a cabo la evaluación de un sistema o procedimiento, se tienen que considerar tres aspectos según opinión de William P. Leonard³⁴ que son:

- a) Ver si los sistemas y procedimientos satisfacen la totalidad de las necesidades básicas de la empresa
- b) Si funcionan en forma eficaz
- c) Determinar su grado de eficiencia

Para saber si un sistema o procedimiento está cumpliendo con su cometido, es necesario verificar entre otras cosas las siguientes:

³⁴William P. Leonard; Auditoría Administrativa; Ed. Diana, S. A.; México, 1971.

1. La proyección de tal manera que promueva la consecución de los objetivos de la empresa y que efectivamente los alcance

2. El funcionamiento dentro del marco de la estructura de la organización

3. El proporcionar los métodos de control adecuados a fin de lograr un desempeño máximo con un mínimo de tiempo y esfuerzo

4. Las rutinas contenidas en sistema o procedimiento que prescriben su ejecución dentro de una secuencia lógica

5. El proporcionar los medios para una coordinación eficaz entre los diversos departamentos

6. El implantar todas las funciones necesarias

7. El conferir la autoridad necesaria a los responsables

8. Los cambios para mejorar su efectividad

Con los puntos anteriormente tratados, se podrá corroborar que el sistema o procedimiento esté proyectado de modo que su funcionamiento obtenga los resultados óptimos.

4. METODOS DE CONTROL INTERNO

Son los instrumentos por medio de los cuales, la dirección obtiene resultados para conseguir una acción ordenada y hacer que el trabajo se realice en forma proyectada, su finalidad principal es alcanzar el objetivo deseado y corregir las desviaciones que pudiesen surgir.

El método de control interno comprende una comparación del desempeño real contra el pretendido, ya sea en objetivos, normas, reglas, etc.

El sistema de control apoyado por un proceso, deberá especificar cómo, cuándo y por qué, habrá de llevarse a efecto cada etapa del plan trazado con anterioridad.

Las fases del control se desarrollan por medio de planes perfectamente definidos, mismos que deberán ser revisados por el auditor junto con aquellos elementos que estén debidamente relacionados.

Una descripción breve de las fases del control son las siguientes:

a) Fijación de la norma

Es establecer una norma o base con la cual se hará una comparación de lo que se realiza, para que se pueda llevar a cabo la ejecución.

El auditor administrativo deberá comprobar que en todo control se identifique la norma o base suficiente para poder evaluar la eficiencia de lo que se realiza.

b) Medición de lo realizado

Es la cuantificación de lo que se ha realizado.

Aquí el auditor deberá revisar que los medios utilizados en la medición sean los adecuados. aún cuando algunos de ellos pudiesen ser con la simple observación personal, lo que importa en este punto es, haber utilizado el informe oportunamente con el responsable del área de control sujeto a revisión para tomar medidas preventivas de manera que no permita incurrir en discrepancias con las normas establecidas.

c) Evaluación de los resultados

Es comparar lo realizado, con las normas establecidas para saber en que medida se han cumplido las mismas.

d) Corrección de desviaciones

Tiene por finalidad, corregir las desviaciones que se identifiquen con la fase anterior.

El auditor administrativo debe comprobar que realmente se hayan llevado a cabo las correcciones que se consideraron necesarias y que servirán para no incurrir en los mismos errores. Por otra parte el auditor deberá de informar al responsable del área, sólo las desviaciones que detectó en ésta y no las demás situaciones que se realizaron de acuerdo con las normas establecidas.

5. RECURSOS MATERIALES Y HUMANOS

El recurso humano es uno de los factores que más interviene en el éxito o fracaso de las empresas, motivo por el cual, se debe prestar mayor importancia en una revisión administrativa.

Dentro de los aspectos que requieren ser examinados están los de especificaciones de tareas, métodos de ubicación de los trabajadores así como de las causas que crean el descontento de los mismos, la falta de observancia en las políticas y la falta de coordinación eficiente, para tratar de dar con las soluciones óptimas a los posibles problemas.

En cuanto a los recursos materiales debe conocer el auditor administrativo: que condiciones generales guarda el equipo fijo y movable que es necesario utilizar para realizar las operaciones cotidianas asimismo, debe determinar si el mantenimiento o conservación

que le es dado, es el apropiado para mantenerlo en buen estado mediante la revisión a los programas de mantenimiento preventivo.

De lo anterior se deduce:

Que para poder proceder a revisar las áreas, será necesario elaborar programas de auditoría administrativa que señalen los objetivos y ayuden a definir un plan de trabajo óptimo para la consecución de los mismos, incluyendo la selección del personal apropiado para la ejecución de las tareas y el procedimiento para realizar el trabajo.

CAPITULO 4

PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

I. PROGRAMA DE AUDITORIA

Los programas son un medio que sirven de guía al auditor administrativo para que en ellos se detallen los diferentes pasos de la revisión, con el fin de asegurar que se cubrirán todos los aspectos de la organización.

Los programas de la auditoría administrativa son por tal motivo, un plan de trabajo que contiene los procedimientos a seguir es decir, son una guía de vital importancia para la imaginación e iniciativa del auditor administrativo en su afán por aplicarlos a cada caso en particular.

Para el desarrollo de un programa de auditoría administrativa es conveniente que se establezcan las bases sobre las que se llevará a cabo la revisión, por lo que a continuación se indican algunas:

- El número y la categoría del personal que se empleará
- Los medios a utilizar
- Los lineamientos generales a que habrá de sujetarse la revisión
- Buscar la rapidez, corrección y limpieza en el desarrollo del mismo
- Determinar el tiempo para el inicio y terminación
- Establecer los honorarios que se cobrarán

Empleando para ello una carta convenio que sirva para formalizar la prestación de los servicios y avalandolos con la firma de autorización de inicio de la auditoría.

Un programa de auditoría no debe ser rígido o inalterable, sino debe procurar ser flexible para que en caso de surgir imprevistos o elementos desconocidos se propongan cambios al plan original para mejorar los resultados.

Para que el contador público en su papel de asuditor pueda desarrollar el programa de auditoría administrativa será necesario que conozca los objetivo del trabajo, para que se avoque en forma precisa a resolver los problemas que hayan surgido, mediante:

1. Una evaluación administrativa a toda la empresa, para conocer la actuación de quienes la dirigen
2. Evaluar los departamentos o divisiones en forma independiente
3. Proponer una reestructuración en la organización que se adapte a la filosofía de una nueva dirección
4. Conocer el potencial futuro de la empresa
5. Conocer las eficiencias de los sistemas y procedimientos actuales

Con los puntos anteriormente citados, será conveniente que el auditor administrativo estudié los programas, con el propósito de mejorarlos para tener los elementos que le permitan tener un criterio más definido.

Partiendo de la premisa de no ser aplicable un mismo programa a todas las empresas, se llega a la conclusión que todo auditor administrativo debe diseñar programas particulares

o específicos que contengan los puntos de vital importancia para considerarlos de calidad y proceder a su aplicación en el momento en que se necesiten.

2. CONTENIDO DEL PROGRAMA

Los elementos que contribuyen al diseño de un buen programa de auditoría administrativa, son los siguientes:

- Datos generales de la empresa
- Objetivo de la auditoría administrativa
- Areas específicas que serán objeto de la revisión
- Tiempo estimado para la realización del trabajo
- Descripción de la información que debe obtenerse
- Relación de las fuentes de donde se obtendrá la información
- Personal necesario y características técnicas de cada uno de sus miembros
- Trabajos específicos que cada persona realizará y el tiempo que invertirá
- Facilidades materiales y técnicas que se tendrán para disponer
- Con quién o quiénes deberá(n) discutirse los problemas que requieran atención inmediata
- A quién o a quiénes se le(s) debe(n) proporcionar informes de los resultados de la auditoría administrativa
- Secuencia lógica, cronológica y funcional que deberá seguirse en la revisión
- Contexto general que guiará a la revisión en su aspecto técnico

A continuación se exponen dos criterios que sustentan la forma de poder elaborar los programas para ser aplicados en una auditoría administrativa, dada su extensión y contenido la emitida por:

A) El investigador Salvador Cervantes Abreu

El cual establece que podrá abarcar secciones o departamentos o en su caso a toda la empresa y ésta será de acuerdo al programa específico que tenga que aplicarse por lo que considera que deben dividirse los programas en:

1. A corto plazo

2. A largo plazo

1. A corto plazo - Son los que se hacen para períodos específicos de un mes, dos, tres, seis o hasta un año.

2. A largo plazo - Son los que se hacen por un año.

Asimismo determinan que el auditor administrativo debe conocer algunos aspectos generales de la empresa, para que pueda elaborar un programa de trabajo específico y acorde con las necesidades que imperan en la misma por lo que señala lo siguientes:

a) Constitución de la empresa:

Estructura legal
Composición del capital
Esquema de la organización general
Lista de principales funciones
Información adicional

b) Naturaleza de la empresa:

Principales artículos o productos
Principales clientes y proveedores
Lugar que ocupa en su ramo
Principales competidores

c) Objetivos de la empresa:

¿Definir cuáles son?
¿Con qué anticipación se obtienen?
¿Qué personas participan en su fijación?

d) Organización de la empresa:

¿Hay organigramas de la organización?

¿Están actualizados?
¿Son adecuados a las necesidades de la empresa?
¿Existen manuales de procedimientos en uso?
¿Hay descripciones de puestos, con jerarquías y responsabilidades adecuadas?
¿Hay registros de personal con sus características?
Con los anteriores elementos se podrá estar en condiciones de elaborar los programas

de trabajo y de emplear los más adaptables a las necesidades de la empresa.

Para ello hay que mencionar que los programas se pueden clasificar en:

a) Predeterminados - Anuncian procedimientos que se tienen que seguir en casos y situaciones aplicables en algunas empresas.

b) Progresivos - Consisten en adaptarse a los programas predeterminados de cada empresa según sus características existentes o bien se complementan con otros procedimientos que se consideran necesarios de acuerdo con la situación que guardan las entidades.

c) Específicos o informales - Se elaboran para cada caso concreto y se caracterizan por los procedimientos particulares que se aplican, quedándose detallados en los papeles de la auditoría.

Estos programas podrán combinarse siempre y cuando sean flexibles y lo más simple posible.

Asimismo los programas deberán contener:

- Fecha o período de la auditoría administrativa
- Alcance que se le dará a cada procedimiento
- Referencia al papel de trabajo donde constará tal aplicación
- Contenido del programa
- Iniciales de la(s) persona(s) que lo efectúa(n)
- Fecha del mismo

Los programas son una combinación de objetivos, políticas y procedimiento en función del tiempo y del costo tomando en cuenta que el tiempo es una parte esencial del plan.

Para realizar un programa de auditoría administrativa se tienen que elaborar bases de supervisión y control esto quiere decir, una revisión a las normas y estándares de ejecución, para obtener medidas preventivas de preferencia en lugar de correctivas.

Asimismo se deben analizar los eventos que se van a realizar en la auditoría administrativa y determinar los recursos humanos y materiales empleados para cada uno de los mismos. Así las desviaciones que hayan en la empresa tienen que ser estudiadas, mediante un análisis para establecer el valor del error descubierto, los costos y el tiempo.

Otra opinión que debe ser considerada para la elaboración de los programas es la emitida por el :

B) C.P. Fabián Martínez Villegas el cual propone:

Considerar un plan detallado que señale los diferentes pasos a seguir tales como: el número y la calidad del personal que se asignará al trabajo, los medios que se utilizarán y los lineamientos generales a que habrán de sujetarse en la revisión administrativa.

Recordando la indicación de párrafos anteriores sobre los programas, que no pueden ser aplicables a todas las empresas existen sin embargo, algunos puntos principales que deben contener éstos , los cuales serán objeto de ser indicados a continuación:

Trabajos preliminares:

- Entrevistas
- Pláticas telefónicas
- Correspondencia
- Lista de puntos a definir

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

Contrato de servicios profesionales:

- Tipos de auditorías
- Honorarios
- Tiempo de la auditoría
- Condiciones y limitaciones
- Facilidades

Información general de la empresa:

- Características jurídicas
- Características de operación
- Características de organización
- Funcionarios principales
- Diagramas de organización
- Manuales de organización
- Reglamentos
- Políticas

Fuentes de información:

- Formas de papelería
- Archivos
- Lugares de trabajo
- Personal que se entrevistará
- Otros registros

Personal que se emplea:

- Auxiliares
- Especialistas
- Supervisores
- Gerentes
- Directores

Facilidades proporcionadas por la empresa:

- Personal
- Establecimiento
- Instrumentos
- Equipo
- Manuales
- Documentos

Secuencia de la auditoría:

Puestos
Funciones
Secciones
Areas
Departamentos

Formulación de cuestionarios:

Aspectos administrativos
Aspectos técnicos
Departamentales
Seccionales
Areas

Entrevistas:

Director general
Gerentes
Supervisores
Empleados
Obreros

Técnicas:

Tipos de diagramas
Tipos matemáticos
Tipos de flujogramas
Técnicas estadísticas
Técnicas de ingeniería

Informes de auditoría:

Consejo de administración
Director general
Gerentes
Supervisores

Plan de reorganización:

Diagramas
Manual de organización
Manual de políticas
Flujogramas
Diseño de formatos internos
Análisis de puestos
Equipo

Personal
Fecha de iniciación
Tiempo

Como pudo observarse en los puntos anteriormente tratados, los programas de auditoría administrativa se concretan únicamente a señalar sólo la forma en que habrá de planearse la revisión que será un complemento a los procedimientos empleados y de los cuales se seleccionaran los que se estimen convenientes para la obtención de datos de acuerdo con las circunstancias.

3. CLASIFICACION DE LOS PROGRAMAS

Como ya fue mencionado en párrafos anteriores, la finalidad del programa será de guiar al auditor en su trabajo, proporcionándole un orden adecuado y un medio que le de la seguridad sobre el cumplimiento de los puntos contenidos en su plan, para evitar incurrir en omisiones dentro de la revisión.

A continuación se cita una clasificación de los programas:

a) Programas generales

Se relacionan con los objetivos y procedimientos globales de la auditoría que deben de aplicarse.

b) Programas analíticos

Describen detalladamente la forma de aplicar los procedimientos de la auditoría administrativa.

c) Programas tipo

Enumeran los procedimientos de la auditoría a seguir en situaciones afines con un número considerable de empresas.

d) Programas por área

Se preparan para el desarrollo de cada actividad como: gerencias, áreas, secciones, etc..

Los programas de auditoría administrativa se modifican por:

- 1) Objetivos del examen
- 2) Naturaleza del negocio
- 3) Importancia de la empresa
- 4) La eficacia a las limitaciones de la administración
- 5) La falta de control
- 6) Las experiencias pasadas con la administración
- 7) La información que se requiere en el informe

Cualquier programa que utilice el auditor administrativo, deberá ser flexible para adaptarlo al desarrollo de su trabajo o cuando éste lo considere necesario.

4. VENTAJAS DE LOS PROGRAMAS

Las ventajas de trabajar con un programa son:

- a) Proporcionan un plan a seguir
- b) Sirven de guía al hacer la planeación de próximas auditorías
- c) Usan el programa por áreas de responsabilidad, para fijar el que corresponda a cada auditor en la revisión

- d) Modifican o adaptan el programa, con el fin de obtener la información necesaria
- e) Sirven al auditor para determinar el alcance y efectividad de los procedimientos en la revisión
- f) Permiten planear las tareas que habrán de realizar los ayudantes, considerando su capacidad y experiencia al máximo
- g) Cuando el auditor inicial es asignado a otro trabajo, su sucesor podrá continuarlo para concluir el trabajo
- h) Sirven para verificar que no haya habido omisión en el desarrollo del trabajo o término de la auditoría

5. PREPARACION DE UN PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

El programa será la guía que indicará como realizar la auditoría administrativa puesto que, en él se señalarán las fases perfectamente definidas que van de una serie de trabajos preliminares que dan las bases sobre el alcance de la auditoría, su propósito, etc., hasta el plan de reorganización que indica los cambios que se establecerán y que conducirán a eliminar deficiencias, mejorar métodos, procedimientos y sistemas en general para lograr la eficiencia administrativa.

Asimismo el auditor administrativo supervisor tendrá que decidir:

- ¿Qué factores son los más necesarios para lograr los objetivos de estudio?
- ¿Cuáles son los mejores métodos para lógralos?
- ¿Cuál es el personal apropiado para hacerse cargo de la función?

¿Cuáles son los factores limitativos y de control?

Las respuestas a éstas interrogantes proporcionan cuando menos un punto de partida para la elección del plan a seguir.

Aunado a lo anterior es conveniente que se determine la magnitud de la empresa, para determinar el alcance de proyectar el trabajo, así como, habrá también que llevar un control de actividades supervisadas por el auditor administrativo responsable, conteniendo los siguientes datos:

- Fecha de iniciación**
- Descripción de trabajos a ejecutar**
- Nombre del responsable**
- Plazo fijado para su ejecución**

Para referenciar las etapas que han sido cubiertas con personal encargado de aplicarlo para recabar la información necesaria.

CAPITULO 5

TECNICAS PARA LA OBTENCIÓN DE LA INFORMACION

Después de haber formulado el programa de trabajo de la auditoría administrativa, vendrá la etapa más importante que es la recolección de la información, ya que de su calidad dependerán los resultados que se obtengan, por lo que se dice que es la materia prima de la auditoría administrativa. Esta información será obtenida por diversas fuentes dentro de la empresa, tales como: registros, manuales, métodos y procedimientos de operación, equipo, etc., así como, de todas las personas que se encuentren involucradas en el área auditada.

Esta etapa es además, necesaria porque sobre los datos que se obtengan del área sujeta a revisión y de los hechos relevantes de la misma se podrán llegar a conclusiones que podrán derivar en recomendaciones correctivas cuando sean necesarias.

La recolección de la información que hará el auditor administrativo deberá presentar datos claros, completos y suficientemente detallados, por lo que tendrán que auxiliarse de técnicas específicas que serán objeto de estudio en el presente capítulo.

A continuación se hace una descripción de los principales medios de obtención de la información y más usuales por los auditores administrativos:

a) Inspección y observación

Es la acción de inspección física que debe hacer el auditor administrativo tomando nota de las condiciones que imperan en las instalaciones de la planta, oficinas administrativas, ubicación de los departamentos, áreas o secciones, así como de obtener información relativa a operaciones, trámites, rutinas establecidas, etc..

b) Revisión de documentos y archivos

Será el examen físico de bienes materiales o documentos, para cerciorarse de su autenticidad en formas, manuales, circulares, catálogos, etc. de los cuales el auditor administrativo deberá solicitar una evidencia del documento vigente para investigar como fluye la operación y la comunicación entre las áreas, así como su oportunidad.

c) Entrevistas

Son aportaciones de información que dan oralmente las personas involucradas en el área auditada.

d) Cuestionarios

Son las guías que buscan respuestas a interrogantes que hayan surgido en la investigación del área, por lo que se dice, que los cuestionarios están conformados por las necesidades específicas del departamento auditado.

Después de haber hecho una breve descripción de los medios de obtención de información comúnmente utilizados por el auditor, se procederá a investigar y profundizar aún más en ellos en posteriores párrafos.

1. CUESTIONARIOS

Son una técnica empleada por la auditoría adeministrativa para recolectar información directa, veraz y confiable con todos aquellos que participan el el desarrollo de la operación dentro de la organización; asimismo es conformada por dos variables que son:

- La necesidad de concretar información
- La población que será tomada como universo.

Al utilizar la palabra "cuestionario" se hará referencia al instrumento destinado a formular preguntas y conseguir respuestas, utilizando para ello un impreso o formulario que el contestante llenara por sí mismo.

Todo cuestionario ha de tener una extensión y un ámbito limitado por lo que los cuestionarios que el contestante responda, por lo común exigirán más de 30 min., para que queden cubiertos.

Esta situación da por resultado una estrechez desalentadora en cuanto a la información deseada, pero necesaria para su utilización.

Lo más importante de esta situación, es que tenga siempre presente que todo punto contenido en un cuestionario, constituye una hipótesis o parte de una de éstas, lo cual exigirá tener un conocimiento más pleno del área en la que este trabajando.

El proceso de reunir puntos para una lista de preguntas es largo y complejo y hace necesaria una labor cuidadosa y paciente, ya que si de este punto se excluyen preguntas circunstanciales, puede viciarse toda la investigación, por lo que hay que aclarar que en la formulación del cuestionario el problema más general es el que ha de determinar las preguntas más importantes que han de hacerse.

Asimismo, el hecho de llenar un cuestionario después del trabajo de campo, no es causa para que el proceso deba presentar diferencia al cotejar la información con un análisis de datos ya reunidos.

El preparar un cuestionario puede considerarse como un avance de adentro hacia fuera ésto significa, que el auditor debe establecer anticipadamente las consecuencias del problema y luego ha de poner en práctica su propia experiencia y la aportación del conocimiento técnico, para encontrar preguntas que sean congruentes con los problemas localizados.

Este proceso es un paso para elaborar un número más grande de preguntas y para descubrir omisiones.

Antes de aplicar un cuestionario en el área auditada, el auditor administrativo deberá de someter la lista de preguntas a la aprobación del personal experto en la rama del problema, así se produzcan cambios tales como:

- a) Incrementar la lista de preguntas
- b) Depurar las preguntas, hasta obtener las de mayor trascendencia en la empresa
- c) Disminuir los puntos por no ser de gran interés
- d) Corregir las apreciaciones erróneas y de mala redacción

No obstante que cada punto de la lista debe estar lógicamente relacionado con el problema, puede suceder que todo ello este enfocado a distintos puntos, por lo que tienen que ser juzgados cuidadosamente para ser más precisos en la información que se recabe.

Otro aspecto a tratar sobre la formulación de los cuestionarios es el ajuste de los puntos contenidos en la lista que conforma el cuestionario para que consituya la unidad, es decir, que exista una progresión lógica tal, que el informante contestante:

- a) Acepte el cuestionario por haber logrado que tenga interés en ello
- b) Pase fácilmente de los puntos que son sencillos de contestar a los que son complejos

c) No se sienta molesto u ofendido por una prematura petición de información personal

d) Jamás se le pida que de una respuesta que pueda ser embarazosa, sin que se le ofrezca una oportunidad para explicarse

e) Se lleve tan insensiblemente como sea posible de un marco de referencia a otro

Describiendo en forma más explícita y respetando el orden de los puntos anteriormente tratados se dice que:

a) La pregunta introductoria tendrá que captar la atención posible sin que pueda ser motivo de controversia. Esto es planteado porque amenudo los cuestionarios comienzan con preguntas sin importancia o inofensivas para evitar cualquier inclinación de negatividad, por ende, si el primer punto presenta controversia la proporción de personas que se sentirán indispuestas a seguir adelante será mucho mayor. Razón por lo cual si la lista comienza con una pregunta neutral, generalmente la mayor parte de las personas contestarán cualquier clase de cuestionarios.

b) Si las preguntas más sencillas son colocadas al comienzo, reservando para más tarde las más complejas, no se tendrá la necesidad de señalar ninguna otra referencia, asimismo, cuanto más implicado se encuentre el contestante en la entrevista, más difícil le será contestarlo, por lo tanto, si algunos de los puntos provocan la necesidad de pensar mucho, no deberán aparecer muy al comienzo de la lista, aunque tampoco deberán ser los últimos, debido a que el cansancio del informante aparece generalmente al haber transcurrido de 15 a 25 min.

c) Este punto es muy parecido al anterior, por considerar en ambos casos al factor cansancio en el informante, por lo que estas preguntas deberán guardarse para las últimas secciones del cuestionario.

d) Este punto trata de no poner al informante en situaciones embarazosas, sino de darle la oportunidad para que salga de ellas.

e) En este punto se indica que las preguntas que se refieren a un mismo problema generalmente deberán colocarse agrupadas siguiendo un orden lógico o de secuencia de tiempo, que ayude a que el contestante le responda fácilmente.

Concluyendo este tema podemos decir que los cuestionarios son formas impresas en las cuales los sujetos proporcionan información al auditor y suelen comprender entre otros puntos los siguientes:

1. Determinación de su universo o ámbito
2. Muestreo
3. Formulación del cuestionario
4. Recolección de datos
5. Tabulación de los mismos
6. Interpretación de los resultado

La utilización de los cuestionarios tiene las siguientes limitaciones:

1. Falta de oportunidad
2. Problemas por baja escolaridad
3. Carencia de anonimato

4. Válidez de los cuestionarios

5. Confianza en los datos

Para elaborar los cuestionarios es conveniente que se tomen en cuenta los siguientes puntos en cuanto a la redacción:

- 1. No emplear términos con más de un significado**
- 2. No utilizar términos técnicos o poco usuales**
- 3. No solicitar datos desconocidos**
- 4. No plantear dos preguntas en una**
- 5. No utilizar formas gramaticales inadecuadas**
- 6. No sugerir la respuesta a la pregunta formulada**

Tipo de cuestionarios:

1. De respuesta abierta - Consiste en plantear la pregunta, pero no imponer restricción alguna en la forma de respuesta.

2. De selección forzosa - Consiste en indicar de antemano las posibles respuestas y pide a sus entrevistados que elijan solamente una entre las señaladas.

3. Dicotómicas - En este tipo de cuestionarios las personas se encuentran únicamente entre dos alternativas contestar afirmativa o negativamente.

4. Tricotómicas - En comparación con el punto anterior, en ocasiones también se presenta la situación del desconocimiento en el asunto o por no haberse formado una opinión al respecto.

5. De comparación por partes - En este punto se formulan una serie de proposiciones cada una de las cuales debe ser comparadas con todas las restantes formando pares.

6. De alternativas múltiples - En este cuestionario se ofrecen varias alternativas entre las cuales pueden optar los sujetos.

2. ENTREVISTAS

Son una de las técnicas más comunes en la auditoría administrativa puesto que, es la manera de obtener datos recolectados de las personas involucradas en el área sujeta a revisión, por el conocimiento que guardan de ésta y por la situación que se impera en la misma.

Para este tipo de obtención de datos hace necesario que sea tomado en cuenta el factor de las relaciones humanas, ya que de ello dependerá que la persona entrevistada se muestre amable y tenga interés en cooperar con el auditor, por lo que se hace necesario considerar los siguientes puntos:

- Describir la importancia de la información que propone el entrevistado
- Darle la oportunidad de hacer sugerencias
- No criticar cuando se encuentren fallas de deficiencia
- No prometer correcciones inmediatas, aumentos de sueldos o cualquier otra cosa que

ilusione al entrevistado

- Explicarle al entrevistado su reconocimiento por la ayuda proporcionada

Asimismo, es conveniente dar a conocer que las entrevistas pueden ser utilizadas para muy diversos fines, por lo que se citan algunos de estos:

- Para la admisión del personal
- Para examinar las razones que ocasionaron la salida del personal
- Para investigar causas generales de descontento
- Para obtener informes de personas extrañas a la empresa sobre muy diversos tópicos,
etc.

Así como ser clasificadas de la siguiente manera

a) Libre

No existe un orden preestablecido que tenga que seguirse, en la obtención de la información.

La hilación entre los temas surge espontáneamente, el entrevistado puede tomar uno de los temas y explorarlo más ampliamente, si le parece necesario.

b) Dirigida

Aquí el entrevistador selecciona de antemano temas de interés para él y hacia ellos dirige la conversación por lo que introduce ciertas restricciones.

c) Estandarizada

Consiste en formular preguntas previamente establecidas, es decir, el entrevistador lee el formato del cual no puede salirse, la uniformidad en los cuestionamientos proporciona mayores índices de confiabilidad, aunque también dirige la entrevista a un simple interrogatorio restandole profundidad y espontaneidad.

La experiencia indica que un entrevistado actúa mejor cuando:

- Se le pide usar la forma narrativa

- Las interrupciones son esporádicas
- Se le anima a seguir un orden cronológico

La tarea del auditor administrativo al practicar una entrevista será, de obtener una información suficientemente digna de confiar, lo cual no siempre resulta fácil, puesto que encontrará personas que en ocasiones se muestren escépticas por temor a correr el riesgo de perder el empleo o bien, por haber ejecutivos reacios a hablar por no conocer como debieran los diferentes aspectos de la labor que desempeñan, asimismo, existe otro tipo de personas que son, las que siempre están dispuestas a proporcionar toda clase de informes para mejorar los resultados de su trabajo.

Por lo anteriormente expuesto, es conveniente que el auditor deba estar preparado en reconocer y corregir las limitaciones que presenten, explicando para ello:

- Las finalidades y objetivos de la auditoría
- Período en que será solicitada la colaboración
- La necesidad de ser explícitos en las contestaciones proporcionadas

Así como de indicar a la dirección los medios que ayuden a alcanzar una mejor administración de las funciones.

A continuación se citan algunos de los principios empleados en la técnica de la entrevista.

a) Preparación para la entrevista:

- 1) Explicar porqué se verifica la entrevista
- 2) Estar preparado para ser cuestionado por el entrevistado

3) Recoger todos los indicios posibles y concentrarse sobre cada uno para ver lo que pueda utilizarse

4) Formular objetivos de tanteo para la entrevista. Si el tiempo es limitado y los problemas agobiantes

5) Tener presentes los problemas únicos de cada caso y relacionarlos con la situación total de la empresa

6) Concertar la cita siempre que sea posible con el entrevistado, para mostrar el respeto a su labor desempeñada

7) Dar a la entrevista un marco reservado, confortable y grato

8) Estar vestido convenientemente en cada ocasión

9) Presentarse uno mismo con el entrevistado, explicándole brevemente el propósito de la visita

10) Ofrecer saludos de cordialidad

11) Observar los convencionalismos del entrevistado y de la empresa

12) Mostrar interés en todo lo que el entrevistado quiera confiarle

13) Guardar naturalidad con el entrevistado ayudándolo así a que asuma la misma postura

14) Adoptar un paso lento para dar al entrevistado la sensación de considerar seriamente la situación

15) Examinar todos los problemas que enfrenta el entrevistado desde su punto de vista

16) Hacer concesiones adecuadas a nuestros conocimientos y experiencias preconcebidas, acerca de sus problemas en el trabajo o desarrollo de una actividad

17) Satisfacer al entrevistado en sus propios términos

18) Ganar, conservar y merecer la confianza del entrevistado

19) Identificarse uno mismo con el entrevistado mediante experiencias y puntos de vista semejantes, expresando la simpatía o antipatía mutua en el caso

20) Lograr la compenetración por la simpatía en los problemas que enfrente el entrevistado

21) Formular preguntas que a uno no le molestaría contestar acerca de si mismo en circunstancias semejantes

22) Hacer preguntas que sean de fácil razonamiento para contestar

23) Hacer preguntas que no lleven implícitas sus contestaciones

24) Tener cuidado de no emplear el tono insinuante o de imposición

25) Evitar cercar al entrevistado o extraerle información en contra de su voluntad o sin su conocimiento

26) Dejar al entrevistado que piense por si mismo y dejarle tiempo para que coordine sus ideas

27) Escucharle con interés

28) Perseguir todo indicio de interés para el entrevistado

29) Refutar las objeciones de una manera que sean satisfactorias para el entrevistado

30) Evitar técnicas de orden y mando

31) Permitir salvar las apariencias

b) Control de la entrevista:

- 1) Comprobar la narración para ver si hay contradicción
- 2) Tratar la contradicción como comprensiones erróneas
- 3) Recordar el dicho de " La verdad se cuenta a los amigos y la mentira a los enemigos"
- 4) Eliminar las oportunidades que un entrevistado pueda tener de engañarnos
- 5) Comenzar a exponer los hechos del caso hasta donde nos son conocidos, si sospechamos que el entrevistado va a falsear la verdad

c) Cierre de una entrevista:

- 1) Concluir la entrevista cuando el entrevistado se encuentre emocionalmente agusto
- 2) Concluir la entrevista cuando le haya dado el deseo de independizarse
- 3) Si son necesarias otras entrevistas concluir cuando tengamos algo importante de que hablar
- 4) Al concluir, preguntar si hay alguna otra cosa que el entrevistado quiera comentar

Como conclusión a estos puntos se puede decir, que la tarea de recopilar información verídica, demanda de mucha inteligencia, visión e imaginación por parte del auditor administrativo al cuestionar al entrevistado. Por otra parte, éste deberá estar alerta en observar y analizar los distintos aspectos que muestre la información a efecto de precisar su corrección y exactitud. Su experiencia podrá servirle de base para tomar una forma de proceder a fin de obtener buenos resultados.

Asimismo siempre que sea posible, deberá respaldar su notas mediante informes, memorándums, circulares, manuales, plantillas, catálogos o cualquier otro documento fuerte que crea de su interés, para pasarlos a formar parte de sus papeles de trabajo. Por último, si el tiempo y las circunstancias se lo permiten deberá proceder a comprobar la información obtenida en las entrevistas, antes de efectuar la diagramación de las funciones de la empresa.

3. DIAGRAMAS DE ORGANIZACION

Los diagramas de organización son valiosos instrumentos que permiten tener un panorama general de una estructura ya sea, de toda la empresa o de un departamento o sección en particular.

Por medio de este tipo de diagramas, se tiene la oportunidad de apreciar las relaciones que se supone existen en una organización, pero que en la realidad tal vez no correspondan a las formalidades establecidas.

Asimismo, los diagramas servirán para plasmar en forma más objetiva la información recopilada a través de las entrevistas, cuestionarios o notas que se vayan tomando en la observación directa. De igual o quizá mayor importancia, es el hecho de considerar a un diagrama como el método visual más eficaz para la interpretación y presentación de un tópico, así como, también puede servir para aclarar un problema complejo, que revele factores ocultos que tal vez no se aprecian al examinar los datos originales, por lo que es conveniente que el auditor se familiarice con todos los tipos de diagramas que hay, para que pueda diseñar el que crea conveniente proponer, cuando la situación lo amerite.

Con los diagramas de organización, el auditor administrativo podrá examinar los siguientes elemento de una estructura organizacional.

- a) Las funciones principales
- b) Los canales de comunicación
- c) Los niveles jerárquicos
- d) El campo de autoridad de cada jefe
- e) Las relaciones entre áreas

Además de ser de utilidad para el auxilio de otro tipo de necesidades tales como:

Sistemas de contabilidad por áreas de responsabilidad
Sistemas de control presupuestal
Sistemas integrales de información

Cuando la empresa a examinar no cuente con el diagrama de organización formal correspondiente, el auditor administrativo tendrá la obligación de proceder a diseñarlo, para lo cual tendrá que considerar los tres niveles principales que son: dirección, gerencia y supervisión.

Una vez obtenido el diagrama de organizacional formal, éste servirá de base para emprender las revisiones a las áreas que conforman a la empresa a fin de que ayude a proponer cambios que signifiquen mejoras para la misma.

El empleo de los diagramas deberá ser coordinadamente con los manuales de organización, diagramas funcionales y carta de actividades, para evaluar las funciones que se desarrollan en las áreas de la empresa.

Para hacer más objetivo este punto a continuación se citará una clasificación de los diagramas:

Diagramas de proceso:

Productos
Hombres
Flujos
Líneas de responsabilidad
Distribución de actividades

Diagramas de tiempos y movimientos:

Hombres
Máquinas

Diagramas de disposición de máquinas:

Equipo

Oficinas
Pisos
Lugares de trabajos

Diagramas comparativos:

Gráficas de gant
Interrelaciones
Líneas y staff

Diagramas combinados:

Hombres con máquinas
Hombres con formas

Diagramas gráficos:

Lineales
Barras
Mapas
Especiales

Diagramas de tiempos:

Trabajadores
Productos
Máquinas

Diagramas de muestreo y medición del trabajo

Diagramas de investigación de operaciones

Diagramas de organización general:

Departamental
Seccional

Como conclusión a este punto se puede decir, que los diagramas son de vital importancia para realizar la auditoría administrativa, ya que tiene la posibilidad de poder evaluar y dar a conocer las condiciones que existen dentro de la organización para proceder a

mejorarlas, ampliarlas o anularlas, según sea el caso y el criterio que tome el auditor administrativo.

4. REVISION DE DOCUMENTOS Y ARCHIVOS

El auditor administrativo deberá obtener copia de la información plasmada en documentos de uso diario procedentes de formas, manuales y circulares etc., así como, de otros que sean utilizados en las áreas sujetas a revisión.

Uno de los pasos más importantes dentro de la auditoría administrativa es la recopilación de la información general, ya que es el momento en que se acumulan todos los datos recolectados de las diferentes áreas, para dar un panorama general sobre la situación que prevalece en la empresa así como, la pauta para elaborar las conclusiones finales que darán origen al informe de trabajo.

Uno de los medios para recopilar la información es la formación de cuadros que tendrán como objetivo:

1) Reunir una serie de datos que serán tratados en forma de estadísticas para estimar las variaciones cualitativas y cuantitativas que sufren las empresas tanto en sus áreas específicas como generales.

2) Estructurar una organización para permitir sumar las variaciones semejantes y estimar las tendencias y alcances de los aspectos y áreas sujetas a revisión.

Lo primero y más importante que debe hacer un auditor en la revisión de documentos y confirmación de archivos es, buscar la forma de planear la recopilación de información y de

mantener un control básico que incluya: el panorama económico, la adecuación de la estructura organizacional, el cumplimiento de las políticas y procedimientos, la exactitud y confiabilidad de los controles, así como otros.

Toda esta información tendrá que ser actual y digna de confianza, así como, concreta y pertinente.

Los datos tendrán que ser claros, completos y con suficientes detalles para determinar las necesidades y sugerir las modificaciones en la revisión.

Además deberán reflejar el propósito, los objetivos, la autoridad y las funciones específicas que debieron quedar asentadas en forma ordenada.

Son muchas las fuentes de información a que puede acudir el auditor, por lo que al respecto, cabe recordar que la tarea de reunir evidencias tiene por objeto establecer la validez y confiabilidad de los hechos para determinar si la ejecución del trabajo ha sido apegado de acuerdo con las políticas y reglamentos vigentes en la empresa, para dar los medios y formas que mejoren los procedimientos.

Toda aquella información que corresponda a una determinada área deberá ser agrupada, a fin de seguir detalladamente los distintos aspectos de la actividad.

Una vez cubiertos los puntos anteriores y contando con el conocimiento técnico, experiencia y la capacidad del auditor administrativo, se procederá a definir los hechos, localizar los problemas y deficiencias en los métodos administrativos empleados para buscar las soluciones a los mismos.

5. DIAGRAMAS DE FLUJO

Son los elementos de gran apoyo para el desarrollo de la auditoría administrativa, ya que presentan gráficamente la secuencia operativa y cronológica de los procedimientos, proporcionando información objetiva de fácil estudio para hacer comparaciones con otros procedimientos existentes que ayuden a mejorarlos.

El auditor administrativo deberá diseñar sus diagramas y gráficas de apoyo, considerando las siguientes observaciones:

- 1) No tratar de cubrir un área demasiado amplia en un sólo diagrama
- 2) Diseñar sus diagramas o gráficas apegadas estrictamente al área sujeta a estudio
- 3) Registrar todos aquellos detalles que son críticos, ya que de éstos se derivarán posibles mejoras
- 4) Una vez empezada la elaboración de un diagrama o gráfica, no debe abandonarse su propósito sino hasta terminarlo totalmente

CAPITULO 6

INFORME DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

El informe de la auditoría administrativa asume un papel de gran importancia para la dirección de la empresa, debido a que permite que conozcan las causas por las que no cuentan con un control administrativo eficiente que les ayude a la consecución de sus objetivos y metas asimismo, da a conocer la capacidad que tienen sus ejecutivos en la planeación, organización, dirección y control de las funciones que les tienen encomendadas dentro de la organización.

1. IMPORTANCIA DEL INFORME

El informe será un documento que expresará todas las deficiencias, irregularidades, bloqueos de información, puntos débiles, desperdicios exagerados, pérdidas innecesarias, métodos inadecuados, normas y políticas improcedentes, asimismo contendrá las opiniones, recomendaciones y conclusiones que emita el auditor en una forma sencilla y clara.

Para que pueda cumplir con su cometido, el informe deberá ser elaborado de acuerdo con los siguientes puntos:

- a) Facilitar la comprensión de los hallazgos, mediante la presentación y explicación ordenada de los hechos
- b) Motivar la implantación de soluciones de tal forma que se lógre el beneficio total del trabajo
- c) Informar las bases sobre las que desarrollaron las conclusiones, de tal forma que puedan obtenerse beneficios a futuro
- d) Servir como guía para que pueda dar a conocer lo que sea hecho, así como medir y evaluar la forma en que cumplieron los objetivos señalados al iniciar el trabajo

Tipos de informes

Dependiendo de las características del trabajo desarrollado en la empresa, de la metodología seguida por el auditor administrativo, de los efectos de confidencialidad por situaciones de controversia y del respeto a las líneas de autoridad y responsabilidad que tenga que seguir para emitir un comunicado, el informe podrá ser elaborado de dos formas: largo y corto, de acuerdo con las necesidades.

Para ser más específico en este punto, procederé a definir en que consiste cada uno:

a) Informe largo

Representa un compendio de todo el trabajo realizado es decir, que menciona todos los problemas cubiertos con: el análisis y los estudios efectuados concluyendo en la descripción de situaciones especiales que se encontraron durante el desarrollo del mismo, da alternativas de solución que se plantearon, emite razones en que se basó la decisión de adoptar algunas de las alternativas y finalmente detalla el sistema y los métodos o recomendaciones generales que se propusieron.

b) Informe corto

Se utiliza para concentrar fundamentalmente, la explicación detallada de las recomendaciones finales sin describir minuciosamente todas las investigaciones y pruebas que consideró pertinentes el auditor.

2. CONTENIDO DEL INFORME

Los puntos a tratar en un informe son variables, pero dentro de los más generales e importantes que podemos citar están: los propósitos que se persigan en la revisión, los hechos

que reflejen circunstancias fuera de lo normal, la documentación inadecuada, la comunicación sin evidencia por escrito y poco receptiva para corregir anomalías, el personal que no cubre el perfil requerido para la empresa, los manuales de políticas obsoletos, la inexistencia de manuales de procedimientos y la carencia de organigramas, entre otros que puedan ser omitidos por descuido o por falta de conocimiento de la empresa.

Para tener un conocimiento más concreto de los puntos que puede contener un informe, a continuación se describirán algunos de ellos:

1) Propósito de la auditoría

Indica en forma clara y precisa el objeto de la revisión es decir, explica en forma breve el área cubierta por la inspección, incluyendo el trabajo con apego al convenio que se tuvo con el cliente y al programa desarrollado.

2) Hechos relevantes de la empresa

Esta parte del informe es la de mayor importancia debido a que se anotan brevemente todas las fallas encontradas en la revisión, por lo que, el listado se hará de acuerdo al orden de importancia y de atención inmediata, asimismo, se incluirán cuadros sinópticos, gráficas, etc., cuando el caso lo amerite.

3) Hechos relevantes de los departamentos

Es aquí, donde se detalla la información que afecta a los departamentos o secciones en forma particular, por lo que se recomienda listar en forma separada las fallas, con la finalidad de dar una información más explícita y de interés, tanto para la persona a la que es dirigido el informe como para el jefe del departamento afectado.

4) Situaciones comentadas con supervisores y/o jefes de departamento

Discutir con los involucrados el borrador del informe para asegurarse que los hallazgos localizados sean reales, así como dejar la evidencia descriptiva de la forma más precisa.

El objetivo que se persigue en esta discusión es convencer a los involucrados de hacer un frente común con el auditor, al presentar el informe definitivo a la gerencia

5) Prácticas corrientes

Este punto comprende la revelación de todas las políticas significativas que dan efecto a la administración y que han sido adoptadas dentro del periodo a que está sujeto el examen.

6) Discusión o comentarios

Durante el proceso del examen practicado a la empresa pueden ir surgiendo situaciones desfavorables para la misma, por lo que es recomendable que conforme surjan las discrepancias se proceda a darlo a conocer a la gerencia o departamento afectado, según sea la trascendencia del problema para que se apliquen las medidas correctivas que se juzguen necesarias.

7) Recomendaciones y sugerencias

Esta sección del informe es de gran importancia, ya que permite al auditor administrativo proponer las soluciones a las fallas encontradas así como, de dar alternativas a efecto de que sino es aceptada la idea original pueda recurrirse a otra posición muy parecida a la inicial.

8) Conclusiones

Este punto es de gran responsabilidad para el auditor administrativo, ya que tendrá que dar a conocer su opinión personal sobre los resultados obtenidos del trabajo desarrollado, resumiendo la información sobre puntos de gran relevancia e importancia para la empresa.

9) Anexos

Serán elementos de apoyo al informe, para hacerlo más aceptable en su comprensión y en su claridad por las aseveraciones asentadas en el mismo.

Este tipo de información ayudará al auditor administrativo a ser más preciso en sus afirmaciones por lo que es necesario que utilice:

- Gráficas que muestren la estructura orgánica de la empresa
- Diagramas que indiquen el flujo de las operaciones cotidianas
- Estadísticas que comparen información de cifras
- Gráficas circulares
- Gráficas de barras, etc..

Para dar a conocer de una manera más sencilla a los directivos los resultados de su trabajo.

3. SUGERENCIAS O RECOMENDACIONES

Las sugerencias o recomendaciones son la parte medular del informe del auditor administrativo, por ser las medidas correctivas que beneficiaran a la administración de la empresa y que deberán darse a conocer en forma clara y concisa con las indicaciones sobre los cambios y beneficios que harán, una vez que hayan sido aceptadas.

Dependiendo de la naturaleza de las observaciones, las sugerencias o recomendaciones pueden variar, desde lo general como podría ser la necesidad de llevar a cabo un estudio

profundo de la situación observada, hasta lo particular, como sería la sugerencia concreta de una medida para subsanar la deficiencia localizada, para cualquier caso es conveniente tener presente la responsabilidad que entraña el emitir una recomendación y por lo consiguiente al hacerla, tener la seguridad razonable de la posibilidad de su aplicación práctica así como de su beneficio para con la empresa.

De acuerdo con lo anterior las sugerencias o recomendaciones que pueden incluirse en el informe del auditor administrativo pueden ser relativas a:

- Mejorar los sistemas de registro e información
- Incrementar la eficiencia administrativa concerniente a métodos y procedimientos relacionados con el control de las operaciones en su aspecto administrativo
- Disminuir el desperdicio de los recursos materiales y humanos
- Seleccionar al personal adecuado con apego a las necesidades del perfil del puesto vacante
- Actualizar los manuales de políticas obsoletos
- Otorgar capacitación técnica a los empleados de la empresa para mejorar la calidad del trabajo
- Actualizar los organigramas periódicamente y darlos a conocer en forma general
- Aplicar evaluaciones al personal periódicamente para conocer su capacidad, colaboración y desempeño en el puesto

Concluyendo todo lo anterior, podré decir que las sugerencias o recomendaciones serán las soluciones a las fallas encontradas en el desarrollo del trabajo por lo que, una vez aceptadas por los responsables de las áreas y del conocimiento de superiores será conveniente que se precise la fecha en que serán puestas en práctica para verificar su seguimiento.

4. PRESENTACION

El texto del informe que será presentado a la dirección general o a las personas que contrataron los servicios de la auditoría administrativa, deberá ser elaborado en forma sencilla y clara para transmitir el mensaje de un modo objetivo y fácil de entender por éstos.

Al definir el alcance y contenido del informe emitido por el auditor administrativo sobre el control interno que prevalece en la empresa se deberán considerar dos aspectos importantes:

- La responsabilidad profesional de proporcionar su mejor servicio a la empresa que lo contrato

- El cuidado de no abandonar aspectos que no sean de su especialidad o que puedan producir la impresión de ser ajenos al trabajo que se le ha encomendado

- Para que deje una imagen el contador público que presto sus servicios como auditor administrativo de haber desarrollado y cumplido el trabajo encomendado con apego al profesionalismo que lo caracteriza y a la ética que utiliza para emitir información digna de ser confiable, veraz y oportuna.

CASO PRACTICO

En este capítulo se recopilará la información necesaria concerniente a los diferentes problemas y contingencias que plantee la empresa: Tienda de Autoservicio de la Universidad Autónoma Metropolitana, para proceder a formular el programa de trabajo que deberá seguirse para el desarrollo de la auditoría administrativa.

La planeación de la auditoría comprenderá la tarea de analizar los elementos que como auditor administrativo debe tener presente en el análisis preliminar, para evitar crear problemas: por no definir las limitaciones en la ejecución del trabajo, por no especificar los objetivos del trabajo a realizar, por no formalizar el trabajo mediante el contrato de prestación de servicios, por no dejar definida la participación de los responsables de las áreas sujetas a examen y por no determinar fechas de terminación del trabajo específicas.

Es importante aclarar, que no siempre es posible establecer un plan de trabajo sin haber practicado un estudio preliminar que pueda respaldarlo. Por lo que es necesario proceder a llevarlo a cabo y complementario con una breve inspección física a las instalaciones que conforman las áreas y a la documentación que es generada en la empresa para conocer su naturaleza.

Con el propósito de dar prioridad a los aspectos que requieran de una atención más profunda por parte de nuestro estudio, se procederá a realizar un análisis completo con un reconocimiento general del organismo.

El estudio preliminar estará encaminado a: "identificar los problemas reales, para conocer su naturaleza y el objetivo de estudio".

Por su propia naturaleza el estudio preliminar no estará enfocado a originar recomendaciones o solucionar problemas, excepto por aquellos casos que resulten evidentes en un primer reconocimiento, puesto que, para ello se considerará al estudio administrativo el cual consistirá en revelar aquellas áreas de la empresa

que ameriten un análisis más detallado para poder ofrecer las recomendaciones idóneas a las circunstancias de la empresa como un todo.

La finalidad que perseguirá el estudio preliminar, será de permitir visualizar el estado real que guardan las áreas de la empresa en lo relativo a:

1.- Tener un panorama general sobre el desarrollo de las operaciones administrativas generadas en la empresa.

2.- Evaluar la disposición de todos los recursos con que cuenta la empresa.

3.- Descubrir las áreas que presenten problemas de flujo de información, por desconocer las funciones específicas que se tienen encomendadas.

4.- Definir los elementos de mayor importancia para someterlos a un examen y evaluación.

5.- Delimitar las responsabilidades en las áreas, por cargas de trabajo que se encuentren mal distribuidas.

6.- Estrechar la comunicación entre departamentos para agilizar los trámites de autorización de documentos.

7.- Estimar el tiempo y los recursos (humanos, materiales y técnicos) que estén al alcance para iniciar y terminar el trabajo dentro de los plazos establecidos.

8.- Emitir un informe que contenga todas las propuestas de medidas correctivas, previamente comentadas con los responsables de las áreas con problema.

9.- Evaluar las áreas que puedan ser causa de una revisión posterior, para verificar el seguimiento de las medidas correctivas propuestas.

Para atender estos planteamientos, emplearemos la técnica de la auditoría administrativa comenzando por la aplicación de un cuestionario general que abarcará los diversos aspectos de la empresa.

México, D.F., a 18 de Abril de 1994.

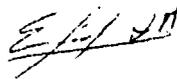
Tienda de Autoservicio UAM.
Calz. de las Brujas N° 354
Ex. Hacienda de Coapa
14300, México, D.F.

At. n.: Lic. Teresa García Estrada
Subdirectora Administrativa

De acuerdo con la última plática que sostuvimos el pasado 14 de abril del año en curso, en la que acordamos las bases y condiciones para la realización de la Auditoría Administrativa que se llevará a cabo a partir del día 22 de Abril de los corrientes, queremos ratificar los siguientes puntos:

- | | |
|--|--|
| 1.- Fecha de iniciación: | 1 de mayo de 1994. |
| 2.- Fecha de terminación: | 31 de julio de 1994. |
| 3.- Areas a revisar: (responsabilidad) | Gerencia administrativa, Departamento de Recursos Humanos y Contabilidad. |
| 4.- Honorarios: | 1525 salarios mínimos diarios vigentes |
| 5.- Forma de pago | El 50% al inicio del trabajo y el restante 50% al término del mismo. |
| 6.- Limitaciones | Ninguna. |
| 7.- Acceso a la compañía | Previa identificación. |
| 8.- Horario: | De 10:00 a 18:00 h |
| 9.- Información confidencial: | Del Director General y Gerentes con el Socio de la firma o supervisor solamente. |
| 10.- Personal proporcionado por la compañía: | En cada departamento se tendrá apoyo del personal que labora en el mismo. |
| 11.- Coordinación del servicio: | C.P. Ricardo Hernández Tapia |

No somos responsables de la veracidad en la información que nos sea proporcionada, anticipamos las gracias y les garantizamos nuestra mejor atención en el desempeño de nuestros servicios.



Despacho de Asesores Contables y Administrativos, S.C

CUESTIONARIO GENERAL DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1.-Denominación social:

Tienda de Autoservicio de la Universidad Autónoma Metropolitana

2.- Giro o actividad preponderante:

Impartir educación superior de licenciatura, maestría, doctorado, cursos de actualización y especialización; así como de organizar y desarrollar actividades de investigación humanística y científica; preservar y difundir la cultura.

3.- Fecha de constitución:

1º de Enero de 1974. Organismo Descentralizado del Estado, creado por decreto y publicado en el Diario Oficial de la Federación el 17 de Diciembre de 1973.

4.- Forma en que está constituida jurídicamente

Patronato - Conformado por representantes de SEP; UAM.; S.P.P./S.H.C.P.; Ex-rector UAM y otras personalidades (ámbito académico.), los cuales se dedican a vigilar que los objetivos UAM sean llevados a cabo.

Caso específico de la Tienda de Autoservicio UAM: el control en la Tesorería General y la Contraloría.

5.- ¿Cuál es su objetivo?

-Beneficio social para los trabajadores sin tener carácter lucrativo.

-Impartir educación superior licenciatura, maestría y doctorado y cursos de actualización y especialización en sus modalidades escolar y extraescolar, procurando que la información de sus profesionales corresponda a las necesidades de la sociedad.

-Organizar y desarrollar actividades de investigación humanística y científica en atención primordialmente a los problemas nacionales y en relación con las condiciones del desenvolvimiento histórico.

-Preservar y difundir la cultura.

Y por la extensión de la Tienda de Autoservicio:

- Beneficio social a los trabajadores de la UAM., así como al público en general
- Aminorar los gastos de sus trabajadores en la adquisición de bienes y servicios
- No pretende lucrar la Institución.

6.- ¿Cuál es su capital?

Social: No hay

Contable: Subsidios que son controlados mediante el presupuesto anual.

7.- ¿Cuál es el número de personal?

298 en total integrado por:

Confianza: 45 personas

Sindicalizado: 253 persona

8.- ¿Cuáles son los bienes y servicios que presta?

Venta de víveres, ropa y artículos varios a precios de menor cuantía comparados con los que pudieran tener las tiendas de la competencia.

9.- ¿Cómo están estructurados los objetivos generales?

Con base en las necesidades que manifiestan las autoridades universitarias por tener una mayor cobertura en los servicios.

10.- ¿Están claramente definidos los objetivos de trabajo que deben ser dados a conocer a los empleados de cualquier nivel?

Sí, a través del contrato colectivo de trabajo, órganos informativos de Rectoría General, subdirectores de área y jefes inmediatos.

11.- ¿A qué tiempo fueron programados los objetivos de trabajo actuales?

A un año calendario, mediante la elaboración del presupuesto que debe ser sujeto a la aprobación por superiores, pero cabe hacer mención que existen cambios a los programas establecidos sin previo aviso.

12.- ¿Cómo están estructuradas las políticas generales?

Por adopción de procedimientos no específicos que cubren las necesidades de la tienda, bajo un esquema integral y formal del cambio en el manejo de la operación.

13.-¿Están estipuladas claramente las políticas generales y se han dado a conocer en todos los niveles?

Se tienen establecidas por cada área, por los jefes de departamento y se discuten entre superiores para su aprobación y divulgación en forma general..

Actualmente no se ha formalizado la presentación de las mismas.

14.-¿Están establecidos por escrito y aprobados por superiores los procedimientos que normatizan las actividades?

Si, a través de manuales de procedimientos que se hicieron y aprobaron en junio de 1992 y actualmente se han modificado con la reestructuración administrativa , por lo que no se han formalizado.

15.-¿Asimismo tienen conocimiento de su existencia todas las áreas de la empresa?

Si, por medio de juntas de trabajo que se realizan en cada área y en forma variable de acuerdo a los cambios efectuados en estos; pero no se formalizan para instituirlos.

16.-¿Han existido problemas especiales en la empresa durante los tres últimos años (huelgas, falta de mercado, falta de liquidez, etc.)

Si, huelga propiciada por movimiento sindical solicitando "Incremento de salarios" independientemente de actualizaciones normales periódicas. Asimismo, se presentan problemas que generan que se levanten actas legales y administrativas, por situaciones que se suscitan dentro de las áreas de operación.

17.-¿Cómo se estructuran los programas de trabajo anualmente dentro de las áreas?

Mediante el presupuesto que se elabora anualmente y que es sometido a la aprobación de superiores para dar a conocer las necesidades imperantes; pero enfocado desde un punto de vista de la disposición de los recursos financieros más no de operación que deberían ir conjuntamente relacionados.

18.-¿En base a qué son ejecutables los programas de trabajo?

Necesidades y conocimientos expresos ante las autoridades competentes de este organismo, para poder lograr alcanzar las metas y objetivos propuestos.

19.-¿Existe una planeación presupuestal que considere cubrir las necesidades de las áreas?

Sí, mediante el reporte de gastos que emite el Departamento de Contabilidad por cada área, los cuales son enviados al área de finanzas para su estudio y aprobación para considerarlo en la elaboración del presupuesto anual.

20.-¿Se cuenta con un organigrama que incluya todas las áreas de la empresa?

Dicen tenerlo ya actualizado por la reestructuración administrativa que se hizo, pero no se ha dado a conocer formalmente a todas las áreas.

21.-¿Todos los jefes de departamento cubren los perfiles de los puestos?

No todos, puesto que se cubren las vacantes con personal que tiene antigüedad y experiencia en el área operativa únicamente, por lo que carecen del conocimiento técnico avalado por institución escolar superior.

22.-¿Existe una línea definida de autoridad y responsabilidad desde la dirección hasta el último de los subordinados?

Sí, aunque con ciertos problemas puesto que la mayor parte del personal que labora en las áreas es sindicalizado independientemente de los niveles de autoridad.

23.-¿Existen una comunicación adecuada entre los diferentes departamentos?

No siempre puesto que, existen pugnas porque el personal de confianza que está dentro de los mandos no siempre es el profesional idóneo para generarlo.

24.-¿Se aplican evaluaciones periódicas al personal para conocer su grado de rendimiento aportado a la empresa?

Sí, pero son evaluaciones muy superficiales o de poca confianza que no permiten conocer la capacidad, colaboración, entusiasmo y la inquietud por seguir preparándose para el desempeño del puesto.

25.-¿Se especifican claramente las obligaciones que derivan de los puestos?

Sí, debidamente y con oportunidad por los responsables de las áreas a los subordinados, empleando para ello la forma escrita para que tengan conocimiento exacto; pero no siempre son acatados con respeto y

apegamiento puesto que, incurren periódicamente en problemas que con llevan a levantar actas administrativas.

26.-¿En qué medida se toma en cuenta al factor humano para alcanzar los objetivos de la empresa?

En un 85% puesto que la actividad de la tienda es la venta de productos promovida por las áreas operativas cuyas funciones que se generan son con la participación del elemento humano.

27.-¿Se cuenta con un manual de organización actualizado y dado a conocer en cada área, sección o departamento que especifique, claramente las funciones desarrolladas?

Sí de acuerdo con la reestructuración administrativa; pero no se ha formalizado la entrega del citado material a cada una de las áreas que integran la tienda por descuido.

28.-¿Cada jefe conoce con exactitud sus funciones, responsabilidades y autoridad que tiene?

Sí, pero no es por política que se otorgue un manual de procedimientos o una capacitación previa a la asignación del puesto sino es, por la iniciativa que presente el postulante así como, la ayuda que reciba de sus compañeros junto con su experiencia adquirida.

29.-¿Se tiene establecido un manual de procedimientos acorde con las funciones desempeñadas en la empresa?

Sí, actualmente se cuenta con el más actualizado por situaciones de reestructuración, el cual fue solicitado que lo elaborará una firma de contadores públicos de prestigio en el D.F.

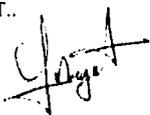
Estos servicios fueron contratados por Rectoría con la finalidad de aplicar medidas correctivas que agilicen y brinden la confianza en la operación que es generada en la Tienda de autoservicio.

Pero no han sido entregados a cada una de las áreas con la formalidad que el documento amerita para ser respetado y ejercido.

30.-¿Qué tipo de documentos internos se utilizan y que aspectos cubren?

Circulares y oficios empleados para girar instrucciones al personal de menor jerarquía por situaciones operativas. Informes para reportar anomalías de trascendencia a superiores para toma de decisiones; por contener datos más exhaustivos o con referencias dando sus especificaciones.

Auditor: R.H.T..



Fecha: 4/V/94

Después de haber aplicado el cuestionario general de auditoría administrativa, estaremos en la posibilidad de elaborar el programa de trabajo, el cual será formulado de acuerdo con los siguientes puntos:

PROGRAMA DE TRABAJO

PRIMERA PARTE

1. Trabajos preliminares
2. Contratos de servicios profesionales
3. Información general de la empresa
4. Fuentes de información
5. Personal que se empleará
6. Facilidades que proporcionará la empresa

Segunda Parte.

7. Secuencia de la auditoría
8. Formulación de cuestionarios
9. Entrevistas
10. Técnicas
11. Informe de auditoría
12. Plan de reorganización

Una vez definidos los puntos que formaran parte del programa de auditoría para ser aplicados a la empresa Tienda de Autoservicio de la Universidad Autónoma Metropolitana, se procederá a desarrollarlos de la siguiente manera:

Primera Parte del Programa de Auditoría

1. Trabajos preliminares

Entrevistas:

Serán manejadas por cuestionarios con respuestas abiertas y con procedimientos descriptivos de funciones que se realizan en los diferentes niveles de la organización.

-Lista de puntos a definir:

-Estructuración de áreas operativas para generar información de mayor confianza.

-Observación de la actualización del manual de procedimientos para agilizar la participación de los subordinados en las áreas.

-Sugerir medidas de control interno para ser aplicadas en el área operativa y administrativa considerando las limitaciones que imperen por los vicios que mantiene el Contrato Colectivo de Trabajo para hacer funcional al Manual de Procedimientos.

-Reestructurar el organigrama de organización para agregar áreas de apoyo que den validez a la información generada así como, renovación de procedimientos en las áreas ya considerados en períodos anteriores.

Propósito de la auditoría:

Contratación de servicios profesionales vía Contadores Públicos (Rectoría General) para examinar y evaluar los desaciertos derivados de administraciones anteriores así como implantar medidas correctivas en la organización de la Tienda para agilizar y mantener la confianza de la operación y tratar de incrementar la eficiencia de la misma.

2. Contrato de servicios profesionales

Tipo de auditoría:

Auditoría Administrativa

Honorarios:

N \$ 23,287.00 (Veinte y tres mil doscientos ochenta y siete nuevos pesos 00/100 M.N.)

Tiempo de la auditoría:

Del 1º de Mayo al 31 de Julio de 1994.

Condiciones y limitaciones:

-Únicamente se podrá contar con las opiniones del personal de confianza por querer una reestructuración más funcional en los controles ejercidos.

-Las entrevistas deberán llevarse a cabo durante los horarios de labores, brevemente y dentro de las instalaciones.

-Se tiene información de documentos extraviados.

Facilidades:

Tener el apoyo de la dirección para que exista una cooperación de los departamentos sujetos a revisión.

3. Información general de la empresa

Características legales:

-Poder notarial otorgado al director de la Tienda de Autoservicio.

-Contrato colectivo de trabajo sujeto a revisión por las dos partes, cada 2 años.

-Solicitud de inscripción con R.F.C. 1º/1/1974, N° folio 52436 S.H.C.P.

Documentos legales:

-Escritura constitutiva:

Únicamente se observo el poder notarial por tener datos confidenciales otorgados por la Universidad Autónoma Metropolitana, al representante en este acto por su Rector General señor Doctor Julio Rubio Oca, el cual esta facultado a otorgar, sustituir y revocar poderes, asimismo es el representante legal de la Institución. También tienen poder notarial: Secretario General; Abogado General y el Director de la Tienda de Autoservicio representado por el Lic. Rafael Herrera Moreno únicamente.

-Acta de asamblea de accionistas y consejo de administración:

Este punto quedo representado por el Patronato el cual celebra sesiones ordinarias y extraordinarias en la forma y términos que señala su reglamento.

Contratos celebrados con profesionales:

Despacho Contadores Públicos - Servicios de Consultoría Administrativa.

Despacho Contadores Públicos - Dictaminación de Estados Financieros.

Bufete Jurídico - Asesoría legal y conciliatoria

Estos servicios son contratados por Rectoría, para establecer las medidas correctivas que será necesario emplear para agilizar la operación y tener la confianza de la razonabilidad de los resultados de la operación que se generan en la tienda de Autoservicio.

Contrato colectivo de trabajo:

-Documento que contiene todos los acuerdos generales aprobados por ambas partes (empresa/sindicato) para proteger los intereses del trabajador en forma colectiva (confianza/sindicalizados) y es renovado cada 2 años por acuerdo establecido; por lo que el último fue 001/82 y será sujeto a negociación en éste mismo período de 1994.

Leyes que afectan a la empresa:

-Ley Federal del Trabajo

-Ley del Impuesto Sobre la Renta.

-Ley del Impuesto al Valor Agregado.

-Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.

-Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.

-Código Fiscal de la Federación.

Características legales:

-La Tienda de Autoservicio no fue establecida con fines de lucro, es una prestación de servicio social.

-Se hace llegar de recursos económicos mediante la comprobación de gastos a través de Rectoría General..

Características Administrativas

Documentos:

-Manual de organización

Se interrogó al personal de la administración de la Tienda y se encontró que existen y prevalecen las siguientes situaciones:

-Modificaciones efectuadas a éste en 1992.

-Con reducción de plantilla de personal.

-Actualmente muestra la falta y la carencia de subordinados de confianza, funciones descritas y nombres de titulares actuales

-Manual de procedimientos

Dicen que se encuentra elaborado por áreas de responsabilidad, en forma por separada y no se ha dado a conocer oficialmente. Actualmente se hicieron modificaciones que fueron producto de la reestructuración de las áreas se desconoce si fueron consideradas dentro de éstos.

-Manual de políticas

-No se tiene un manual de políticas estructurado y definido en forma general para el funcionamiento de la operación; asimismo no existe control en las áreas administrativas que permitan observar la operación generada a través de documentación.

-Las políticas no se establecen por escrito para su aprobación sino, en circulares o memorándums.

-Análisis de puestos

No existe persona o departamento que realice el análisis de puestos, tampoco se encuentra contemplada la estructura administrativa reestructurada, por lo que los puestos de menores jerarquías tales como: jefes de área o de sección únicamente son considerados a las personas que tienen conocimiento pleno del origen de la operación sin tener la escolaridad que lo avale.

-Plantilla de personal

Actualmente se tiene la participación de 298 elementos para atender las necesidades de la Tienda de Autoservicio; la cual se integra de la siguiente forma: 45 elementos de confianza con disposición de colaborar y 253 elementos sindicalizados muy condicionantes, por lo que actualmente las normas se están haciendo valer por el personal sindicalizado.

Catálogos de formas con sus instructivos

No se tiene formalizado e instituido un catálogo que contemple en forma general, todas las formas empleadas y actualizadas por las áreas que conforman la organización; sin embargo la Tienda de Autoservicio cuenta con formas diseñadas expreso para cada operación.

-Registro de firmas y autorizaciones

Dicen tenerlo a nivel de subdirectores bajo autorización del director general; y se carece del registro de firmas del personal que ocupa mandos inferiores tales; jefes de departamento y de sección.

Descripción escrita y gráfica de sistemas, procedimientos y métodos

Dicen contar con un manual de procedimientos por cada área que conforma la Tienda de Autoservicio a nivel Subdirección Administrativa; Adquisiciones; Recibo General Bodegas y Operaciones; pero no ha sido dado a consultar por los responsables de cada una de las áreas citadas, para que se apeguen a las funciones que tienen encomendadas.

-Características financieras

Elaboración, aprobación y apego por superiores a los presupuestos para hacerse llegar de recursos financieros, mediante la presentación del presupuesto anual a nivel dirección de la Tienda de Autoservicio para enviarlo a ser aprobado por Rectoría General, el cual una vez autorizado podrá ser ejercido mediante la solicitud de remesas de efectivo mensuales sujetas a ser comprobadas con gastos.

Documentación:

-Proyectos de inversión tramitados con insituciones de fomento financiero

Este procedimiento es manejado por Rectoría General únicamente.

-Factoraje financiero

No es aplicada la operación dentro de este giro, dada su naturaleza y objetivo, así como tampoco ha sido formalizado en documentos tramitados ante notario público.

-Ampliación de líneas de crédito

Se desconoce si es manejado y bajo que términos por Rectoría General así como, su destino y funcionalidad.

-Características contables

Utilizan para el control de valuación de inventarios "Método Detallista" el cual consiste en valorar los inventarios existentes a precio de venta y deduciéndole los factores de margen de utilidad bruta, para obtener el costo por grupo de artículos. Este método lo emplean por las ventas al menudeo de artículos diversos y por su gran variación de costos originales así como por la facilidad para determinar su costo de venta y sus saldos de inventario.

Documentación:

-Guía contabilizadora aprobada

No ha sufrido actualmente modificaciones y es empleada por personal de nuevo ingreso en el Departamento de Contabilidad; para capacitarlo con las operaciones que se generan diariamente en las áreas operativas, asimismo forma parte del Instructivo General de Organización de la entidad.

-Catálogo de cuentas vigente

Es operante actualmente puesto que comprende todas las cuentas que son utilizadas para reflejar los resultados de operación mensual.

Instructivos de control interno

No ha sido instituido por departamento asignado al manejo de normas, métodos y procedimientos.

-Sistema de registro empleado y autorizado

Se emplea el sistema de procesamiento electrónico actualmente dentro de la Tienda de Autoservicio por la necesidad de rendir información a la dirección en forma oportuna, veraz y confiable para la toma de decisiones.

Situación fiscal

-Características fiscales (Régimen de tributación)

Régimen General de Ley con exenciones autorizadas por la S.H.C.P., originada por el propio giro (Institución Educativa Superior y de Posgrado).

-Impuestos sobre la renta

Por ser un punto de gran delicadeza y absoluta discreción (considerado por superiores) no fue posible observar documento alguno.

-Impuestos al valor agregado

Por ser un punto de gran delicadeza y absoluta discreción (considerado por superiores) no fue posible observar documento alguno.

-Impuesto a la remuneración del trabajo personal subordinado

Por ser un punto de gran delicadeza y absoluta discreción (considerado por superiores) no fue posible observar documento alguno.

-Impuesto al Fovissste

Por ser un punto de gran delicadeza y absoluta discreción (considerado por superiores) no fue posible observar documento alguno.

-Impuesto del 2% sobre nómina

Por ser un punto de gran delicadeza y absoluta discreción (considerado por superiores) no fue posible observar documento alguno.

-Impuesto del 2% sobre activos

Por ser un punto de gran delicadeza y absoluta discreción (considerado por superiores) no fue posible observar documento alguno.

-Retención del 10% sobre honorarios

Aplicado en la contratación de servicios de: mantenimiento y refrigeración; planta de luz y seguridad únicamente en las instalaciones de la Tienda.

También debe indicarse que por su delicadeza y absoluta discreción (considerado por superiores) no fue posible observar documento alguno.

-Aportaciones al ISSSTE

Por ser un punto de gran delicadeza y absoluta discreción (considerado por superiores) no fue posible observar documento alguno.

Conclusión:

Todo el aspecto de cumplimiento tributario se encuentra manejado directamente por Rectoría General; así como la custodia de los documentos derivados de la misma, por lo que son de absoluta discreción los datos.

-Cuotas a la Cámara de Comercio:

No pertenece a ninguna específica. Únicamente forma parte de las agrupaciones representadas por Tiendas de Autoservicio de la UNAM.; IMSS.; ISSSTE y otras del gobierno federal.

-Funcionarios principales a quien reportan información

Director General de la Tienda de Autoservicio reporta a Rectoría General, Delegado Jurídico reporta al Director General de la Tienda de Autoservicio, Subdirecciones: Administrativa, Operaciones, Adquisiciones y Recibo General y Bodega reportan al Director General de la Tienda Autoservicio, Jefes de Departamentos: Contabilidad, Finanzas, Recursos Humanos reportan a la Subdirección Administrativa, Jefes de Departamento: Cajas de línea, Sección Supermercados, Sección Mercancía Grande reportan al Subdirector de Operaciones, Jefes de Departamento: Recibo General bodega reportan al Subdirector de Recibo General y Bodega, Jefes de Departamento: Abarrotos, Líneas Generales, Perecederos y Ropa reportan al Subdirector de Adquisiciones.

-Organigrama de organización actualizado

No se tiene dentro del departamento de Recursos Humanos o Subdirección Administrativa por descuido para darlo a conocer en forma descriptiva a todo el personal de la Tienda.

-Reglamento de trabajo

No se tiene establecido, por no permitirlo el sindicato dentro de las negociaciones que han tenido, por verse afectados en sus intereses personales.

4. Fuentes de información

-Formas de papelería

Existen formatos específicos para la información que se genera en cada área por lo que se citan: Fecha de entrada de mercancía, Notas de cargo a proveedores, Notas devolución a proveedores, Facturas por ventas, Solicitudes de abastecimiento, Cambios de precio, Mérmes, Transferencia de mercancía, Inventarios, etc.,

por citar sólo algunas de las tantas que se utilizan en la operación diaria, pero no han sido evaluadas actualmente para saber su funcionalidad oportuna y veraz.

-Archivos

Se cuenta con áreas específicas para guardar y custodiar la documentación generada y correspondiente a ejercicios anteriores y al actual.

Asimismo se cuenta con mobiliario dentro de las áreas para guardar y cuestionar información de mayor cuidado y delicadeza.

-Lugares de trabajo

Se tienen adecuadamente distribuidas las áreas operativas y administrativas que conforman la Tienda de Autoservicio.

-Personal sujeto a entrevistas

Subdirector Administrativo.

Jefes de los Departamentos de Contabilidad y Recursos Humanos, que tengan que ver con la operación de la Tienda.

5. Personal que se empleará:

-Especialistas

Se tendrá la asesoría de contadores públicos abogados y expertos en el ámbito de las evaluaciones administrativas.

-Supervisores

Un supervisor estará a cargo de la auditoría y de la entrevista a jefes de alto rango.

-Encargados

Serán asignados dos para recolectar toda la información de campo y documentación soporte.

6. Facilidades que proporcionará la empresa

Forma específica

-Personal

El asignado en las áreas sujetas a revisión tales como: el jefe y subordinados de los departamentos.

-Equipo

Toda herramienta que sea necesaria para agilizar y custodiar la obtención de la información ya sean: equipo de cómputo, máquinas de escribir, mesas de trabajo y archiveros o cajas de seguridad.

-Instalaciones de la empresa

Dentro del área administrativa por el tipo de estudio al que será sometida la organización, por la comunicación con las áreas para recabar información así como por la confidencialidad de los hallazgos.

Forma general

Registros contables

-Manual del sistema de contabilidad general

No está formalmente establecido pero se auxilian del manejo: Catálogo de cuentas, Guía contabilizadora, Manual de procedimientos, Instructivo de autorización de firmas, Instructivo de formas, Expediente normativo, Organigrama y Manual de organización para el empleo del sistema detallista.

-Descripción del sistema de procesamiento de datos

Equipo de cómputo electrónico consistente en un grupo de máquinas interconectadas conteniendo unidades de entrada almacenamiento, control y unidades de salida por medio de instrucciones programas y almacenadas internamente.

-Catálogo de cuentas

Se obtuvo el que opera actualmente y contempla todas las cuentas que son utilizadas para reflejar los resultados y la situación financiera periódicamente.

-Guía contabilizadora

Se encuentra en proceso de actualización, para darlo a conocer formalmente para su uso.

-Manual de procedimientos

No han sido entregados formalmente por superiores a las áreas que integran la Tienda.

-Manual de políticas que rigen las funciones en los departamentos

Son elaboradas las políticas en cada departamento y determinadas de acuerdo con las necesidades que imperan en éstos y no se han establecido por escrito para que se ejerzan las funciones con apego en ellas.

-Flujogramas de operación

No se tienen elaborados actualmente por descuido.

Formas para informar

Circulares.- Para dar a conocer alguna normatividad que deberá ser del conocimiento general de los empleados.

Memorándums.- para información que deberá ser conocida por jefes de departamento o superiores.

Informes.- que son emitidos con cierta prioridad según sea el área que este obligada a informar sobre el control del área operativa.

-Estados financieros (Balance general y Estado de resultados)

Son emitidos mensualmente para la Dirección General de la Tienda de Autoservicio para toma de decisiones sobre cambios efectuados en las áreas operativas e implementación de medidas correctivas que eviten malos manejos o abusos del personal.

Antecedentes:

Contratos celebrados

Contrato Colectivo de Trabajo es sujeto de ser modificado cada 2 años así como a ser negociado por acuerdos bilaterales (empresa/sindicato).

-Modificaciones en documentos notariales

Únicamente se maneja un poder notarial que es conferido al director general de la Tienda por delegarle el cargo de representante legal, el cual es modificado al haber un cambio de rector o por instrucción expresa del mismo.

-Planos del diseño original de la empresa

Información bajo custodia de Rectoría General porque es la que aprueba las mejoras al inmueble.

Como pudo observarse, la primera parte del programa de trabajo que se aplico a la empresa: Tienda de Autoservicio de la Universidad Autónoma Metropolitana, fue en forma general considerando la complejidad de sus operaciones que fueron sujetas a revisión y que por consiguiente dieron la pauta para formular y aplicar las preguntas que contuvieran los requisitos mínimos de información inicial.

Por lo que respecta a la segunda parte del programa, está será cubierta con la aplicación de los métodos empleados en materia de auditoría administrativa, como son: los cuestionarios, las entrevistas, los diagramas, por citar sólo algunos.

Segunda Parte del Programa de Auditoría

7.- Secuencia de la auditoría

-Funciones

Las funciones dentro de la Tienda de Autoservicio que se desempeñan, por lo que respecta al personal que labora en la misma; son conocidas de manera empírica.

-Subdirección y Departamentos

El estudio practicado a estos dos niveles de la organización se hizo por medio de cuestionarios exprofesos para cada uno y con preguntas abiertas, entrevistando al personal para recoger sus impresiones.

-Puestos

Los puestos dentro de la Tienda de Autoservicio están definidos de manera deductiva, puesto que, no cuentan con un organigrama formal para delinear las jerarquías.

8.- Formulación de cuestionarios

Aspectos administrativos:

Area(s)

-Administrativa

Departamento(s)

-Recursos Humanos

-Contabilidad

9.- Entrevistas

-Subdirectora del área

-Jefes de departamento y/o sección

-Subordinados

10.-Técnica

Tipos de diagramas:

-Organigramas

-Otros

11.-Informe de auditoría

-Dirección general

-Subdirector(es) de Area

12.-Plan de reorganización

-Diagramas

-Manual de organización

-Equipo

-Personal

-Fecha de iniciación

-Tiempo

CUESTIONARIO GENERAL DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Nombre:

García Estrada Teresa

Area:

Subdirección Administrativa

Oficinas:

Instalaciones descentralizadas de UAM

Sección:

Tienda de Autoservicio

Puesto:

Subdirectora Administrativa

Tiempo en el puesto:

6 meses

Nombre de su jefe inmediato:

Lic. Rafael Herrera Moreno

¿Le gustaría desempeñar algún otro puesto? Sí No

¿Cuál?

Dirección General Tienda de Autoservicio

¿Por qué?

Por ser un gran reto como mujer en dirigir, controlar y reportar información a nivel dirección para el Rector General de la UAM., y por participar en juntas de trabajo que permitan aprender de otras disciplinas que implementan controles internos.

¿Cuál es su grado máximo de estudios?

Licenciada en Economía

¿Qué antigüedad guarda en la empresa?

4 años

¿En el puesto?

6 meses

El principal objetivo de su trabajo:

Coordinar, supervisar, dirigir y controlar todos los aspectos administrativos que se generan en las áreas que integran la Tienda de Autoservicio UAM, para rendir información veraz y oportuna a la dirección general para ser aprobada y remitida a la Rectoría General para que conozcan sobre la situación financiera que prevalece en la misma.

¿Cuáles son las responsabilidades más importantes de su trabajo?

Supervisar que se apaguen las áreas al presupuesto que fue autorizado por superiores, mantener integradas las áreas para que trabajen coordinadamente.

¿Maneja documentos confidenciales y/o valiosos dentro de su puesto? Sí No ¿Cuáles?

Estados Financieros dictaminados; Acuerdo pactados entre el Sindicato y la empresa e Instrucciones giradas por Rectoría General.

Ha desempeñado algún otro puesto? Sí No

¿Cuál (es) ?

Jefe de Finanzas.

CUESTIONARIO GENERAL DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Nombre:

Contreras Prado José Luis

Area:

Subdirección Administrativa

Departamento:

Recursos Humanos

Oficinas

Instalaciones descentralizadas de UAM

Sección:

Tienda de Autoservicio

Puesto:

Jefe de Departamento

Tiempo en el puesto:

6 meses

Nombre de su jefe inmediato:

Lic. Teresa García Estrada

¿Le gustaría desempeñar algún otro puesto? Sí No

¿Cuál?

Subdirector de Operaciones

¿Por qué?

Por tener mayores retos y por aportar conocimientos de la experiencia adquirida en otras áreas.

¿Cuál es su grado máximo de estudios?

Bachillerato

¿Qué antigüedad guarda en la empresa?

8 años

¿En el puesto?

6 meses

El principal objetivo de su trabajo:

Aprovechamiento adecuado del recurso humano en cuanto a las funciones delegadas y cargas de trabajo.

¿Cuáles son las responsabilidades más importantes de su trabajo?

Ser elemento representativo ante la Comisión Mixta de Higiene y Seguridad; agilizar los trámites de prestación de servicios para anjinar los conflictos entre sindicato y empresa; cubrir las plazas vacantes y temporales para evitar que se afecte la operación de la Tienda de Autoservicio.

¿Maneja documentos confidenciales y/o valiosos dentro de su puesto? Sí No

¿Cuáles?

Tabuladores de personal de confianza y sindicalizado, así como reportes de asistencia, días económicos, permisos por períodos sin goce de sueldo, faltas injustificadas, vacaciones, renunciaciones, etc.

¿Ha desempeñado algún otro puesto? Sí No

¿Cuáles?:

Supervisor de cajas, de abarotes, de discos y de frutas y verdura. Asimismo, jefe de departamento de cajas y de recursos humanos.

CUESTIONARIO GENERAL DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Nombre:

Vilchis Sánchez Martín

Area:

Subdirección Administrativa

Departamento:

Contabilidad

Oficinas:

Instalaciones descentralizadas de UAM

Sección:

Tienda de Autoservicio

Puesto:

Contador General de la tienda de autoservicio

Tiempo en el puesto:

8 meses

Nombre de su jefe inmediato:

Lic. Teresa García Estrada

¿Le gustaría desempeñar algún otro puesto? Sí No

¿Cuál?

Subdirección Administrativa

¿Por qué?

Por tener injerencia en coordinar todas las áreas administrativas, así como de participar en la toma de decisiones y aprobación de informes.

¿Cuál es su grado máximo de estudios?

Licenciado en Contaduría

¿Qué antigüedad guarda en la empresa?

4 años

¿En el puesto?

8 meses

El principal objetivo de su trabajo:

Reportar a la dirección periódicamente, los resultados de operación; darle seguimiento a los procedimientos aprobados para la ejecución de la operación.

Concentrar todos los documentos autorizados que fundamenten la operación de la Tienda de Autoservicio.

Elaborar los Estados Financieros oportuna y verazmente así como, supervisarios como responsable del área y emitir un informe periódico que disipe dudas surgidas de los resultados operativos.

¿Cuáles son las responsabilidades más importantes de su trabajo?

Elaborar y presentar oportuna y verazmente la información financiera.

¿Maneja documentos confidenciales y/o valiosos dentro de su puesto? Sí No

¿Cuáles?

Reportes de asistencias del personal y documentación soporte de los mismos.

Ha desempeñado algún otro puesto? Sí No

CUESTIONARIO EVALUATIVO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

TIENDA DE AUTOSERVICIO DE LA UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

Planeación.

1.- ¿Mencione cuáles son los objetivos generales de su departamento?

Cubrir la plantilla del personal correspondiente a las áreas que integran la tienda con personal de confianza y sindicalizado para evitar obstaculizar el flujo operativo de la misma así como, controlar el rendimiento del personal durante las jornadas de trabajo.

2.- ¿Estos objetivos se alcanzan de manera eficiente? Si ____ No X ____

¿Por qué?:

Son las áreas administrativas las que más apoyo necesitan por cargas excesivas de trabajo que deben ser cubiertas con personal de confianza.

3.- ¿Indique en qué medida se han alcanzado los objetivos hasta éste momento?

En un 70 % porque falta personal dentro de los departamentos para distribuir las cargas de trabajo delegadas.

4.- ¿Existe algún medio de control para alcanzar estos objetivos? Si X ____ No ____

¿Cuál?:

Programas de trabajo anuales, definidos y sujetos a la aprobación de superiores.

5.- ¿Cuáles son las principales limitaciones que tiene para cumplir satisfactoriamente con sus objetivos?

Contar con personal capacitado y con experiencia adquirida para delegar cargas de trabajo existentes y periódicamente dentro de los departamentos.

6.- ¿Se encuentran claramente definidas y por escrito las políticas?: Si X ____ No ____

¿Dónde?:

En el Contrato Colectivo de Trabajo se tienen establecidas las políticas de trámite y gestión que usualmente rigen al personal de confianza y sindicalizado, para laborar en las instalaciones más no para desarrollar el trabajo por área.

7.- ¿Puede mencionar cuáles son las políticas de los departamentos en forma general?

-Autorización por superiores en todo tipo de documentos que son sujetos a trámite.

-Anexo de documentos originales y copias al formato de trámite.

-Instrucciones que son dirigidas al personal y se dan a conocer por escrito.

-Empleo de formatos diferentes para tratar asuntos con personal de confianza y sindicalizado.

8.- ¿Quiénes las elaboran?

Son emitidas por Rectoría General para controlar al personal laboralmente, más no para ejecutar el trabajo.

9.- ¿Puede indicar si las políticas señaladas son adecuadas? Si X ____ No ____

¿Por qué?:

Son establecidas por Rectoría considerando la situación laboral que prevalece entre el sindicato y la empresa.

10.- ¿Se siguen realmente los lineamientos de estas políticas? Si X ____ No ____

¿Por qué?:

Para evitar obstruir el seguimiento de algún trámite que este llevándose de algún trabajador.

11.- ¿Existen planes y programas generales y particulares para el desarrollo de las actividades encomendadas a esta Tienda de Autoservicio?

Si X ____ No ____ (En caso negativo) ¿Por qué?:

Pero en forma muy general y con apego al presupuesto que se solicita a Rectoría, por los eventos que se tienen ya previstos.

12.-¿Quién los elabora y qué períodos comprenden?:

La Subdirección administrativa en coordinación con el jefe del departamento de Recursos Humanos y se elaboran anualmente para ser sometidos a su aprobación y ejecución.

13.-¿Quién los autoriza?:

El director general de la Tienda de Autoservicio.

14.-¿Quién los evalúa?

La subdirección administrativa en coordinación con el gerente de finanzas.

15.-¿Se alcanzan a cubrir todos éstos?

Se tratan de cubrir a tiempo y en su totalidad pero no siempre resulta.

16.-¿Considera de utilidad los planes y programas fijados para el logro de las actividades?

Si _____ No X _____

¿Por qué?

Nunca son dados a conocer oportunamente puesto que, se realizan improvisadamente.

17.-¿Mencione cuáles son los documentos, en que se basan para desarrollar las actividades?

El contrato colectivo de trabajo el cual es sujeto a renovarse cada 2 años y por acuerdo bilateral (empresa/sindicato).

18.-¿Considera que sean adecuados? Si _____ No X _____

¿Por qué?

Favorecen al personal sindicalizado en perjuicio de la institución UAM

19.-¿Se actualizan? Si X No _____

¿Período?:

Cada 2 años.

Organización

20.-¿Se cuenta con un manual de organización, que contenga la descripción de las funciones, desde la Jefatura del departamento hasta el nivel de sección?

Si X No _____ (en caso negativo) ¿Por qué?

21.-¿Se considera que el manual de organización está actualizado?

Si X No _____

¿Por qué?:

Hubieron cambios a nivel de la estructura organizacional en 1992

22.-¿Se adapta a las necesidades del funcionamiento? Si X No _____

¿Por qué?:

Fue elaborado de acuerdo con las necesidades operativas y de la administración que prevalecen.

23.-¿Es conocido por el personal? Si X No _____

(en caso negativo) ¿Por qué?:

Únicamente por el personal de confianza que es el de apoyo para alcanzar los objetivos.

24.-¿El manual de organización define claramente las jerarquías, responsabilidades, funciones y relaciones específicas de cada puesto?

Si _____ No X _____

(en caso negativo) ¿Por qué?:

No fue elaborado por puesto específico, sino por departamento por la proporción no equilibrada que se guarda con el personal que participa operativa y administrativamente.

25.-¿Considera que existen funciones que originan una duplicidad de labores en la oficina o departamento al que pertenece? Si _____ No X _____

(en caso negativo) Indique la causa:

Se encuentran perfectamente delineadas las funciones de los departamentos administrativos; pero los operativos si tienen duplicidad de funciones por mala comunicación.

26.-¿Cree que faltan puestos para cubrir las necesidades? Si X No _____

- ¿Por qué?
Únicamente los titulares de los departamentos absorben la mayor carga de trabajo.
- 27.-¿Indique cuáles son los puestos que sobran o faltan en los departamentos?
Auxiliares de registro y de control en términos generales de subordinados.
- 28.-¿Considera que el personal con el que cuenta es el requerido para distribuir su carga y volumen de trabajo, y es suficiente? Si No X _____
¿Por qué?
No es suficiente para delegar la carga de trabajo para reportar y agilizar autorizaciones de trámites.
- 29.-¿Cuenta con la plantilla de personal actualizada? Si X _____ No _____
¿Por qué?:
Cabe aclarar que se manejan dos tipos de personal de confianza y sindicalizado.
- 30.-¿Cuenta con planes de capacitación? Si X _____ No _____
¿Por qué?:
Son elaborados y programados por la Rectoría General para pretender capacitar al elemento humano y obtener mayor colaboración en las funciones generales de los departamento.
- 31.-¿Cuenta con planes de calificación de méritos? Si _____ No X _____
¿Por qué?:
Las promociones de un puesto a otro se otorgan por recomendación del jefe del departamento.
- 32.-¿Existen planes de incentivos para el personal? Si X _____ No _____
¿Por qué?:
Pero únicamente son otorgados a los jefes de departamentos y subdirectores por instrucciones de la Rectoría General.
- 33.-¿Cuentan con planes de promoción? Si _____ No X _____
¿Por qué?:
Las promociones que se dejan a criterio del jefe de departamento.
- 34.-¿El personal administrativo es de confianza o sindicalizado
Los puestos de mayor jerarquía (subdirectores y jefes de departamento) son de confianza así como los niveles de auxiliares excepto los secretariales y subordinados de las áreas operativas.
- 35.-¿Existe la forma de compensar el esfuerzo del personal?
Si a través de los aumentos de sueldo que se otorgan anualmente y por autorización expresa de los jefes de departamento.
- 36.-¿Existe preocupación por capacitar continuamente al personal para que preste un mejor servicio?
Si, pero de manera informal y por cada departamento según sus necesidades.
- 37.-¿Se otorgan prestaciones adicionales a las establecidas por ley?
Si y son: 56% Prima vacacional; 40 días de vacaciones a partir del 2º año; Póliza de Seguro de gastos médicos por \$ 50,000.00 y 40 días de aguinaldo.
- 38.-¿Se requiere que todo el personal administrativo esté afianzado? Si _____ No X _____
¿Por qué?
Solamente son sujetos, los puestos que tienen delegada la función de manejar valores.
- 39.-¿Se cuenta con servicio médico dentro de las instalaciones de la Tienda?
Si X _____ No _____
¿Como cuál?
Servicio de enfermería que presta únicamente primeros auxilios.
- Control**
- 40.-¿Existen registros de control de asistencia en los departamentos?
Si X _____ No _____
¿Como cuales?
Lista de asistencia y empleo de reloj checador para controlar al personal de las áreas operativas.
- 41.-¿Existe un control de trámites, oficios, ordenes, etc...? Si X _____ No _____

¿Cuál?

El número de folio consecutivo asignándole el período y la clave del área.

42.-¿Utiliza un control para programas de desarrollo? Si ___ No X

¿Como cual?

No es aplicable en este organismo.

43.-¿Considera que los sistemas y procedimientos que se utilizan coadyuvan al logro de sus planes y objetivos? Si X No _____

¿Por qué?

Son cumplidos dentro de los plazos que se tienen establecidos para entrega de información que es remitida a la Rectoría General.

Dirección

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

Si ___ No X

¿Por qué?

Como fue expuesto anteriormente no se tienen en todas las áreas funcionales subordinados suficientes por prevalecer los vicios sindicales.

45.-¿Considera que los niveles de autoridad y responsabilidad están definidos adecuadamente?

Si X No _____

¿Por qué?:

Las instrucciones son recibidas en línea recta, es decir, Director, Subdirectores, Jefes de departamento, Jefes de sección, Supervisores y Subordinados.

46.-¿Cuenta con la autoridad debidamente delegada para el desarrollo de sus actividades?

Si ___ No X

¿Por qué?

Por carecer del documento que avale la preparación académica a nivel superior

47.-¿Considera que existe una adecuada supervisión en las principales actividades u operaciones de los departamentos que la integran? Si X No _____

¿Por qué?

Son ejecutadas directamente por los titulares de las mismas.

48.-¿En qué áreas de la Tienda de Autoservicio considera que hayan abusos del personal?

En las operativas que forman parte de las subdirecciones:

a) Operaciones.- Cajas de Línea; Departamento Supermercados; Departamento de Mercancías Generales.

b) Adquisición.- Abarrotes; Líneas Generales; Perecederos: Ropa.

c) Recibo General -Bodega.- Mercaderías; Recibo General.

49.-¿Considera adecuada y oportuna la información, tanto interna como externa que se recibe en los departamentos u oficinas? Si X No _____

¿Por qué?

Brinda comunicación a todas las áreas y no incurre en demoras de trámites que incidan en conflictos con los representantes sindicales y la empresa.

Motivo del cuestionario

Este fue contestado por la titular del área Subdirección Administrativa, por ser la responsable directa de coordinar, dirigir y supervisar las funciones que se desarrollan dentro de los departamentos de recursos humanos y contabilidad, que son las dos fuentes de información que permitieron dar a conocer la situación que prevalece en toda la estructura operacional y administrativa de la misma.

Elemento	Puntuación	Evaluación
I. Planeación	30	Elemental o mínimo
II. Organización	28	Elemental o mínimo
III. Dirección	45	Adecuado o aceptable
IV. Control	43	Adecuado o aceptable



Nombre y firma del auditor

Fecha: 30 de abril de 1994

DESCRIPCION DE LABORES DEL PERSONAL

Nombre de la empresa:

Tienda de Autoservicio de la UAM

Area:

Subdirección Administrativa

Fecha

4 Junio 1994

1. Su nombre:

Sr. José Luis Contreras Prado

Fecha de Ingreso:

Marzo/1986

2. Su departamento:

Recursos Humanos

Sección:

Prestaciones y Reclutamiento

3. Título de su puesto:

Jefe de Departamento

Sueldo mensual:

N\$ 4,500.00

4. Describa las labores que tiene encomendadas, como usted tiene entendido que son y como las viene desarrollando, asignando número progresivo a cada tarea e indique estimativamente las horas semanales que dedica a cada una de ellas. Indique al final de cada una de ellas si el trabajo es diario o periódico. Mencione también las horas extraordinaria.

TAREA No.	DESCRIPCIÓN DE LABORES	HORAS A LA SEMANA
1	Representante de la tienda de autoservicio ante la Comisión Mixta de Higiene y Seguridad por reuniones de trabajo	3 horas aproximadamente
2	Pláticas sostenidas con representantes sindicales	3 horas aproximadamente
3	Reporte de labores semanales a la Subdirección Administrativa	2 horas aproximadamente
4	Levantar actas administrativas	2 horas aproximadamente
5	Solicitar la aprobación de superiores en trámites efectuados	2 a 3 horas aproximadamente

Trabajo pendiente de ser terminado:

No.	CLASES DE TRABAJO	CANTIDAD	UNIDAD	MOTIVOS
1	Acuerdos	2	Seccional	Unificación de criterios entre jefes
2	Cobertura de plazas vacantes	18	Seccional	Intereses de ambas partes empresa/sindicato
3	Trámites con problemas	5	Departamental	Falta de autorizaciones
4	Labores legales	1	Departamental	Abusos de confianza

Ideas de Mejoras

Negociar la distribución del número de plazas asignadas a representantes sindicales para quitar vicios.
Diseñar un Reglamento de Trabajo que normatice las actividades del personal que labora.

Elemento	Puntuación	Evaluación
II. Organización	42	Adecuado o Aceptable
IV. Control	38	Adecuado o Aceptable



Nombre y firma del auditor

Fecha: 30 de Abril de 1994.

FORMULACION Y UTILIDAD DE LOS INFORMES

Nombre de la empresa:

Tienda de Autoservicio de la UAM

Departamento:

Recursos Humanos

Sección:

Prestaciones y Reclutamiento

Trámite:

Interno con la Dirección General

Fecha:

8 Junio 1994

Nombre:

Informe de Actividades Anuales

Objeto:

Reportar el porcentaje de incidencias incurridas en las áreas operativas del período anterior, para implantar nuevas políticas que corrijan o aminoren éstas.

Base para su preparación:

Oficios; Actas administrativas; Rescisión de contratos de trabajo; Tarjetas de control de asistencia; Lista de entrega de implementos de trabajo y control de prestaciones.

Período que abarca:

Mensuales para ser concentrados e informados anualmente.

Quién lo formula:

Departamento de Recursos Humanos.

Quién(es) lo firma(n)

Jefes de departamento.

Número de copias y su distribución:

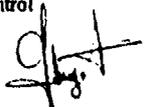
NUMERO DE COPIA	UTILIZADA
Original	Departamento de recursos humanos
1	Subdirección Administrativa
2	Subdirección del Area Operativa
3	Jefe de Departamento
4	Area sindical
5	Consecutivo del Departamento de Recursos Humanos

Utilización de los datos plasmados en el informe:

- a) Cambios a los programas de trabajo
- b) Renovación de políticas internas
- c) Antecedentes identificados para ser negociados con el Sindicato
- d) Reestructuración del organigrama
- e) Jerarquizar más las operaciones

¿Es necesaria su formulación?	¿Hay duplicidad con algún otro informe?	¿Su utilización cumple con la finalidad para la cual fue creada?	¿El número de copias es adecuado?	¿Su contenido proporciona los datos indispensables?	¿Es adecuado su diseño?
SI	NO	SI	SI	SI	SI

Elemento	Puntuación	Evaluación
Dirección	43	Adecuado o Aceptable
Control	58	Óptimo o Excelente



Nombre y firma del auditor

Fecha: 30 de Junio de 1994

CUESTIONARIO PARA EL ANALISIS DE FORMAS

Area:

Subdirección Administrativa

Departamento:

Recursos Humanos

1.- Nombre de las formas empleadas:

Licencia sin goce de sueldo; Solicitud de personal; Propuesta; Solicitud de pago a cuenta de sueldos; Reporte de inasistencias; Reporte de tiempo extraordinario; Reporte de abandono de trabajo.

2.- Documentos que les dan origen:

Solicitud de trabajo; Contrato de Trabajo; Manual de políticas, Actas Administrativas, etc..

3.- Tipo de trámites que se efectúan con los documentos antes citados:

Contratación de personal; Licencias Temporales; Pago de servicios prestados; Control del personal subordinado.

4.- Nombre del procedimiento:

Trámites de prestaciones laborales y Reclutamiento de Personal.

5.- ¿Quién las autoriza originalmente?

Los subdirectores de área y jefes de departamento.

Tipificación de un formato:

Vale de Implementos de Trabajo

6.- No. de tantos y su distribución:

No. DE EJEMPLARES	AUTORIZACION	DISTRIBUCION	USO
Original	Jefe de Departamento de Recursos Humanos	Almacén General	Evidencia del trámite para ser anexado al expediente de cada departamento
Una copia	Jefe del Departamento del Area Operativa	Departamento de Recursos Humanos	Idem
Dos copias	Jefe del Departamento de Almacén	Departamento de Contabilidad/Area Operativa	Idem

7.- Frecuencia con que son utilizados:

Periódicamente por ser de situaciones cotidianas.

8.- ¿Considera que los formatos se encuentran a la fecha?

Utilizables.

9.- ¿Actualmente son utilizados todos los espacios de la forma?

Si No

¿Por qué?:

Deben estar cubiertos todos los datos que amparen el trámite para disipar cualquier duda que se tenga del mismo.

10.-¿Cuenta con instructivos para su llenado? Si _____ No _____

¿Por qué?:

Nunca se ha tenido el cuidado de describir la funcionalidad de los formatos así como de omitir o sustituir algunos de éstos.

11.-¿Considera que su distribución es adecuada ? Si _____ No _____

¿Por qué?:

Son comunicadas a las áreas que realmente tienen injerencia con el trámite.

12.-¿Qué observaciones y/o sugerencias podría aportar para su mejoramiento?:

Que llevaran a cabo una revisión específica a los formatos del departamento para actualizar, omitir o sustituir éstos.

13.-¿Cuál sería la cantidad ideal del original y número de tantos?:

El mismo que ha venido utilizándose de acuerdo al formato.

Elementos	Puntuación	Evaluación
III. Dirección	52	Optimo o Excelente
IV. Control	38	Adecuada o Aceptable



Nombre y firma del auditor

Fecha: 30 de Junio de 1994

FORMULACION Y UTILIDAD DE LAS FORMAS DE PAPELERA

Nombre de la empresa:

Tienda de Autoservicio UAM

Departamento

Recursos Humanos

Sección:

Prestaciones y Reclutamiento

Trámite:

Solicitud de pago a cuenta sueldo

Nombre(s):

Sr. José Luis Contreras Prado

Objeto(s):

Darle liquidez al trabajador para sufragar sus gastos personales, por demora en trámites de pago normal al inicio de su prestación de servicios a la empresa.

Volumen

Continuo por rotación de personal.

Período:

Todo el año.

Quién(es) la formula(n):

Jefe de Departamento de Recursos Humanos por instrucciones de los jefes de áreas que tengan personal de nueva contratación.

Base de su formulación

Contrato eventual o indefinido del trabajador.

Número de copias y su distribución:

No. COPIAS	UTILIZADA
Original	Departamento de Recursos Humanos
1	Subdirección Administrativa
2	Departamento Solicitante
3	Departamento de Contabilidad
4	Expediente del Departamento de Recursos Humanos

Trámite(s) en que interviene(n):

Subdirección Administrativa, Departamento de Recursos Humanos, Contabilidad y el Departamento que solicita.

Registro que originan:

Solicitud de cheque, autorizado por el subdirector administrativo para su aprobación con el director general.

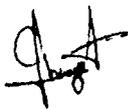
Evaluación:

¿Es necesaria su utilización?	¿Se duplica su elaboración para un mismo fin?	¿Su uso cumple los objetivos para los que fue implantado?	¿Su diseño es adecuado?	¿Es correcto el número de ejemplares que se formulan?	¿Su contenido proporciona los datos necesarios que se requieren?
SI	NO	SI	SI	SI	SI

Elementos
 III. Dirección
 IV. Control

Puntuación
 50
 40

Evaluación
 Óptimo o Excelente
 Adecuado o Aceptable



Nombre y firma del auditor

Fecha: 30 de Junio de 1994

CONDICIONES DE TRABAJO

AREA:

Subdirección Administrativa

Departamentos:

Recursos Humanos y Contabilidad

a) Medio

Area física

Limpia

Ruidosa

Otro.

Sucia

Húmeda

Ordenada

Reducida

Iluminación

Natural

Mala

Artificial

Regular

Otro

Buena

Ventilación

Corriente de aire

Mala

Mal ventilada

Regular

Malos olores

Buena

b) Mobiliario y Equipo de oficina

Tipo

Privado

Mala

Mesa de trabajo compartida

Regular

Improvisado

Buena

c) Riesgos de Trabajo

Accidentes y enfermedades

Vías respiratorias

Cortaduras

Contagios

Vista

Quemaduras

Neurosis

Oído

Golpes

Ninguna

Seguridad en las instalaciones

Incendios

Plagas

Temblores

Derrumbes

Robos

Elementos
H. Organización

Puntuación
48

Evaluación
Adecuado o Aceptable



Nombre y firma del auditor

Fecha: 30 de Junio de 1994

CUESTIONARIO FUNCIONAL

Area:

Subdirección Administrativa

I.- Identificación del puesto

Puesto:

Contador General

Departamento:

Contabilidad

Puesto al que reporta:

Subdirección Administrativa

No. de personal subordinado:

3 auxiliares

Sección:

No existe la división correspondiente a cargas de trabajo

Puestos que le reportan directamente:

Todos los departamentos que integran la Subdirección Administrativas, Operativa, Adquisiciones y Recibo General - Bodega

Indique que oficina(s), sección(es) o unidad(es) integran su departamento:

No esta seccionado el departamento por falta de personal por lo cual, participan todos los elementos integrantes en la realización del trabajo

II.- Descripción de funciones

Explique las funciones de los departamento(s), oficina(s), sección(es) o unidad(es):

Captura, registro y archivo de documentación diaria, emisión de reportes, auxiliares y estados financieros. Supervisión física a las áreas operativas para obtener oportunamente la información documental.

Control detallado de las problemáticas que presenta el personal laboralmente(asistencias, días económicos, vacaciones, permisos, ausencias por enfermedad, contrataciones, rescisiones laborales, promociones, trámites de prestaciones, etc.).

Descripción genérica del puesto (explicación breve de la función que caracteriza al puesto como un todo):

Control, supervisión y registro de la documentación generada en la operación diaria de la Tienda así como, reportar los resultados a superiores dirección y jefes de departamento para que se avoquen en agilizar la información, cuidando su veracidad y oportunidad.

Elementos	Puntuación	Evaluación
I. Planeación	28	Elemental o mínimo
II. Organización	49	Adecuado o Aceptable
III. Dirección	40	Adecuado o Aceptable
IV. Control	35	Adecuado o Aceptable



Nombre y firma del auditor

Fecha: 30 de Junio de 1994

ANALISIS DEL PUESTO

I. Identificación del puesto

Puesto:

Subdirección Administrativa

Area:

Administrativa

Titular:

Lic. Teresa García Estrada

Puesto al que reporta:

Dirección General

No. de áreas bajo su responsabilidad:

4

Jornada normal de trabajo

9:00 a 19:00 h.

Areas que le reportan diariamente:

Contabilidad y Recursos Humanos para toma de decisiones por superiores.

Indique que departamentos lo integran:

Departamento de Contabilidad; Finanzas; Recursos Humanos y Servicios Generales.

II. Contenido del puesto

Descripción genérica (propósito del puesto):

Supervisar las áreas bajo su responsabilidad a fin de implementar medidas correctivas para agilizar y tener confianza de los resultados de la operación.

Descripción detallada:

-Supervisar la elaboración de los Estados Financieros

-Negociar prestaciones con representantes sindicales

-Coordinar con el departamento de contabilidad para la elaboración del informe mensual que es reportado a la Dirección General

III. Especificación del puesto

Capacidad:

Conocimientos

-Administración de las áreas operativas y de servicios

-Supervisión de los resultados de operación

-Vigilar la situación financiera en coordinación con lo contable

Experiencia:

Externa

Jefe del Departamento de Finanzas DIF

Interna

Jefe del Departamento de Supermercados y Cajas de Innea.

Esfuerzo:

Mental

Es mayor por tener que reportar a la dirección general sobre los resultados obtenidos de las áreas que integran la administración

Físico

Es nulo

Responsabilidad:

Dimensiones

Número de personal supervisado

15 personas integrantes de las diversas áreas bajo la responsabilidad de este puesto

Para el buen uso del material y equipo de oficina:

Lo delega directamente a los jefes de los departamentos en coordinación con el de contabilidad para su control y verificación

En discreción

Es extrema por el manejo de información que proviene de superiores y que debe ser del conocimiento de los titulares de las áreas, para darlo a conocer a sus subordinados (confianza/sindicalizado) oportuna y verazmente.

IV. Condiciones de trabajo:

Medio ambiente

Un poco tenso por estar conformadas todas las áreas funcionales con un porcentaje mayor de personal sindicalizado; propiciando vicios y poca colaboración de los mismos

Riesgos

Manifestaciones de inconformidad por supuestas presiones de trabajo manifiestan los subordinados que forman parte del sindicato de la empresa (ejercen presión con aplazamientos a huelga)

Elementos	Puntuación	Evaluación
II. Organización	35	Elemental o mínimo
III. Dirección	38	Adecuado o Aceptable
IV. Control	25	Elemental o mínimo



Nombre y firma del auditor

Fecha: 30 de Junio de 1994

CUESTIONARIO PARA EL ANALISIS DE PROCEDIMIENTOS

Nombre del procedimiento:

Elaboración de los Estados Financieros

Unidad administrativa que lo genera:

Subdirección Administrativa en coordinación con el Departamento de Contabilidad

Dirección de:

La Tienda de Autoservicio

Finalidad:

Emitir información financiera confiable y veraz para reflejar la eficiencia de la administración de los recursos que son aportados por Rectoría General

Personas que intervienen:

AREAS	PUESTOS
Administrativa	Contador General
Administrativa	Jefe de Departamento de Sistemas
Operativa	Subdirección Operativa
Operativa	Subdirección de Adquisiciones
Operativa	Subdirección de Recibo General y Bodega

¿Es claro y comprensible el procedimiento que se está utilizando actualmente?

Sí, ya que sirve la información para que puedan efectuarse la consolidación de los Estados Financieros en Rectoría General correspondiente a la cuenta corriente del cierre mensual

Alguna observación, opinión y/o sugerencia que pueda aportar para el mejoramiento del procedimiento:

Practicar con más periodicidad inventarios físicos de mercancías, para aminorar las mérmas e implementar medidas de control más extremas en los extravíos de mercancías en bodega

Descripción del procedimiento:

No. DE OPERACIONES	DEPTO. Y/O PUESTO INVOLUCRADO	DESCRIPCION ESPECIFICA
1	Departamento de Planeación y Sistemas	Obtención de Auxiliares y Balanza de Comprobación
2	Departamento de Contabilidad de Tiendas	Análisis de Documentación para elaborar otros estados informativos
3	Departamento de Contabilidad de Rectoría General	Para consolidación de Estados Financieros
4	Departamento de Contabilidad de Tiendas	Elaborar manualmente el Libro Diario

Elementos	Puntuación	Evaluación
II. Organización	42	Adecuado o Aceptable
III. Dirección	30	Elemental o mínimo
IV. Control	28	Elemental o mínimo



Nombre y firma del auditor:

Fecha: 30 de Junio de 1994

APRECIACIONES SOBRE EL PERSONAL Y SU DESENVOLVIMIENTO

AREA: Subdirección Administrativa

NOMBRE DE LA EMPRESA: Tienda de Autoservicio de la UAM

DEPARTAMENTO: Recursos Humanos

SECCION: Reclutamiento y Selección

Personal que utiliza el departamento	Tiempo que tiene en la empresa	Cargos que ha desempeñado	Condiciones del equipo de oficina que utiliza	Calificación	EN ORGANIZACION						DE SU PERSONALIDAD							
					¿Es necesaria la existencia del área?	¿Está bien definida su función?	Está mal capacitado?	¿Depende de un solo jefe?	¿Tiene exceso de trabajo?	¿Está ubicado en forma funcional?	¿Es su presentación adecuada?	¿Es su trato amable?	¿Tiene iniciativa?	¿Es cumplido?	¿Es dinámico?	¿Es inteligente?	¿Coopera con el jefe?	¿Está resentido?
3	8 años	6 son los puestos a nivel supervisor y jefe de departamento	Buenas	Bien	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO

Elementos:
II. Organización

Puntuación:
45

Evaluación:
Adecuado o aceptable

APRECIACIONES GENERALES DE LA EMPRESA

AREA: Subdirección Administrativa

NOMBRE DE LA EMPRESA: Tienda de Autoservicio UAM

OBJETO: Permitir que los productos de venta sean para todo público en general y pretender que sea una tienda barata

TIEMPO QUE TIENE TRABAJANDO: 8 años y 6 meses ¿Está actualizada? si ___ no X

¿Hay organigrama? si X no ___ ¿A que fecha? diciembre de 1993

Areas y departamentos	¿Existe organigrama?	¿Hay políticas definidas?	¿Hay manuales de operación?	¿Tipo de personal?	¿Número de personas?	¿Hay informes?		¿Recabó?		
						Si/No	¿Son oportunos?	Organigrama	Instrumentos administrativos	Informes
4 áreas y 14 departamentos	SI	No, se improvisan	No, sólo por departamento	Confianza y sindicalizado	45 y 253 = 298	SI	Si, de acuerdo a las necesidades	SI	SI	NO

Elementos:
 I. Planeación
 II. Organización
 III. Dirección
 IV. Control

Puntuación:
 32
 27
 21
 32

Evaluación:
 Adecuada o aceptable
 Elemental o mínimo
 Elemental o mínimo
 Adecuada o aceptable

Los cuestionarios y formatos que fueron aplicados en las áreas administrativas de la Tienda de Autoservicio de la UAM, fueron los siguientes:

- Cuestionario evaluativo del proceso administrativo
- Descripción de labores del personal
- Formulación y utilidad de los informes
- Cuestionario para el análisis de formas
- Formulación y utilidad de las formas de papelería
- Condiciones de Trabajo
- Cuestionario funcional
- Análisis de puestos
- Cuestionario para el análisis de procedimientos
- Apreciaciones sobre el personal y su desenvolvimiento
- Apreciaciones generales de la empresa

Con la finalidad de evaluar a los cuatro elementos más importantes a nivel de resultados generados dentro de la Tienda de Autoservicio que son: I. Planeación; II. Organización; III Dirección y IV. Control, conformados por los siguientes puntos:

I. Planeación

Planes de trabajo- Evalúa las disposiciones ordenadas para trabajar en equipo.

Objetivos- Evalúa el establecimiento de metas a corto, mediano y largo plazo.

Políticas- Evalúa las políticas previamente establecidas para el logro de los objetivos estipulados en los programas.

II. Organización

Estructura orgánica y funcional- Evalúa el sistema de organización de la unidad, así como la forma en que se consideran las jerarquías, funciones, obligaciones y responsabilidades.

Manual de organización- Evalúa la vigencia del manual contra el funcionamiento real de la organización.

Aprovechamiento de recursos humanos- Evalúa el aprovechamiento de los recursos humanos de que dispone la organización.

III. Dirección

Delegación- Evalúa el equilibrio que prevalece entre las funciones conferidas y la autoridad asignada.

Comunicación- Evalúa la efectividad de los medios formales de la comunicación en la organización.

Supervisión- Evalúa la capacidad para supervisar al personal con mando en la organización.

IV. Control

Sistemas y procedimientos administrativos- Evalúan la funcionalidad de todos aquellos sistemas y procedimientos que se llevan a cabo en la organización.

Manuales de operación- Evalúa la eficacia de los manuales de operación que norman las actividades de la organización.

Medición de resultados- Evalúa las medidas de control que determinan el grado de avance de los programas, así como los instrumentos que controlan el desarrollo operativo.

Como complemento a los puntos anteriores se empleara una tabla de puntuaciones que permitirá evaluar en forma general la situación real que prevalece en cada una de las áreas auditada. Por lo que, los parámetros de medición que fueron asignados para la evaluación fueron:

Para los elementos I, III y IV

Grado	Puntuación	Evaluación
1º	De 0	Carencia
2º	5 a 15	Deficiente o inadecuado
3º	16 a 30	Elemental o mínimo
4º	31 a 45	Adecuado o aceptable
5º	46 a 60	Optimo o excelente

Para el elemento II

Grado	Puntuación	Evaluación
1º	De 0	Carencia
2º	5 a 20	Deficiente o inadecuado
3º	21 a 40	Elemental o mínimo
4º	41 a 60	Adecuado o aceptable
5º	61 a 80	Optimo o excelente

Informe Ejecutivo

**Estudio Administrativo de la Organización
Tienda de Autoservicio de UAM**

Agosto, 1994.

México, D.F., a 8 de Septiembre de 1994

Tienda de Autoservicio de la U. A. M.
Calz. de las Brujas N° 354
Ex-Hacienda de Coapa
14300, México, D.F.

At'n.: Lic. Teresa García Estrada
Subdirectora Administrativa

Presente.

De la revisión practicada a la Tienda de Autoservicio de la UAM, a su área administrativa específicamente en los departamentos de Recursos Humanos y Contabilidad así como la respectiva Subdirección Administrativa; fue con el propósito de reforzar y prevenir de todos aquellos puntos débiles que presenta la administración y que pueden ser la causa de obstruir su crecimiento y buen funcionamiento así como, crear conciencia del papel que tienen encomendados los ejecutivos que participan en el control de la misma propiciando probables oportunidades de mejoras, valorar la eficiencia de la planeación, organización, dirección y control y revisando planes y objetivos que puedan ser acordes con las necesidades que presenta actualmente. La metodología empleada para la elaboración del presente estudio fue la siguiente:

Información recabada:

- Cuestionarios por áreas o departamentos
- Cuestionarios por funciones desarrolladas
- Cuestionario sobre el proceso administrativo
- Cuestionario de utilidad y evaluación de formas
- Entrevistas dirigidas
- Inspección física a las instalaciones y herramientas de trabajo
- Verificación practicada a cada uno de los puestos tratados en cuestionarios
- Entrevistas al personal asignado en las áreas

Personas entrevistadas:

Los cuestionarios y entrevistas fueron aplicados a los titulares de las áreas o departamentos que se indican a continuación:

Area Administrativa

- Subdirectora Administrativa
- Jefe del Departamento de Recursos Humanos
- Jefe del Departamento de Contabilidad
- Auxiliares de los departamentos en cuestión

Deficiencias halladas en el proceso de generarse la información administrativa en forma general:

Organización

- Políticas y procedimientos administrativos
- Sistemas de información
- Control interno

Los cuales quedaron resumidos de la siguiente forma:

a) Organización

- Estructuras de organización obsoletas y altamente burocratizadas y segregadas.
- Desconocimiento total por parte de los subdirectores de las áreas, sobre las estrategias y objetivos de la Tienda.
- Asignación informal de responsabilidades por áreas, así como desconocimiento de los resultados obtenidos por las mismas.

- Alto nivel de influencia proveniente del sindicato de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) en las actividades de la Tienda.
 - Toma de decisiones única y centralizada por la dirección de la Tienda en todos los aspectos.
 - Mala distribución de cargas de trabajo en las áreas que integran la organización.
 - Reestructuración de áreas en cuanto a funciones y personal asignado, considerando las necesidades imperiosas de dar fluidez al aspecto operativo que se genera en ellas.
 - Falta de capacitación al personal para obtener mayor rendimiento en los servicios prestados a la Tienda.
 - Falta de recursos económicos destinados a la inversión de activos fijos (adquisición de equipo de cómputo).
 - Falta de manuales de organización que especifiquen las funciones asignadas a cada nivel, así como las políticas generales de la organización.
- b) Política y procedimientos administrativos
- Empleo de políticas y procedimientos informales para el registro de transacciones.
 - No se cuenta con programas de trabajo y con planeación de objetivos.
 - No se cuenta con medidas de evaluación para el desempeño y alcance de objetivos por área.
 - Manejo empírico de registros significativos para comprar, vender y registrar contablemente las transacciones.
 - Adopción de procedimientos no específicos para cubrir las necesidades de la Tienda, bajo un esquema integral y formal de cambio en el manejo de la operación.
 - No tienen conocimiento exacto de la existencia del manual de procedimientos aprobado y asignado a cada área (elaborado por instrucciones de Rectoría General a la Tienda).
 - Descentralización de funciones administrativas que dependen de instrucciones recibidas por Rectoría General.
 - El manual de políticas con que cuentan se conforma por propuestas que surgen espontánea y esporádicamente en los departamentos (sin autorización y con desconocimiento por la mayoría del personal).
- c) Sistema de información
- Información poco confiable para toma de decisiones.
 - Nula comunicación con el área de planeación y sistemas que controla todas las operaciones de la U. A. M.
 - No se cuenta con un plan maestro de sistemas, que agilice a las transacciones que se generan día con día en forma sistematizada.
 - Nula operatividad de la contabilidad automatizada.
- d) Control interno
- Control interno nulo y en ocasiones fragmentado por las transacciones de las áreas
 - Desconocimiento de la dirección en la aplicación y seguimiento formal del control de gestión, con los mecanismos actuales.
 - Revisiones operativas esporádicas por parte de Auditoría Interna y determinación de resultados sin dar conocimiento de los mismos a los titulares de las áreas.
 - No se realiza un seguimiento formal, periódico y detallado sobre la administración y control de la Tienda, con objetivos concretos o específicos previamente definidos..
 - Alto nivel de registro de transacciones manuales.
 - No se tienen implantados sistemas de control que reporten periódicamente anomalías en las áreas.
 - Los servicios profesionales de Contadores Públicos en el papel de auditores internos no se avocan hacer revisiones administrativas u operativas para detectar errores o deficiencias de la organización.

Con base en el análisis de la información obtenida en el área administrativa, correspondiente a cada una de las preguntas contestadas en los cuestionarios aplicados a ésta y de la apreciación en la función desarrollada en la misma, nos fueron elementos suficientes para poderlos someter a una evaluación que fue clasificada con los siguientes porcentajes.

Parámetro de eficiencia:

90 a 100 % = Excelente
80 a 89 % = Buena
60 a 79 % = Regular
40 a 59 % = Deficiente
0 a 39 % = Mala

Deficiencias halladas en la Subdirección Administrativa

Planeación

El porcentaje del 42 % de eficiencia es la resultante del análisis practicado a la información recabada en el cuestionario preliminar, y su evaluación es Deficiente, por la nula definición de objetivos para medición y supervisión de la actuación del personal y por la falta de instituir políticas y procedimientos que aseguren información confiable, veraz y oportuna en los departamentos a su cargo.

Organización

Se obtuvo un porcentaje del 43 % de eficiencia como resultado general de las características analizadas en el cuestionario aplicado, el resultado de la evaluación es Deficiente, debido a la falta de la descripción por escrito y formalización de las funciones es decir carencia de instructivos especiales y de manuales de organización .

Dirección

Aquí el porcentaje obtenido fue del 46 % considerado como Deficiente, puesto que la línea de autoridad no se tiene bien definida ya que pudo observarse la existencia de duplicidad de funciones por otros departamentos ajenos a esta área y se desconoce la utilidad y destino de la información que generan las áreas que duplican funciones.

Control

Se alcanzo un porcentaje del 62% de eficiencia que es considerado como Regular, debido a la situación que prevalece como es, la falta de supervisión por los titulares de los departamentos en las áreas de operativas, ya que permiten el manejo de información errónea, que es la causa de obtener cifras contables con poca confianza.

Recomendaciones para la Subdirección administrativa

Planeación

- a) Dar a conocer formalmente los objetivos y políticas que se proponen alcanzar en la información que es elaborada anualmente.
- b) Someter al personal a evaluaciones periódicas con el fin de determinar los esfuerzos que realizan por alcanzar los objetivos y mejoramiento en su trabajo.
- c) Revisar los porcentajes de avance en los objetivos definidos.

Organización

- a) Establecer un plazo formalmente que asegure la obtención de los manuales de organización actualizados y acordados con las áreas carentes de ellos, asimismo anexar un manual de procedimientos para la ejecución correcta de las tareas.
- b) Reestructurar las áreas y departamentos que integran la Tienda de Autoservicio, para definir funciones, niveles y personal que deberá conformar la organización.
- c) Dar a conocer formalmente la nueva estructura organizacional a todo el personal para que tengan definida su ubicación dentro de la organización.

Dirección

- a) Definir las funciones por áreas y darlas a conocer a cada uno de los titulares, para que las difundan con sus subordinados así como, para que ejerzan una supervisión directa al trabajo delegado.
- b) Crear el hábito de reunir a los jefes de los departamentos que integran las áreas, para resolver problemas y estrechar la comunicación para la obtención de información oportuna y confiable.
- c) Hacer que se involucren todos los departamentos al elaborar información a la dirección.

Control

- a) Responsabilizar al personal sobre las funciones que tiene encomendadas.
- b) Efectuar revisiones a los procedimientos administrativos y contables para aminorar los errores.
- c) Dar seguimiento a las medidas de control interno que proponga el responsable de la auditoría administrativa.

Deficiencias halladas en el Departamento de Contabilidad

Planeación

El porcentaje que se obtuvo fue del 55 % de eficiencia, el cual es el resultado del análisis practicado al cuestionario preliminar aplicado y su evaluación es Deficiente por considerarse un procedimiento complementario puesto que, las funciones de contabilidad en la elaboración, codificación y registro no se realizan con la finalidad de controlar el aspecto contable para fines fiscales sino para emitir información que será proporcionada a Rectoría General por instrucciones de superiores.

Organización

Se obtuvo un porcentaje del 42 % de eficiencia y su evaluación es Deficiente por ser el resultado de las características analizadas, es decir, de los métodos empleados para controlar las operaciones que son por improvisaciones o apoyos a la experiencia de la persona por carecer de instructivos y manuales que definen el procedimiento aprobado para este tipo de organización.

Dirección

Este punto obtuvo un porcentaje del 82 % cuya evaluación es buena por haber asignado un buen sistema de cómputo para evitar depender de otro departamento que obstaculice la obtención de información en forma veraz y oportuna para ser remitida a superiores, pero debe hacerse la aclaración que están siendo manejados los resultados , únicamente para fines financieros no fiscales.

Control

Aquí se alcanzó un porcentaje del 32 % de eficiencia, que es considerado como Malo por ser el resultado de la situación que prevalece en el área, por la falta de implementar un control para el manejo apropiado de las cuentas que reflejan el control de los adeudos a terceros así como evitar sanciones por mayores desembolsos.

Recomendaciones para el Departamento de Contabilidad

Planeación

- a) **Concentrar en un solo lugar todos los resultados que deriven de la operación de la Tienda, con el fin de permitir que el responsable del departamento conozca el ciclo y el resultado de la operación en forma simultánea.**
- b) **Permitir interpretar los resultados de la operación en forma directa.**
- c) **Manejar la documentación en un solo lugar para evitar extravíos o mutilaciones a la misma.**

Organización

- a) **Esforzarse por obtener un manual de organización e instructivo actualizado y aprobado por superiores.**
- b) **Ordenar por escrito todas aquellas improvisaciones para que exista consistencia en el error y pueda ser detectado fácilmente para su corrección.**

Dirección

- a) **Encomendar la responsabilidad de la información a una sola persona.**
- b) **Evitar disgregar la función de un departamento.**
- c) **Tener la certeza que la custodia de los documentos se localiza en un solo lugar de la organización.**

Control

- a) **Establecer por escrito todos aquellos procedimientos que aseguren el buen manejo de la información.**
- b) **Determinar políticas que sean aplicables y que aseguren la confiabilidad en la información emitida.**
- c) **Supervisión periódica de los resultados obtenidos para emitir información veraz y oportuna.**

Deficiencias halladas en el Departamento de Recursos Humanos

Planeación

Se obtuvo un porcentaje del 22 % de eficiencia, como resultado del análisis practicado al cuestionario preliminar y cuya evaluación fue Mala, por carecer de una adecuada distribución de cargas de trabajo que agilicen el funcionamiento del departamento.

Organización

El porcentaje que se obtuvo fue del 63 % de eficiencia y su evaluación es Regular por ser el resultado determinado por la falta de crear conciencia entre los jefes de los departamentos que conforman la estructura de la Tienda en cuanto a sugerir que supervisen los avances de los trabajos generales en sus áreas para evitar contratar personal eventual que ocasione costos adicionales.

Dirección

El porcentaje del 85 % de eficiencia da una evaluación Buena por tratar de proponer lineamientos que sean convencionales para las partes beneficiadas y afectadas (empresa/sindicato) en la contratación del personal.

Control

Aquí se alcanzó un porcentaje del 87 % de eficiencia cuya evaluación es Buena por que las medidas de control empleadas para agilizar los trámites, no permiten que obtengan beneficio los empleados sin tener la aprobación previa de superiores, evitando los malos manejos en cuanto al otorgamiento de prestaciones y reconocimiento de los derechos que tienen.

Recomendaciones para el Departamento de Recursos Humanos

Planeación

- a) Establecer períodos específicos para entrega de avances de los trabajos.
- b) Ejercer más supervisión con el personal sindicalizado para evitar tiempos ociosos que originen retrasos en la obtención de la información.
- c) Informar al personal subordinado que todos tienen la necesidad de conocer todas las funciones generadas.

Organización

- a) Dar a conocer las responsabilidades que tiene el departamento para evitar rezagos de información.
- b) Aminorar el empleo de las prestaciones (permisos, ausencias, días económicos, etc.) en períodos cercanos a los vacacionales.
- c) Supervisar en forma directa los trabajos delegados.

Dirección

- a) Mostrar estadísticas de rendimiento y aprovechamiento del personal de confianza y sindicalizado en forma separada a superiores, para que puedan negociar la disminución de plazas que afectan a la organización.
- b) Diseñar un reglamento interno de trabajo acorde con las necesidades de disciplina que tiene la organización, para reforzar todas las áreas que presenten vicios.
- c) Solicitar a los jefes de departamento que hagan una evaluación de sus funciones específicas para determinar el número de personas que son necesarias asignar a las mismas.

Control

- a) Continuar manteniendo la misma norma que controle los trámites.
- b) No permitir que los trámites carezcan de documentación soporte.
- c) Emitir un reporte mensual que presente el dato estadístico sobre las prestaciones y derechos.

**Organización: Tienda de Autoservicio de la Universidad Autónoma
Metropolitana**

Proyecto: Estudio Administrativo de la Organización

Título: Medidas de Aplicación General

a) Organización

- Elaborar una planeación operativa con base en áreas de responsabilidad.
- Definir la estructura de la organización, perfiles y descripción de puestos, en función con los requerimientos de la Tienda.
- Reforzar las áreas débiles con la capacitación a los jefes de departamento antes y durante su prestación de servicios en la Tienda.
- Comprometer a los subdirectores a elaborar y presentar programas de trabajo a la dirección anualmente, para conocer el control ejercido en la Tienda y detectar a tiempo las anomalías.
- Diseñar e implantar un sistema que permita evaluar el desempeño de las actividades por el personal.
- Efectuar una supervisión de actividades periódicas por los jefes de departamento a las funciones delegadas a sus subordinados, para determinar la adecuada distribución de cargas de trabajo y evitar tiempos ociosos.
- Revisar esporádicamente la documentación fuente y la generada internamente por los jefes de departamento.
- Delimitar funciones por áreas de responsabilidad entre departamentos integrantes de la misma área.
- Reducir la plantilla del personal de base y adecuar los perfiles y descripción de puestos, de acuerdo con las necesidades reales de las áreas.

b) Políticas y procedimientos administrativos

- Especificar y formalizar políticas de autorización, supervisión, control y registro por áreas de la Tienda.
- Implantar procedimientos formales que agilicen las funciones administrativas y operativas.
- Definir períodos específicos para presentar información a superiores para obtener su aprobación y poder difundirlo a las áreas operativas, por escrito y oportunamente.
- Promover el hábito de reuniones de trabajo entre jefes de departamento a fin de unificar criterios, que incrementen la productividad de la organización.
- Implantar métodos de control en la áreas operativas para evitar abusos de confianza
- Restringir acceso libre a personal ajeno a las áreas de trabajo.
- Establecer políticas para los procedimientos de registro, supervisión, administración y control de las áreas operativas.
- Imponer sanciones por faltas incurridas al personal interno en los trámites.
- Unificar criterios en la aplicación de registros contables para ser consistentes.
- Cuidar la capacitación del personal a fin de fomentar la iniciativa en la ejecución del trabajo.
- Establecer normatividades para ser respetadas y llevadas a cabo por personas de la organización y ajenas a ésta.

c) Control interno y sistemas de información

- Rediseñar y actualizar los sistemas de registro automatizados en las áreas.
- Definir el tipo de información requerida para el control y la administración de la Tienda.
- Supervisar la asignación de funciones con apego a las políticas autorizadas y establecidas.
- Proponer controles de registro de datos informativos para instituirlos formalmente.
- Hacer que se respeten entre las mismas áreas las funciones evitando la incompatibilidad.
- Establecer controles que no permitan alteraciones en información para toma decisiones
- Realizar revisiones sorpresivas al personal que maneja valores.
- Diseñar formatos de reporten información contable de acuerdo con las transacciones derivadas.
- Actualizar manuales, catálogos, instructivos, reglamentos que agilicen la operación
- Establecer un flujo de comunicación formal, adecuado y oportuno entre las áreas de la Tienda y la administración.

Sin más por el momento quedamos a su disposición sobre algún comentario al Informe entregado, así como para implantar y dar seguimiento a las recomendaciones antes mencionadas.
Sin otro particular por el momento, estamos a sus más gratas órdenes.

Atentamente

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'E. J. H.' with a stylized flourish.

DESPACHO DE ASESORIA CONTABLE Y ADMINISTRATIVA

CONCLUSIONES

La recopilación de información teórica y práctica que se obtuvo, fue el resultado de la experiencia adquirida a lo largo de la investigación, con la cual se pretendió dar a conocer los elementos de juicio necesarios para obtener un criterio que permitiera concluir en lo siguiente:

- a) El contador público en su papel de auditor administrativo tiene bien definidos sus servicios que presta como tal, independientemente del vínculo que existe con la organización con la cual presta sus servicios.
- b) El contador público asumiendo el papel de auditor administrativo, generalmente no presenta obstáculos durante el desarrollo de sus funciones, dado su conocimiento técnico y la habilidad para ejecutarlo.
- c) La gran mayoría de los profesionales que presta sus servicios como auditores administrativos presentan ser contadores públicos por poseer la formación profesional y experiencia laboral.
- d) Asimismo es conveniente indicar que la designación que se da comúnmente al contador público en su papel de evaluar las condiciones de las estructuras organizacionales es de auditor administrativo, sin embargo, existe también otra forma de denominarlo con cierta similitud y frecuencia que es la de consultor administrativo, debido a que sus funciones no se centralizan únicamente en la revisión de los documentos físicos originados en cada una de las áreas de la organización sino, de evaluar la productividad que se genera en la misma

así como, de orientar en la correcta toma de decisiones en cuanto a futuras negociaciones de rentabilidad que la empresa pudiera realizar.

e) Los servicios que usualmente son contratados para atacar o determinar las deficiencias organizacionales presentan ser de tipo externo, por considerarlos con independencia mental para emitir una opinión objetiva sobre la situación administrativa que guarde la empresa.

f) Generalmente el tipo de revisiones que práctica el contador público como auditor administrativo en la organización es de evaluación al proceso administrativo, el cual puede ser en forma total o parcial en las áreas que lo integran.

e) Los requisitos prioritarios que cubre el contador público desempeñando el papel de auditor administrativo son de contar con la escolaridad avalada, obtener la experiencia profesional y asumir la responsabilidad en lo conferido por los directivos de las empresas que contratan sus servicios.

Como conclusión a estos puntos se puede inferir que la participación del contador público en la evaluación del proceso administrativo que requieren las empresas si es de su competencia, por contar con el perfil profesional y con la experiencia laboral para solucionar las deficiencias halladas en los procesos de evaluación de las empresas. Y la evidencia que fundamenta tal aseveración se tiene en la recopilación de información que se hizo en la empresa Tienda de Autoservicio de la UAM, la cual fue sujeta a un estudio evaluativo de sus funciones generadas en el área administrativa específicamente, para determinar la veracidad de los resultados obtenidos en la información que reciben de las áreas operativas, así como para definir si sus procedimientos y documentación que utilizan

y generan, son acordes con las necesidades actuales que presenta la misma por lo que se hizo el uso de los elementos que integran a la auditoría administrativa, para la determinación de los resultados y obtención de las medidas correctivas.

Asimismo se llegó a definir que:

La aplicación de la auditoría administrativa en las empresas ayuda a evaluar las funciones establecidas así como a determinar las condiciones de su funcionamiento.

La utilización de la auditoría administrativa hace necesario emplear el análisis, interpretación, síntesis y recopilación de la información así como de efectuar la medición del desempeño y evaluación de la eficiencia directiva, cuyos alcances estarán precisados a formar parte integrantes del programa de trabajo.

Con la recopilación y el procesamiento de información se estará en condiciones de poder emitir un informe, que contenga brevemente la descripción del desarrollo de la investigación e incluirá las recomendaciones para dar solución a los problemas.

Y por último diré, que uno de los aspectos más trascendentales de la auditoría administrativa será la implantación de un sistema que de seguimiento posterior al trabajo realizado para que verifique la ejecución de las recomendaciones propuestas y que sean interpretadas y aplicadas correctamente, para el buen funcionamiento de las áreas halladas con problemas.

BIBLIOGRAFIA

- George R. Terry PH.; Principios de Administración ; Cfa. Editorial Continental ,S.A.; México,1984.
- José A. Fernández Arena; Auditoría Administrativa; Editorial Diana,S.A.; México,1975.
- William P. Leonard; Auditoría Administrativa; Editorial Diana,S.A.; México,1971.
- Henoc Regalado Hernández; Auditoría; Editorial SOIDSA; México,1980.
- Donald H. Taylor y G. William Glezen; Auditoría; Editorial Limusa,S.A.; México,1987.
- Joaquín Rodríguez Valencia; Sinopsis de Auditoría Administrativa; Editorial Trillas,S.A.; México,1981.
- Montgomery-Traducción Rogerio Casas Alatraste H.; Auditoría; Editorial Limusa,S.A.; México, 1983.
- Arthur W. Holmes; Principios Básicos de Auditoría; Editorial UTHEA; España, 1979.
- Lindall Urwick; Los Elementos de la Administración; Editorial Herrero,S.A.; México, 1971.
- Koontz y O'Donell; Administración Moderna; Editorial Mc. Graw Hill, 6ta.Edición,S.A. ; México,1984.
- Agustín Reyes Ponce; Administración de Empresas; Editorial Limusa,S.A.; México,1987.
- J. de J. Vázquez; Proyección Social del Contador Público;Ed. I.M.C.P.; México,1989-
- Norbeck Edward F.; Auditoría Administrativa; Editorial Técnica,S.A.; México, 1978.
- Fabián Martínez Villegas; El C.P. y la Auditoría Administrativa; Editorial PAC,S.A.; México,1987.
- Carlos E. Anaya Sánchez; Auditoría Administrativa; Editorial ECASA; México,1972.
- Inst. Mex. Cont. Púb.,A.C.;Comisión de Consultoría en Administración de Empresas; Ed. I.M.C.P.; México,1983.
- Boletín No.5 Metodología de la Consultoría en Administración.Inst. Mex. Cont. Púb.,A.C.;Comisión de Consultoría en Administración de Empresas; Ed. I.M.C.P.; México,1983.

Boletín No7 Aspectos Generales sobre el Desarrollo de Recomendaciones y Preparación de Informes. Inst. Mex. Cont. Púb.,A.C.;Comisión de Consultoría en Administración de Empresas; Ed. I.M.C.P.; México,1983.

Boletín No.8 Recomendaciones para la Actuación del C.P. como Consultor Administrativo de Empresas. Inst. Mex. Cont. Púb.,A.C.;Comisión de Consultoría en Administración de Empresas; Ed. I.M.C.P.; México,1983.

Inst. Mex. Cont. Pub.A.C.; Código de Etica Profesional; Ed. I.M.C.P.; México, 1980.

Colegio Nacional de Licenciados en Administración; Código de Etica Profesional; Ed. C.N.L.A.; México, 1992.

Roy A. Lindberg y Teodoroc Cohn; Auditoría de Operaciones; Editorial Técnica,S.A.;México, 1975.