

19
24.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES**

**"MODELO DE UN PROGRAMA DE AUDITORIA
ADMINISTRATIVA PARA UNA SOCIEDAD
COOPERATIVA"**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
MARIA DEL CARMEN CERON ALVAREZ

ASESOR: L.A.E. FRANCISCO RAMIREZ ORNELAS

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1987



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Cevallos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.



Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Modelo de un programa de Auditoría Administrativa para una Sociedad Cooperativa"

que presenta la pasante: Cerón Alvarez María del Carmen
con número de cuenta: 8907590-6 para obtener el TITULO de:
Licenciada en Administración

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
Cuautitlán Izcalli, Edo. de Mex., a 07 de Abril de 1997

PRESIDENTE	<u>L.A.E. Francisco Ramirez Ornelas</u>
VOCAL	<u>L.A. Pedro Bello Cabrera</u>
SECRETARIO	<u>L.A. Yolanda Zamudio García</u>
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Félix Pérez Rivera</u>
SEGUNDO SUPLENTE	<u>Act. Delia Cuevas Salgado</u>

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

**A ti señor, que siempre estuviste cerca de mi
siendo mi guía y mi fortaleza.**

**Gracias por concederme esta vida llena de retos,
esfuerzo y superación.**

Gracias por permitirme vivir este momento.

**Gracias por darme una parte de tu sabiduría,
sin ti nada hubiera realizado.**

Gracias por el logro es de los dos.

A MIS PADRES

**Fructoso Cerón Montes de Oca
e Ignacia Álvarez B.**

Porque con su ayuda, apoyo y consejo
fomentaron en mí un espíritu de
lucha, fuerza y superación.

A ustedes dedico este trabajo
agradeciendo el amor, cariño
y sobre todo la comprensión que me tuvieron
para la culminación de este logro.

Por ustedes lo concluyo hoy.
Gracias por siempre.

A MIS HERMANOS

**Luis, Luz, Esperanza, Martha, Angeles, Margarita,
Miguel y Cesar.**

**Porque con su incondicional ayuda, comprensión y cariño
me impulsaron a seguir adelante, sin desistir en ningún momento,
hasta alcanzar esta primera meta de mi desarrollo profesional.
Gracias a todos y cada uno de ustedes.
Los quiero mucho.**

A MARIO ARMANDO

**Por todos los momentos que compartimos juntos,
en los cuales me alentaste a seguir adelante para culminar este logro.
Por tu apoyo, comprensión y cariño.
Gracias.**

**A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES "CUAUTITLAN"**

Por otorgarme la oportunidad de participar
en el ámbito profesional de México
y por el orgullo de ser universitaria.

A MI ASESOR DE TESIS

L.A.E Francisco Ramirez Ornelas

Por sus valiosos conocimientos, orientación y ayuda
que permitieron la realización del presente trabajo.
Gracias por su valiosa amistad.
Con admiración y respeto.

A TODAS AQUELLAS PERSONAS

Que de una o de otra forma participaron
en el logro de este trabajo.
Gracias.

**MODELO DE UN PROGRAMA
DE AUDITORIA
ADMINISTRATIVA PARA
UNA SOCIEDAD
COOPERATIVA**

INDICE

PAGINA

INTRODUCCION

1

CAPITULO I. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES

1.1	Auditoria Administrativa	3
1.1.1	Concepto de Auditoria Administrativa	4
1.1.2	Antecedentes de la Auditoria Administrativa	8
1.1.3	Principios de Auditoria Administrativa	11
1.1.4	Normas de Auditoria Administrativa	13
1.1.5	Objetivos e importancia de la Auditoria Administrativa	15
1.1.6	Procedimiento para elaborar una Auditoria Administrativa	17
1.1.7	Métodos de Auditoria Administrativa	19
1.2	Sociedad Cooperativa	20
1.2.1	Constitución y registro de una Sociedad Cooperativa	20
1.2.2	Disposiciones generales de una Sociedad Cooperativa	24
1.2.3	Distintas clases y categorías de Sociedades Cooperativas	25
1.2.4	Funcionamiento y Administración de una Sociedad Cooperativa	28
1.2.5	Régimen económico de una Sociedad Cooperativa	34
1.2.6	Disolución y liquidación de una Sociedad Cooperativa	38

CAPITULO II. MODELO DEL PROGRAMA (caso práctico)

2.1	Diseño operacional	40
2.2	Programa de Auditoria Administrativa para una Sociedad Cooperativa	42

CAPITULO III. METODO DE INVESTIGACION APLICADO

3.1	Identificación del problema	79
3.2	Planteamiento de Hipótesis	79
3.3	Fijación de objetivos	79
3.4	Diseño de la investigación	80

3.4.1	Determinación del universo	80
3.4.2	Determinación de la muestra	80
3.5	VARIABLES DE INVESTIGACIÓN	80
3.6	DISEÑO DEL CUESTIONARIO	82
3.6.1	Aplicación del cuestionario	84
3.6.2	Interpretación de resultados	85
3.7	Aprobación o desaprobación de la Hipótesis	97

CONCLUSIONES	98
---------------------	-----------

BIBLIOGRAFIA	100
---------------------	------------

INTRODUCCION

Las organizaciones de cualquier tipo, tamaño o sector al que pertenezcan deben ser revisadas en su funcionamiento, con el fin de determinar si se ha efectuado tal como se habia planeado.

El empleo de la Auditoria Administrativa como herramienta de control, nos permite conocer la situación que presenta la organización a través de un análisis y evaluación de su funcionamiento.

En toda Sociedad Cooperativa la consecución de los objetivos, requiere del cumplimiento de muchos aspectos, uno de ellos es la planeación de su funcionamiento, pero para que todo se realice de acuerdo a lo planeado es necesaria su supervisión, con el objeto de evaluar si su realización es acorde a como se habia establecido o en caso de presentarse desviaciones realizar las correcciones pertinentes.

El presente trabajo a realizar se hace pensando en las Organizaciones Cooperativas en general, es decir independientemente de su giro y tamaño de las mismas, puesto que todas y cada una de ellas tienen la necesidad de examinar y evaluar su funcionamiento, para poder así adaptarse a los constantes cambios que se viven día con día, procurando tener mejores condiciones y óptimos resultados.

Resulta necesario realizar un modelo tipo de Auditoria Administrativa para una Sociedad Cooperativa, el cual se llevará a cabo en el momento oportuno y con la calidad requerida, ya que constantemente surgen una gran cantidad de adversidades que si no se detectan y atienden en su momento pueden obstaculizar el óptimo desempeño de la Sociedad.

El proyecto que se presenta se compone de tres capítulos, el primer capítulo lleva por título "Antecedentes y Generalidades", en el cual se expone primeramente el significado de lo que es la Auditoría Administrativa, sus antecedentes, algunos conceptos que nos proporcionan diferentes autores, principios, normas, objetivos e importancia de la misma, así como también se muestra el procedimiento para elaborar una Auditoría Administrativa.

En este mismo capítulo vemos lo que es una Sociedad Cooperativa, sus descripciones generales, como se debe constituir y registrar, las distintas clases y categorías que hay, su funcionamiento, administración, disolución y liquidación de la misma.

En el segundo capítulo se presenta el modelo del programa, que contiene el diseño operacional, el programa de Auditoría Administrativa para una Sociedad Cooperativa, que se realizará por áreas funcionales como son: Recursos Humanos, Finanzas, Compras, Producción y Ventas, donde se incluye una serie de cuestionarios y se menciona el método para la evaluación de los resultados obtenidos.

En el tercer y último capítulo llamado "Método de investigación aplicado", se presenta la identificación del problema, la hipótesis (sujeta a comprobación), se establecen los objetivos y el diseño de la investigación, donde se presenta el cuestionario que fué aplicado y los resultados que se obtuvieron, presentándose finalmente las conclusiones a las que se llegaron al terminar el presente trabajo.

El modelo aquí expuesto pretende ser una guía para la realización de una Auditoría Administrativa en una Sociedad Cooperativa, se hace con el fin de exponer la necesidad de su aplicación y los beneficios que consigo traerá a toda Sociedad.

CAPITULO I

ANTECEDENTES Y GENERALIDADES

CAPITULO I. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES

1.1 AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

En todo campo del conocimiento, los crecientes avances tecnológicos toman desactualizados conceptos o denominaciones empleadas sin reservas hasta entonces. Así ha ocurrido específicamente con la Auditoría: la extensión de algunas tareas o funciones, como consecuencia del desarrollo tecnológico, ha hecho que los expertos se vieran obligados a buscar nuevas designaciones para las resultantes. En nuestro medio se recurre, casi siempre, al término con el cual se caracteriza la primitiva área de actuación, con la adición del concepto que trata de precisar la novedad producida. De esta manera, al término "auditoría" se ha adicionado la palabra "administrativa", para denotar la expansión de las actividades de examen y evaluación de ciertas áreas o funciones operacionales, no relacionadas directamente con los aspectos cubiertos por la Auditoría Financiera.

El American Institute of Management (Instituto Americano de Dirección) aplica la expresión auditoría administrativa a tareas que se realizan para evaluación de la gestión administrativa de ciertos organismos. (1)

(1) Rodríguez Valencia Joaquín, Sinopsis de Auditoría Administrativa. Trillas. México 1990. P.2

1.1.1 CONCEPTO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

WILLIAM P. LEONARD

La Auditoría Administrativa puede definirse como el examen comprensivo o constructivo de la estructura de una empresa, de una institución, una 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 facilidades humanas y físicas.

Se lleva a cabo una revisión y consideración de la organización con el fin de precisar:

- * Pérdidas y deficiencias.
- * Mejores métodos.
- * Mejores formas de control.
- * Operaciones más eficientes.
- * Mejor uso de los recursos físicos y humanos.

“La Auditoría Administrativa pretende ayudar y complementar a la administración en determinadas áreas que requieren economías y prácticas mejoradas”

ALFONSO MEJIA FERNANDEZ.

“La medición de la actuación de la gerencia está en la justificación de sus operaciones y ésta no quiere decir simplemente que todas las operaciones no estén respaldadas completamente por documentos, sino que la operación en su origen haya obedecido a una finalidad específica para solucionar un problema de la administración, con relación a los objetivos.

Determinar si la gerencia se apega a cumplir los objetivos señalados es una labor que puede hacerse si se examinan las operaciones realizadas en lapsos definidos y se busca su justificación por medio de un juicio racional .

Para poder contestar todas estas preguntas y formarse un juicio de la actuación de la gerencia, es necesario analizar cada una de las funciones que realiza la gerencia, así, como sus propósitos definidos y después, el resultado conjunto del negocio, mediante una auditoria de las funciones de la gerencia".

JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA

La auditoria Administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa (1), de la satisfacción de los objetivos institucionales (II), con base a los niveles jerárquicos de la empresa (III), en cuanto a sus estructura (IV), y la participación individual de los integrantes de la institución (V).

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

Pero se necesita una revisión basada en el método científico:

1.- De carácter objetivo, ausente de impresiones personales que contengan desviaciones de apreciación o inclinación externa hacia ciertas áreas. El alcance de la revisión debe ser universal, con la posibilidad de validación por quienquiera que desee investigar.

2.- Medición precisa de los fenómenos, utilizando los sistemas y procedimientos que resulten más apropiados, para tener una certeza casi completa de lo que se ha registrado.

3.- Estudio exhaustivo, que cubra todos los ángulos del problema para evitar una falla por omisión, la cual dificultaría el desarrollo del trabajo o incluso haría nulas las conclusiones y recomendaciones determinadas.

MANUEL D' AZOLA.

“La costumbre de evaluar las acciones de los hombres es muy antigua; constantemente estamos calificando los actos de las personas que nos rodean y mentalmente hacemos comparaciones con situaciones, imágenes o actos que se nos quedaron gravados.

De igual manera, en el área de los negocios, nos formamos un juicio acerca de la actuación de un gerente o de los procedimientos que sigue un jefe. El resultado final suele medirse por las utilidades o pérdidas que muestra un ejercicio o ciclo de operaciones.

Sólo en contadas excepciones llega a medirse la atingencia de la administración; sin embargo errores elementales en este campo llevan al fracaso a muchos negocios, que todos los años cierran sus puertas por incosteabilidad, aunque se ignoren las verdaderas causas del fracaso. En estos casos aparentemente a nadie importa que se pierda la especialización y la experiencia adquirida por los trabajadores , el esfuerzo improductivo de un conjunto de hombres, las sumas de capital desperdiciado, la colaboración de la empresa al bienestar de la colectividad, ni la pérdida de los artículos que esas empresas aportaban al consumidor”.

ROBERTO MACIAS PINEDA.

“ 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. Las políticas deben considerarse cuidadosamente, deben ser

consistentes con los objetivos básicos de la empresa y deben ser apropiadas en términos de política pública corriente.

La Auditoría Administrativa constituye una oportunidad para mostrar qué es lo que un negocio está logrando. Es una audiencia en la cual los asistentes pueden enterarse de lo que se ha logrado con respecto a las políticas y programas sobre los que se hace la Auditoría. La Auditoría Administrativa suministra la oportunidad específica para el examen de todas las partes, o de determinadas partes, de las actividades de las relaciones de empleados en el negocio.”(2)

L.A.E. FRANCISCO RAMIREZ ORNELAS

La Auditoría Administrativa es un proceso sistemático de revisión del funcionamiento de los sistemas administrativos realizado por un experto (Lic. en Administración), el cual emite un juicio técnico encaminado a la mejora del funcionamiento de los sistemas, para la consecución de los objetivos de la organización.(3)

(2)Rodríguez Valencia Joaquín,Sinopsis de Auditoría Administrativa, Trillas, México 1991.P.3-4.

Fernández Arena José Antonio, La Auditoría Administrativa, Editorial Diana P.12-13-14.

(3)L. A. E. Ramírez Ornelas Francisco.

1.1.2 ANTECEDENTES DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

Los problemas administrativos dieron lugar a nuevas dimensiones en el pensamiento administrativo. Los estudiosos trataron problemas cotidianos inmediatos: problemas de planeación, de organización etc. En búsqueda sistemática de soluciones, naturalmente utilizaron la ciencia y la metodología científica. Este enfoque pragmático y sus soluciones "científicas" dieron lugar a una orientación técnica hacia la auditoría administrativa.

1925, Henri Fayol en una entrevista que le hizo la Cronique Social de France mencionó: "El mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias, es estudiar el mecanismo administrativo para determinar si la planeación, la organización, el mando, la coordinación y el control están adecuadamente atendidos"

1932, T.G. Rose consultor inglés, en una comunicación presentada al Instituto de Administración Industrial, exponía la tesis que, independientemente de lo útil que resultara la auditoría tradicional financiera, deberían auditarse de manera extensiva e imparcial las funciones básicas de la dirección.

1935, James McKinsey, llegó a la conclusión de que la empresa debe hacer periódicamente una auditoría, que consistiría en una evaluación de la empresa en todos sus aspectos.

1945, el Instituto de Auditores Internos proporciona los primeros escritos sobre la que sería la auditoría de operaciones; tratando en una discusión de expertos lo referente al "alcance de la auditoría interna de operaciones técnicas".

1948, Artur H. Kent, funcionario de la empresa Standard Oil of California, su aportación es una interesante publicación sobre "Auditoría de Operaciones".

1950, Jackson Martindell, fundador del American Institute of Management, desarrolla uno de los primeros programas de auditoría administrativa, un procedimiento de control directo y un sistema de evaluación.

1962, William P. Leonard realizó un estudio completo de la auditoría administrativa, trata de los métodos para iniciar, organizar, interpretar y presentar una revisión administrativa, lo cual es una aportación muy valiosa.

1969, Langenderfer H.Q. y Robertson J.C.; estos autores explotan brevemente el problema de definición y la cuestión de una exposición detallada de la auditoría administrativa.

1977, Clark C. presenta una perspectiva sobre el conocimiento de la medición de la conducta social de las empresas. Los conceptos de la auditoría social abarcan la responsabilidad social, medición del comportamiento, auditorías sociales en decisiones administrativas, implantación de la auditoría.

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

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

En México no podemos hablar de fechas exactas, pues la aplicación de la auditoría administrativa comenzó con empresas transnacionales y posteriormente en mexicanas, sobre todo en empresas públicas.

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

1962, William P. Leonard realizó un estudio completo de la auditoría administrativa, trata de los métodos para iniciar, organizar, interpretar y presentar una revisión administrativa, lo cual es una aportación muy valiosa.

1969, Langenderfer H.Q. y Robertson J.C.; estos autores explotan brevemente el problema de definición y la cuestión de una exposición detallada de la auditoría administrativa.

1977, Clark C. presenta una perspectiva sobre el conocimiento de la medición de la conducta social de las empresas. Los conceptos de la auditoría social abarcan la responsabilidad social, medición del comportamiento, auditorías sociales en decisiones administrativas, implantación de la auditoría.

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

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

En México no podemos hablar de fechas exactas, pues la aplicación de la auditoría administrativa comenzó con empresas transnacionales y posteriormente en mexicanas, sobre todo en empresas públicas.

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

A continuación se muestra a los autores mexicanos más relevantes en este campo de la administración:

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 (FCA) de la Universidad Nacional Autónoma de México.

1962, R. Macías Pineda presenta el trabajo Auditoría Administrativa para el curso teoría de la administración, en el doctorado de ciencias administrativas de la Escuela Superior de Comercio y Administración (ESCA), del IPN.

1964, M,D'Azola S. presenta la tesis La revisión del proceso administrativo en la FCA de la UNAM.

1966, J. A. Fernández Arena propone la realización de la auditoría administrativa combinando los análisis de objetivos, de los recursos y el proceso administrativo.

1972, C. A. 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 7o congreso nacional de administración en el que se fijan las bases de lo que la auditoría administrativa es y debe ser.

1981, V. M. Rubio R. y J. Fernández 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. (4)

(4) Rodríguez Valencia Joaquín. Sinopsis de Auditoría Administrativa. Trillas.México 1990 P.2-35-36-37-38-39 Anaya Sánchez Carlos E. Auditoría Administrativa. ECASA. México. 1990.
Asociación Nacional de Colegios de Lic. en Administración. Auditoría Administrativa. México. 1978.

1.1.3 PRINCIPIOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Es conveniente ahora tratar lo referente a principios básicos en las auditorías administrativas, los cuales vienen a ser parte de la estructura teórica de éstas, por tanto debemos recalcar tres principios fundamentales que son los siguientes:

1.- Sentido de la evaluación.

La Auditoría Administrativa no intenta evaluar la capacidad técnica de ingenieros, contadores, abogados u otros especialistas, en la ejecución de sus respectivos trabajos. Más bien se ocupa de llevar a cabo un examen y evaluación de la calidad tanto individual como colectiva de los gerentes, es decir, personas responsables de la administración de funciones operacionales y ver si han tomado modelos pertinentes que aseguren la implantación de controles administrativos adecuados, que permitan: que la calidad del trabajo sea de acuerdo con normas establecidas, que los planes y objetivos se cumplan y que los recursos se apliquen en forma económica.

2.- Importancia del proceso de verificación.

Una responsabilidad de la Auditoría Administrativa es determinar qué es lo que está haciendo realmente en los niveles directivo, administrativo y operativo; la práctica nos indica que ello no siempre está de acuerdo con lo que el responsable del área o el supervisor piensan que está ocurriendo. Los procedimientos de Auditoría Administrativa respaldan técnicamente la "comprobación" en la observación directa, la "verificación" de información de terrenos, y el "análisis y confirmación" de datos los cuales son necesarios e imprescindibles.

3.- Habilidad para pensar en términos administrativos.

El auditor administrativo, deberá ubicarse en la posición de un administrador a quien se le responsabilice de una función operacional y pensar cómo éste lo hace (o debería hacerlo). Es decir, preguntarse: que necesitaría conocer acerca del trabajo que se está desarrollando?, cómo planear el trabajo?, cómo medir el desempeño alcanzado?, cómo motivar al personal?, cómo controlar el trabajo asignado?, cómo asegurarse de que el trabajo fue realizado precisa, completa y oportunamente?.

En si, se trata de pensar en sentido administrativo, el cual es un atributo importante para el auditor administrativo.(5)

(5)Rodríguez Valencia Joaquín. Sinopsis de Auditoría Administrativa. Trillas.México 1991.P.15.

1.1.4 NORMAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

“ Son normas mínimas que deben seguirse en el examen de un organismo social”.

La Comisión de Auditoría Administrativa de la Asociación Nacional de Licenciados en Administración es el profesional idóneo para realizar, participar o dirigir el servicio independiente de Auditoría Administrativa de entidades, tanto privadas como públicas, siempre que cuente con la preparación académica y, sin ser especialista, la experiencia práctica que requiere el servicio a prestar.

SEGUNDA. El Licenciado en Administración está obligado a practicar la Auditoría Administrativa dentro de las normas de ética que le impone la Asociación Nacional de Licenciados en Administración, A.C.

TERCERA. La Auditoría Administrativa puede ser parcial o integral, por lo que debe contratarse por escrito, y el auditor administrativo debe cuidar que se defina el alcance de su trabajo y la responsabilidad que asume con toda precisión.

CUARTA. Cuando el auditor administrativo detecte inseguridad en su cliente respecto de lo que cree necesitar, o de la naturaleza de la Auditoría Administrativa en general; el Licenciado en Administración deberá proponerle que, en primer lugar, se contrate diagnóstico administrativo, cuyo alcance y responsabilidad debe también quedar claramente definidos por escrito.

QUINTA. La responsabilidad profesional del auditor administrativo es planear adecuadamente su trabajo, mediante uno o más programas que analicen la metodología a aplicar.

SEXTA. Es responsabilidad profesional del auditor administrativo realizar su trabajo con el máximo esmero, tanto en lo personal como en la supervisión de ayudantes,

aún en el caso de que dificultades no previstas obliguen a incurrir en costos que sobrepasen a los honorarios.

SEPTIMA. La Auditoria Administrativa es un examen de evaluación de naturaleza crítico-constructiva. Su propósito es localizar las oportunidades para mejoría administrativa de la entidad auditada y, en su caso, proponer las recomendaciones que considere adecuadas el auditor administrativo. La Auditoria Administrativa puede realizarse con base en técnicas objetivas, numéricas y hasta científicas, pero el proceso evaluatorio es siempre objetivo; por lo que el licenciado en administración no emitirá dictámenes sobre la efectividad o eficiencia generales de la administración de sus clientes.

1.1.5 OBJETIVOS E IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

El objetivo primordial de la Auditoria Administrativa consiste en descubrir deficiencias e irregularidades en alguna función del organismo social examinado e indicar sus probables correcciones. En otras palabras, el objetivo básico es ayudar a la dirección superior, a fin de que logre una administración eficaz y eficiente.

La intención de la Auditoria Administrativa es examinar y evaluar los métodos y desempeño en todas las áreas y valorar el panorama administrativo (lo apropiado de los objetivos y planes, políticas y procedimientos, organización, recursos, exactitud y confiabilidad de los controles, etc.)

En términos generales, la auditoría administrativa nos proporciona una evaluación cuantificada de la eficiencia con la que cada órgano de la institución desarrolla sus funciones administrativas y las diferentes etapas del proceso administrativo. En otras palabras nos presenta un panorama administrativo general de la institución auditada y señala aquellas áreas cuyos problemas exigen una mayor atención de parte de la dirección del organismo.

Como objetivos secundarios de la auditoria administrativa, podemos considerar los siguientes:

- a) Determinar las áreas que requieren economías o prácticas mejores, y valorar su repercusión en el funcionamiento total del organismo.
- b) Descubrir las causas de una baja productividad a fin de facilitar una acción dirigida que la aumente.
- c) Auxiliar en la determinación de la amplitud, variedad y localización de los métodos de control.

d) Ayudar a la determinación de métodos deficientes, precisar pérdidas y deficiencias y, en su caso resaltar oportunidades.

e) Verificar la habilidad administrativa de la dirección y el grado máximo en que los resultados se asemejen a los objetivos.

f) Descubrir las deficiencias que limitan el desarrollo de las organizaciones.

Podemos decir que la auditoria administrativa es un análisis de las funciones administrativas y su interrelación; va más allá de la función contable para incluir la administración.

Una auditoria administrativa puede abarcar totalmente a un organismo social o a uno de los componentes de su organismo, así como también a algunos de los objetivos que se hayan planeado de antemano.(6)

(6)Rodríguez Valencia Joaquín.Sinopsis de Auditoria Administrativa Trillas.México 1991.-P.61-62-63.

1.1.6 PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

PRIMERA ETAPA

Planeación

- a) Definición del estudio a desarrollar.
- b) Diagnostico Administrativo.
- c) Definición del objeto.
- d) Alcance específico de la auditoria.
- e) Determinación del personal necesario.
- f) Programación del tiempo estimado.
- g) Definición de las técnicas y herramientas a utilizar.
- h) Aprobación del programa de auditoria.

SEGUNDA ETAPA

Examen

- a) Entrevista con los responsables del lugar donde se desarrollará la auditoria.
- b) Aplicación de técnicas de Auditoria Administrativa.
- c) Captación de documentación necesaria.
- d) Revisión, complementación y depuración de la información captada.

TERCERA ETAPA

Evaluación

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

CUARTA ETAPA

Presentación

- a) Elaboración del informe final.
- b) Presentación del informe final al director general o subdirector de auditoría.
- c) Presentación del informe final a los responsables de la unidad auditada.
- d) Dar seguimiento a las observaciones.(7)

(7) Rubio Ragazzoni Víctor, Hernández Fuentes Jorge. Guía Práctica de Auditoría Administrativa. Pac. México. 1990.P.31-32.

1.1.7 METODOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA SEGUN LOS DIFERENTES AUTORES.

METODO DE WILLIAM P. LEONARD

1. Estudio preliminar.
2. Programa de auditoria.
3. Investigación.
4. Análisis, interpretación y síntesis.
5. Preparación del informe.
6. Discusión de los directamente afectados.
7. Informe final a la dirección.
8. Revisión sistemática.

METODO DE RODRIGUEZ VALENCIA JOAQUIN

1. Estudio preliminar.
2. Planeación de la auditoria administrativa.
3. Investigación y examen de los elementos: funcional, procesal, analítico, ambiental.
4. Análisis y evaluación de la información obtenida.
5. Informe de auditoria administrativa.
6. Implantación de las recomendaciones. (8)

(8) Rodríguez Valencia Joaquín. Sinopsis de Auditoria Administrativa Trillas. México 1990. P.92-93-98-101.

1.2 SOCIEDAD COOPERATIVA

CONCEPTO

La sociedad cooperativa es una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios.(9)

1.2.1 CONSTITUCION Y REGISTRO DE UNA SOCIEDAD COOPERATIVA

En la constitución de las sociedades cooperativas se observará lo siguiente:

- I.- Se reconoce un voto por socio , independientemente de sus aportaciones;
- II.- Serán de capital variable;
- III.- Habrá igualdad esencial en derechos y obligaciones de sus socios e igualdad de condiciones para las mujeres;
- IV.- Tendrán duración indefinida, y
- V.- Se integrarán con un mínimo de cinco socios.

La constitución de las sociedades cooperativas deberá realizarse en Asamblea General que celebren los interesados, y en la que se levantará una acta que contendrá,

- I.- Datos generales de los fundadores;
- II.- Nombres de las personas que hayan resultado electas para integrar por primera vez consejos y comisiones , y
- III.- Las bases constitutivas.

Los socios deberán acreditar su identidad y ratificar su voluntad de constituir la sociedad cooperativa y de ser suyas las firmas o las huellas digitales que obran en el acta

constitutiva, ante notario público, corredor público, juez de distrito, juez de primera instancia en la misma materia del fuero común, presidente municipal, secretario o delegado municipal del lugar en donde la sociedad cooperativa tenga su domicilio.

A partir del momento de la firma de su acta constitutiva, las sociedades cooperativas contarán con personalidad jurídica, tendrán patrimonio propio y podrán celebrar actos y contratos, así como asociarse libremente con otras para la consecución de su objeto social.

El acta constitutiva de la sociedad cooperativa de que se trate, se inscribirá en el Registro Público de Comercio que corresponda a su domicilio social.

Las sociedades cooperativas podrán adoptar el régimen de responsabilidad limitada o suplementada de los socios.

La responsabilidad será limitada, cuando los socios solamente se obliguen al pago de los certificados de aportación que hubieren suscrito. Será suplementada, cuando los socios respondan a prorrata por las operaciones sociales, hasta por la cantidad determinada en el acta constitutiva.

El régimen de responsabilidad de los socios que se adopte, surtirá efectos a partir de la inscripción del acta constitutiva en el Registro Público de Comercio. Entretanto, todos los socios responderán en forma subsidiaria por las obligaciones sociales que se hubieren generado con anterioridad a dicha inscripción.

Las personas que realicen actos jurídicos como representantes o mandatarios de una sociedad cooperativa no inscrita en el Régimen Público de Comercio, responderán del cumplimiento de las obligaciones sociales frente a terceros, subsidiaria, solidaria e ilimitadamente, sin perjuicio de la responsabilidad penal en que hubieren incurrido.

Las bases constitutivas de las sociedades cooperativas contendrán:

I.- Denominación y domicilio social;

II.- Objeto social, expresando correctamente cada una de las actividades a desarrollar;

III.- Los regimenes de la responsabilidad limitada o suplementada de sus socios, debiendo expresar en su denominación el régimen adoptado;

IV.- Forma de constituir o incrementar el capital social, expresión del valor de los certificados de aportación, forma de pago y devolución de su valor, así como la valuación de los bienes y derechos en caso de que se aporten;

V.- Requisitos y procedimiento para la admisión, exclusión y separación voluntaria de los socios;

VI.- Forma de constituir los fondos sociales, su monto, su objeto y reglas para su aplicación;

VII.- Areas de trabajo que vayan a crearse y reglas para su funcionamiento y en particular de la de educación cooperativa en los términos del artículo 47 de la Ley de Sociedades Mercantiles y Cooperativas;

VIII.- Duración del ejercicio social que podrá coincidir con el año de calendario, así como el tipo de libros de actas y de contabilidad a llevarse;

IX.- Forma en que deberá caucionar su manejo el personal que tenga fondos y bienes a su cargo;

X.- El procedimiento para convocar y formalizar las asambleas generales ordinarias que se realizarán en cualquier momento a pedimento de la Asamblea General, del Consejo de Administración, del de Vigilancia o del 20% del total de los miembros;

XI.- Derechos y obligaciones de los socios, así como mecanismos de conciliación y arbitraje en caso de conflicto sobre el particular;

XII.- Formas de dirección y administración interna, así como sus atribuciones y responsabilidades, y

XIII.- Las demás disposiciones necesarias para el buen funcionamiento de la sociedad cooperativa siempre que no se opongan a lo establecido en la Ley de Sociedades Mercantiles y Cooperativas.

Las cláusulas de las bases constitutivas que no se apeguen a lo dispuesto por la Ley de Sociedades Mercantiles y Cooperativas, serán nulas de pleno derecho para todos los efectos legales correspondientes.

Las oficinas encargadas del Registro Público de Comercio, deberán expedir y remitir en forma gratuita, a la Secretaría de Desarrollo Social, copia certificada de todos los documentos que sean objeto de inscripción por parte de la sociedades cooperativas, así como la información que solicite la propia dependencia, a fin de integrar y mantener actualizada la estadística nacional de sociedades cooperativas.

No se otorgará el registro a las sociedades cooperativas de participación estatal si la autoridad que corresponda no manifiesta que existe acuerdo con la sociedad de que se trate, para dar en administración los elementos necesarios para la producción.

Para la modificación de las bases constitutivas, se deberá seguir el mismo procedimiento que señala la Ley de Sociedades Mercantiles y Cooperativas para el otorgamiento del acta constitutiva y deberá inscribirse en el Registro Público de Comercio.

La vigilancia de las sociedades cooperativas estará a cargo de las dependencias locales o federales que, de acuerdo con sus atribuciones, deban intervenir en su buen funcionamiento.(10)

(9)(10)Leyes y Códigos de México. Sociedades Cooperativas y Mercantiles. Porrua. México. 1994. P.101-102.

1.2.2 DISPOSICIONES GENERALES DE UNA SOCIEDAD COOPERATIVA

Las sociedades cooperativas deberán observar en su funcionamiento los siguientes principios.

- I.- Libertad de asociación y retiro voluntario de los socios;**
- II.- Administración democrática;**
- III.- Limitación de intereses a algunas aportaciones de los socios si así se practicara;**
- IV.- Distribución de los rendimientos en proporción a la participación de los socios;**
- V.- Fomento de la educación cooperativa y de la educación en la economía solidaria;**
- VI.- Participación en la integración cooperativa;**
- VII.- Respeto al derecho individual de los socios de pertenecer a cualquier partido político o asociación religiosa, y**
- VIII.- Promoción de la cultura ecológica.**

El importe total de las aportaciones que los socios de nacionalidad extranjera efectúen al capital de las sociedades cooperativas, no podrá rebasar el porcentaje máximo que establece la Ley de Inversión Extranjera.

Los extranjeros no podrán desempeñar puestos de dirección o administración en las sociedades cooperativas, además de que deberán cumplir con lo preceptuado por la fracción I del artículo 27 Constitucional.

Las sociedades cooperativas se podrán dedicar libremente a cualesquiera actividades económicas lícitas.

Las sociedades que simulen constituirse en sociedades cooperativas o usen indebidamente las denominaciones alusivas a las mismas, serán nulas de pleno derecho y estarán sujetas a las sanciones que establezcan las leyes respectivas.(11)

(11) Leyes y Códigos de México Sociedades Cooperativas y Mercantiles. Porrua, México. 1994. P. 101-102.

1.2.3 DISTINTAS CLASES Y CATEGORIAS DE SOCIEDADES COOPERATIVAS

Forman parte del Sistema Cooperativo las siguientes clases de sociedades cooperativas:

I.- De consumidores de bienes y/o servicios, y

II.- De productores de bienes y/o servicios.

Son sociedades cooperativas de consumidores, aquellas cuyos miembros se asocien con el objeto de obtener en común artículos, bienes y/o servicios para ellos, sus hogares o sus actividades de producción.

Las sociedades cooperativas de consumidores, independientemente de la obligación de distribuir artículos o bienes de los socios, podrán realizar operaciones con el público en general siempre que se permita a los consumidores afiliarse a las mismas en el plazo que establezcan sus bases consecutivas. Estas cooperativas no requerirán más autorizaciones que las vigentes para la actividad económica específica.

Los excedentes en las sociedades cooperativas de consumidores que reporten los balances anuales, se distribuirán en razón de las adquisiciones que los socios hubiesen efectuado durante el año fiscal.

En caso de que los compradores de que habla el artículo 23 de la Ley de Sociedades Mercantiles y Cooperativas, ingresaran como socios de las sociedades cooperativas de consumo, los excedentes generados por sus compras, se aplicarán a cubrir y pagar su certificado de aportación. Si los compradores no asociados, no retirasen en el plazo de un año los excedentes de que tienen derecho ni hubieren presentado solicitud de ingreso a las cooperativas, los montos correspondientes se aplicarán a los fondos de reserva

o de educación cooperativa, según lo determinen las bases constitutivas de dichas sociedades.

Las sociedades cooperativas de consumidores podrán dedicarse a actividades de abastecimiento y distribución, ahorro y préstamo, así como a la prestación de servicios relacionados con la educación a la obtención de vivienda.

Son sociedades cooperativas de productores, aquellas cuyos miembros se asocien para trabajar en común en la producción de bienes y/o servicios, aportando su trabajo personal, físico o intelectual. Independientemente del tipo de producción a la que estén dedicadas, estas sociedades podrán almacenar, conservar, transportar y comercializar sus productos, actuando en los términos de la Ley de Sociedades Mercantiles y Cooperativas.

Los rendimientos anuales que reporten los balances de las sociedades cooperativas de productores, se repartirán de acuerdo con el trabajo aportado por cada socio durante el año, tomando en cuenta que el trabajo puede evaluarse a partir de los siguientes factores: calidad, tiempo, nivel técnico y escolar.

En las sociedades cooperativas de productores cuya complejidad tecnológica lo amerite, deberá haber una Comisión Técnica, integrada por el personal técnico que designe el Consejo de Administración y por un delegado de cada una de las áreas de trabajo en que podrá estar dividida la unidad productora. Las funciones de la Comisión Técnica se definirán en las bases constitutivas.

Se establecen las siguientes categorías de sociedades cooperativas.

I.- Ordinarias, y

II.- De participación estatal. Para tal efecto, el Estado podrá dar en concesión o administración bienes o servicios a las sociedades cooperativas, en los términos que señalen las leyes respectivas.

Son sociedades cooperativas ordinarias, las que para funcionar requieren únicamente de su constitución legal.

Son sociedades cooperativas de participación estatal, las que se asocian con autoridades federales, estatales o municipales, para explotación de unidades productoras o de servicios públicos dados en administración, para financiar proyectos de desarrollo económico a niveles local, regional o nacional.

Las sociedades cooperativas que desarrollen actividades de ahorro y préstamo de manera preponderante o complementaria, se regirán por la Ley de Sociedades Mercantiles y Cooperativas, por las leyes aplicables en la materia y por las disposiciones administrativas que determine la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, oyendo la opinión de la Confederación Nacional respectiva y la del Consejo Superior del Cooperativismo.(12)

(12) Leyes y Códigos de México, Sociedades Mercantiles y Cooperativas, Porrúa, México . P.106-107-108.

1.2.4 FUNCIONAMIENTO Y ADMINISTRACION DE UNA SOCIEDAD COOPERATIVA

La dirección, administración y vigilancia interna de las sociedades cooperativas estará a cargo de:

- I.- La Asamblea General;**
- II.- El Consejo de Administración;**
- III.- El Consejo de Vigilancia, y**
- IV.- Las comisiones que establece la Ley de Sociedades Mercantiles y Cooperativas y las demás que designe la Asamblea General.**

La Asamblea General es la autoridad suprema y sus acuerdos obligan a todos los socios presentes, ausentes y disidentes, siempre que se hubieren tomado conforme a la Ley de Sociedades Mercantiles y Cooperativas y a las bases constitutivas.

La Asamblea General resolverá todos los negocios y problemas de importancia para la sociedad cooperativa y establecerá las reglas generales que deben normar el funcionamiento social. Además de las facultades que le conceden la Ley de Sociedades Mercantiles y Cooperativas y las bases constitutivas, la Asamblea General y resolverá de:

- I.- Aceptación, exclusión y separación voluntaria de socios;**
- II.- Modificación de las bases constitutivas;**
- III.- Aprobación de sistemas y planes de producción, trabajo, distribución, ventas y financiamiento;**
- IV.- Aumento o disminución del patrimonio y capital social;**
- V.- Nombramiento y remoción, con motivo justificado, de los Miembros del Consejo de Administración y de Vigilancia; de las comisiones especiales y de los especialistas contratados;**
- VI.- Examen del sistema contable interno;**

VII.- Informes de los consejos y de las mayorías calificadas para los acuerdos que se tomen sobre otros asuntos;

VIII.- Responsabilidad de los miembros de los consejos y de las comisiones, para el efecto de pedir la aplicación de las sanciones en que incurran, o efectuará la denuncia o querrela correspondiente;

IX.- Aplicación de sanciones disciplinarias a socios;

X.- Reparto de rendimientos, excedentes y percepción de anticipos entre socios, y

XI.- Aprobación de las medidas de tipo ecológico que se propongan.

Los acuerdos sobre los asuntos, deberán tomarse por mayoría de votos en la **Asamblea General**. En las bases constitutivas se podrán establecer los asuntos en que se requiera una mayoría calificada.

Las asambleas generales ordinarias o extraordinarias, deberán ser convocadas en los términos de la fracción X del artículo 16 de la Ley de Sociedades Mercantiles y Cooperativas, con por lo menos 7 días naturales de anticipación. La convocatoria deberá ser exhibida en un lugar visible del domicilio social de la sociedad cooperativa, misma que deberá contener la respectiva orden del día; también será difundida a través del órgano local más adecuado, dando preferencia al periódico, cuando exista en el lugar del domicilio social de la cooperativa. De tener filiales en lugares distintos, se difundirá también en esos lugares. Se convocará en forma directa por escrito a cada socio, cuando así lo determine la **Asamblea General**.

Si no asistiera el suficiente número de socios en la primera convocatoria, se convocará por segunda vez con por lo menos 5 días naturales de anticipación en los mismos términos y podrá celebrarse en este caso, con el número de socios que concurran, siendo válidos los acuerdos que se tomen, siempre y cuando estén apegados a la Ley de Sociedades Mercantiles y Cooperativas y a las bases constitutivas de la sociedad cooperativa.

Serán causas de exclusión de un socio:

- I.- Desempeñar sus labores sin la intensidad y calidad requeridas;**
- II.- La falta de cumplimiento en forma reiterada a cualquiera de sus obligaciones establecidas en las bases constitutivas, sin causa justificada, e**
- III.- Infringir en forma reiterada las disposiciones de la Ley de Sociedades Mercantiles y Cooperativas, de las bases constitutivas o del reglamento de la sociedad cooperativa, las resoluciones de la Asamblea General o de los acuerdos del Consejo de Administración o de sus gerentes o comisionados.**

Al socio que se la vaya a sujetar a un proceso de exclusión, se le notificará por escrito en forma personal, explicando los motivos y fundamentos de esta determinación, concediéndole el término de 20 días naturales para que manifieste por escrito lo que a su derecho convenga ante el Consejo de Administración o ante la Comisión de Conciliación y Arbitraje si existiere, de conformidad con las disposiciones de las bases constitutivas o del reglamento interno de la sociedad cooperativa.

Cuando un socio considere que su exclusión ha sido injustificada podrá acudir a los órganos jurisdiccionales que señala el artículo 9 de la Ley de Sociedades Mercantiles y Cooperativas.(13)

(13)Leyes y Códigos de México.Sociedades Mercantiles y Cooperativas.Porrua,México,1994.P.108-109-110.

Las bases constitutivas pueden autorizar el voto por carta poder otorgada entre dos testigos, debiendo recaer en todo caso la representación, en un coasociado, sin que éste pueda representar a más de dos socios.

Cuando los miembros pasen de quinientos o residan en localidades distintas a aquéllas en que deba celebrarse la asamblea, ésta podrá efectuarse con delegados socios, elegidos por cada una de las áreas de trabajo. Los delegados deberán designarse para cada asamblea y cuando representen áreas foráneas, llevarán mandato expreso por escrito sobre los distintos asuntos que contenga la convocatoria y teniendo tantos votos como socios representen. Las bases constitutivas fijarán el procedimiento para que cada sección o zona de trabajo designe en una asamblea a sus delegados.

El Consejo de Administración será el órgano ejecutivo de la Asamblea General y tendrá la representación de la sociedad cooperativa y firma social, pudiendo designar de entre los socios o personas no asociadas, uno o más gerentes con la facultad de representación que se les asigne, así como uno o más comisionados que se encarguen de administrar las secciones especiales.

El nombramiento de los miembros del Consejo de Administración lo hará la Asamblea General conforme al sistema establecido en la Ley de Sociedades Mercantiles y Cooperativas y en sus bases constitutivas. Sus faltas temporales serán suplidas en el orden progresivo de sus designaciones, pudiendo durar en sus cargos, si la Asamblea General lo aprueba hasta cinco años y ser reelectos cuando por lo menos las dos terceras partes de la Asamblea General.

El Consejo de Administración estará integrado por lo menos por un presidente, un secretario y un vocal.

Tratándose de Sociedades Cooperativas que tengan diez o menos socios, bastará con que se designe un administrador.

Los responsables del manejo financiero requerirán de aval solidario o fianza durante el periodo de gestión.

Los acuerdos sobre la administración de la sociedad, se deberán tomar por mayoría de los miembros del Consejo de Administración. Los asuntos de trámite o de poca trascendencia los despacharán los miembros del propio Consejo, según sus funciones y bajo su responsabilidad, debiendo dar cuenta del uso de esta facultad en la próxima reunión de Consejo.

El Consejo de Vigilancia estará integrado por un número impar de miembros no mayor de cinco con igual número de suplentes, que desempeñarán los cargos de presidente, secretario y vocales, designados en la misma forma que el Consejo de Administración y con la duración que se establece en el artículo 42 de la Ley de Sociedades Mercantiles y Cooperativas.

En el caso de que al efectuarse la elección del Consejo de Administración se hubiere constituido una minoría que represente, por lo menos un tercio de la votación de los asistentes a la asamblea, el Consejo de Vigilancia será designado por la minoría.

Los miembros de las comisiones establecidas por la Ley de Sociedades Mercantiles y Cooperativas y las demás que designe la Asamblea General, durarán en su cargo el mismo tiempo que los de los Consejos de Administración y Vigilancia.

Tratándose de sociedades cooperativas que tengan diez o menos socios, bastará con designar un comisionado de vigilancia.

El Consejo de Vigilancia ejercerá la supervisión de todas las actividades de la sociedad cooperativa y tendrá el derecho de veto por el solo objeto de que el Consejo de Administración reconsidere las resoluciones vetadas. El derecho de veto deberá ejercitarse

ante el presidente del Consejo de Administración, en forma verbal e implementarse inmediatamente por escrito dentro de las 48 horas siguientes a la resolución de que se trate. Si fuera necesario, en los términos de la Ley de Sociedades Mercantiles y Cooperativas y de su reglamento interno, se convocará dentro de los 30 días siguientes, a una Asamblea General extraordinaria para que se aboque a resolver el conflicto.

De todas las sociedades cooperativas que la Ley de Sociedades Mercantiles y Cooperativas menciona, será obligatoria la educación cooperativa y la relativa a la economía solidaria. Para tal efecto, se definirán en la Asamblea General los programas y estrategias a realizar.

Las sociedades cooperativas tendrán las áreas de trabajo que sean necesarias para la mejor organización y expansión de su actividad cooperativa.(14)

(14) Leyes y Códigos de México. Ley General de Sociedades Cooperativas. Porrua, México, 1994. P. 111-112-113.

1.2.5 REGIMEN ECONOMICO DE UNA SOCIEDAD COOPERATIVA

El capital de las sociedades cooperativas se integrará con las aportaciones de los socios y con los rendimientos que la Asamblea General acuerde se destinen para incrementarlo, además de considerar lo establecido en el artículo 63 de la Ley de Sociedades Mercantiles y Cooperativas.

Las aportaciones podrán hacerse en efectivo, bienes, derechos o trabajo; estarán representadas por los certificados que serán nominativos, indivisibles o de igual valor, las cuales deberán actualizarse anualmente.

La valorización de las aportaciones que no sean en efectivo, se hará en las bases constitutivas o al tiempo de ingresar el socio por acuerdo entre éste y el Consejo de Administración, con la aprobación de la Asamblea General en su momento.

El socio podrá transmitir los derechos patrimoniales que amparan sus certificados de aportación, en favor del beneficiario que designe para el caso de su muerte. Las bases constitutivas de la sociedad cooperativa, determinarán los requisitos para que también se le puedan conferir derechos cooperativos al beneficiario.

Cada socio deberá aportar por lo menos el valor de un certificado. Se podrá pactar la suscripción de certificados excedentes o voluntarios por los cuales se percibirá el interés que fije el Consejo de Administración de acuerdo con las posibilidades económicas de la sociedad cooperativa, tomando como referencia las tasas que determinen los bancos para depósitos a plazo fijo.

Al constituirse la sociedad cooperativa o al ingresar el socio a ella, será obligatoria la exhibición del 10% cuando menos, del valor de los certificados de aportación.

Quando la Asamblea General acuerde reducir el capital que se juzgue excedente, se hará la devolución a los socios que posean mayor número de certificados de aportación o a prorrata si todos son poseedores de un número igual de certificados. Cuando el acuerdo sea el sentido de aumentar el capital, todos los socios quedarán obligados a suscribir el aumento en la forma y términos que acuerde la Asamblea General.

Las sociedades cooperativas podrán constituir los siguientes fondos sociales:

I.- De Reserva;

II.- De Previsión Social, y

III.- De Educación Cooperativa.

El Fondo de Reserva podrá ser delimitado en las bases constitutivas, pero no será menor del 25% del capital social en las sociedades cooperativas de productores y del 10% en las de consumidores. Este fondo podrá ser afectado cuando lo requiera la sociedad para afrontar las pérdidas o restituir el capital de trabajo, debiendo de ser reintegrado al final del ejercicio social, con cargo a los rendimientos.

El Fondo de Reserva de las sociedades cooperativas será manejado por el Consejo de Administración con la aprobación del Consejo de Vigilancia y podrá disponer de él, para los fines que se consignan en el párrafo anterior.

El Fondo de Previsión Social no podrá ser limitado; deberá destinarse a reservas para cubrir los riesgos y enfermedades profesionales y formar fondos de pensiones y haberes de retiro de socios, primas de antigüedad y para fines diversos que cubrirán: gastos médicos y de funeral, subsidios por incapacidad, becas educacionales para los socios o sus hijos, guarderías infantiles, actividades culturales y deportivas y otras prestaciones de previsión social de naturaleza análoga. Al inicio de cada ejercicio, la Asamblea General fijará las prioridades para la aplicación de éste Fondo de conformidad con las perspectivas económicas de la sociedad cooperativa.

Las prestaciones derivadas del Fondo de Previsión Social, serán independientes de las prestaciones a que tengan derecho los socios por su afiliación a los sistemas de seguridad social.

Las sociedades cooperativas en general, deberán de afiliarse obligatoriamente a sus trabajadores, y socios que aporten su trabajo personal, a los sistemas de seguridad social, e instrumentar las medidas de seguridad e higiene en el trabajo, así como la capacitación y adiestramiento, gozando del beneficio expresado en los artículos 116 y 179 de la Ley del Seguro Social.

El Fondo de Previsión Social se constituirá con la aportación anual del porcentaje, que sobre los ingresos netos, sea determinado por la Asamblea General y se aplicará en los términos del párrafo anterior. Este porcentaje podrá aumentarse según los riesgos probables y la capacidad económica de la sociedad cooperativa.

El Fondo de Educación Cooperativa será constituido con el porcentaje que acuerde la Asamblea General, pero en todo caso dicho porcentaje no será inferior al 1% de los ingresos netos del mes.

Las sociedades cooperativas, podrán recibir de personas físicas o morales, públicas o privadas, nacionales o internacionales, donaciones, subsidios, herencias y legados para aumentar su patrimonio.

Los excedentes de cada ejercicio social anual son la diferencia entre activo y pasivo menos la suma del capital social, las reservas y los rendimientos acumulados de años anteriores, los cuales se consignarán en balance anual que presentará el Consejo de Administración a la Asamblea General. Igual procedimiento se observará si el balance mencionado reporta pérdidas.

Cada año las sociedades cooperativas podrán revaluar sus activos, en los términos legales correspondientes. La Asamblea General determinará con relación a los incrementos el porcentaje que se destinará al incremento del capital social y el que se aplicará a las reservas sociales.

Las sociedades cooperativas podrán emitir certificados de aportación para capital de riesgo por tiempo determinado.(15)

(15) Leyes y Códigos de México. Sociedades Mercantiles y Cooperativas. Porrua. México. 1994. P. 112-113, 114.

1.2.6 DISOLUCION Y LIQUIDACION DE UNA SOCIEDAD COOPERATIVA

Las sociedades cooperativas se disolverán por cualquiera de las siguientes causas:

- I.- Por la voluntad de las dos terceras partes de los socios;**
- II.- Por la disminución de socios a menos de cinco;**
- III.- Porque llegue a consumarse su objeto;**
- IV.- Porque el estado económico de la sociedad cooperativa no permita continuar las operaciones, y**
- V.- Por la resolución ejecutoria dictada por los órganos jurisdiccionales que señala el artículo 9 de esta ley.**

En el caso de que las sociedades cooperativas deseen constituirse en otro tipo de sociedad, deberán disolverse y liquidarse previamente.

Los órganos jurisdiccionales que señala el artículo 9 de la Ley de Sociedades Mercantiles y Cooperativas, conocerán de la liquidación de las sociedades cooperativas.

En un plazo no mayor de treinta días después de que los liquidadores hayan tomado posesión de su cargo, presentarán a los órganos jurisdiccionales a que se refiere el artículo 9 de la Ley de Sociedades Mercantiles y Cooperativas, un proyecto para la liquidación de la sociedad cooperativa.

Los órganos jurisdiccionales a que se refiere el artículo 9 de la Ley de Sociedades Mercantiles y Cooperativas, resolverán dentro de los diez días hábiles siguientes sobre la aprobación del proyecto.

Los órganos jurisdiccionales a que se refiere el artículo 9 de la Ley de Sociedades Mercantiles y Cooperativas y los liquidadores, que serán considerados como parte en el proceso de liquidación vigilarán que los Fondos de Reserva y de Previsión Social y en general de la sociedad cooperativa disuelta tengan su aplicación conforme a la Ley de Sociedades Mercantiles y Cooperativas.

En los casos de quiebra o suspensión de pagos de las sociedades cooperativas, los órganos jurisdiccionales que señala el artículo 9 aplicarán la Ley de Quiebras y Suspensión de Pagos.

Cuando dos o más sociedades cooperativas se fusionen para integrar una sola, la sociedad fusionante que resulte de la fusión, tomará a su cargo los derechos y obligaciones de las fusionadas.

Para la fusión de varias sociedades cooperativas se deberá seguir el mismo trámite que la Ley de Sociedades Mercantiles y Cooperativas establece para su constitución.(16)

(16) Leyes y Códigos de México. Ley General de Sociedades Cooperativas y Mercantiles. Porrua, Argentina México 1994. P.116-117.

CAPITULO II

MODELO DEL PROGRAMA (caso práctico)

CAPITULO No. II MODELO DEL PROGRAMA

2.1 DISEÑO OPERACIONAL

El modelo de Auditoría Administrativa que vamos a realizar en la Sociedad Cooperativa contiene las siguientes etapas.

Areas a revisar: Finanzas, Compras, Producción, Ventas y Recursos Humanos

Objetivo General.

Detectar los problemas, deficiencias e irregularidades que existan en sus diferentes áreas con el fin de solucionarlos, corregirlos y mejorarlos contribuyendo al crecimiento de la organización y a su sano desarrollo.

Investigación Preliminar.

La investigación preliminar se hace con el fin de conocer las características de la organización y sobre las cuales se hará la planeación de la Auditoría, entre los aspectos que deseamos conocer están: Giro, estructuras políticas, grado de interrelación entre las diferentes áreas, etc.

Planeación.

En esta etapa se establecerá el propósito, métodos, técnicas y recursos que se necesiten para llevar a cabo la Auditoría Administrativa.

Se determinará así mismo el tiempo que se estime necesario para realizar la Auditoría Administrativa, así como el personal que se empleará, las características y

condiciones en que quedarán establecidos los contratos de servicios profesionales (cuando la auditoría administrativa este a cargo de personas externas a la organización).

En base a los elementos antes mencionados se realizarán cuestionarios, entrevistas y revisión de documentos en las diferentes áreas de la sociedad cooperativa, siendo esta nuestra fuente de información.

2.2 PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA PARA UNA SOCIEDAD COOPERATIVA

En esta etapa se da comienzo a la investigación para obtener la información necesaria de las diferentes áreas funcionales que conforman a la Sociedad Cooperativa.

La entrevista inicial con el responsable de la Sociedad, así como con el responsable del área, al empezar la auditoría es muy importante, porque se la debe de informar su participación en ésta, el objetivo y el alcance de la misma, así como también los beneficios que se obtendrán de los resultados de la auditoría.

Las técnicas de investigación que se utilizarán en ésta etapa son las siguientes:

- I.- Cuestionarios
- II.- Verificación de documentos
- III.- Entrevistas
- IV.- Observación directa.

I.- Cuestionarios.

Están dirigidos a:

- 1.- Responsable del área de Finanzas
- 2.- Responsable del área de Compras
- 3.- Responsable del área de Producción
- 4.- Responsable del área de Ventas
- 5.- Responsable del área de Recursos Humanos.

Los cuestionarios que se proponen para aplicarse son 4: para las áreas de Finanzas, Compras, Producción, Ventas y Recursos Humanos y son los que se presentan a continuación:

CUESTIONARIOS PROPUESTOS

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL RESPONSABLE DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

Nombre: _____

Puesto: _____

Estudios realizados: _____

Antigüedad en la Sociedad Coop. y en el área: _____

Fecha: _____ Hora: _____

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

2.- ¿Indique en que medida se han alcanzado los objetivos hasta este momento?

3.- ¿Existe algún medio de control para el alcance de estos objetivos?

4.- ¿En que consiste?

5.- ¿Cuales son las principales limitaciones que tiene para cumplir satisfactoriamente con su objetivo?

6.- ¿Se encuentran claramente definidas y por escrito las políticas y procedimientos del departamento?

Sí _____ No _____

Porque? _____

7.- ¿Existen planes y programas generales y particulares para el desarrollo de las actividades encomendadas?

Si _____ No _____

Porque? _____

8.- ¿Mencione cuales son las leyes, reglamentos, instructivos, circulares en que se basan para desarrollar sus actividades?

9.- ¿Cuenta con planes de capacitación?

Si _____ No _____

Porque? _____

10.- ¿Existen planes de incentivos para el personal?

Si _____ No _____

Porque? _____

11.- ¿Se cuenta con un manual de organización?

Si _____ No _____

Porque? _____

12.- ¿Es conocido por todo el personal?

Si _____ No _____

Porque? _____

13.- ¿Considera que existen funciones que originen una duplicidad de labores?

Si _____ No _____

14.- ¿Considera que el personal con que cuenta es el requerido para su carga y volumen de trabajo?

Si _____ No _____

Porque? _____

15.- ¿Considera que hay buena comunicación entre el área de Recursos Humanos y las demás áreas de la Sociedad?

Si _____ No _____

Porque? _____

16.- ¿Considera adecuada la información tanto interna como externa en su área?

Si _____ No _____

Porque? _____

17.- ¿Existen niveles de autoridad y responsabilidad definidos para los integrantes del departamento?

Si _____ No _____

Porque? _____

18.- ¿Cuenta usted con la autoridad debidamente delegada para el desarrollo de sus actividades?

Si _____ No _____

Porque? _____

19.- ¿Existe un control de tramites, oficios, ordenes etc.?

Si _____ No _____

Porque? _____

20.- ¿Se utiliza un control para programas de desarrollo?

Si _____ No _____

Porque? _____

21.- ¿Evalúan la forma de compensar el esfuerzo del personal?

Si _____ No _____

Porque? _____

22.- ¿Quisiera usted agregar alguna opinión, comentario o sugerencia adicional a este cuestionario?

Si _____ No _____

Cual? _____

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL RESPONSABLE DEL AREA DE FINANZAS

Nombre: _____

Puesto: _____

Estudios realizados: _____

Antigüedad en la Sociedad Coop. y en el área: _____

Fecha: _____

Hora: _____

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

2.- ¿Indique en que medida se han alcanzado los objetivos hasta este momento?

3.- ¿Existe algún medio de control para el alcance de estos objetivos?

4.- ¿En que consiste?

5.- ¿Cuales son las principales limitaciones que tiene para cumplir satisfactoriamente con su objetivo?

6.- ¿Se encuentran claramente definidas y por escrito las políticas y procedimientos del departamento?

Si _____ No _____

Porque? _____

7.- ¿Existen planes y programas generales y particulares para el desarrollo de las actividades encomendadas?

Si _____ No _____

Porque? _____

8.- ¿Mencione cuales son las leyes, reglamentos, instructivos, circulares en que se basan para desarrollar sus actividades?

9.- ¿Realiza algún estimado de ventas futuras?

Si _____ No _____

Porque? _____

10.- ¿Hay algún procedimiento especial para realizar pagos a proveedores?

Si _____ No _____

Porque? _____

11.- ¿Se cuenta con un manual de organización?

Si _____ No _____

Porque? _____

12.- ¿Es conocido por todo el personal?

Si _____ No _____

Porque? _____

13.- ¿Considera que existen funciones que originen una duplicidad de labores?

Si _____ No _____

14.- ¿Considera que el personal con que cuenta es el requerido para su carga y volumen de trabajo?

Si _____ No _____

Porque? _____

15.- ¿Se comparan y analizan los presupuestos asignados contra los ejercicios?

Si _____ No _____

Porque? _____

16.- ¿Considera que hay buena comunicación entre el área de Finanzas y las demás áreas de la Sociedad?

Si _____ No _____

Porque? _____

17.- ¿Considera adecuada la información tanto interna como externa en su área?

Si _____ No _____

Porque? _____

18.- ¿Existen niveles de autoridad y responsabilidad definidos para los integrantes del departamento?

Si _____ No _____

Porque? _____

19.- ¿Cuenta usted con la autoridad debidamente delegada para el desarrollo de sus actividades?

Si _____ No _____

Porque? _____

20.- ¿Existe un control de tramites, oficios, ordenes etc.?

Si _____ No _____

Porque? _____

21.- ¿Se utiliza un control para programas de desarrollo?

Si _____ No _____

Porque? _____

22.- ¿Quién se encarga y de que manera se lleva el control de los recursos devengados?

23.- ¿Conoce la capacidad de producción de la Sociedad?

Si _____ No _____

24.- ¿Quisiera usted agregar alguna opinión, comentario o sugerencia adicional a este cuestionario?

Si _____ No _____

Cual? _____

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL RESPONSABLE DEL AREA DE COMPRAS

Nombre: _____

Puesto: _____

Estudios realizados: _____

Antigüedad en la Sociedad Coop. y en el área: _____

Fecha: _____ Hora: _____

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

2.- ¿Indique en que medida se han alcanzado los objetivos hasta este momento?

3.- ¿Existe algún medio de control para el alcance de estos objetivos?

4.- ¿En que consiste?

5.- ¿Cuales son las principales limitaciones que tiene para cumplir satisfactoriamente con su objetivo?

6.- ¿Se encuentran claramente definidas y por escrito las políticas y procedimientos del departamento?

Si _____ No _____

Porque? _____

7.- ¿Existen planes y programas generales y particulares para el desarrollo de las actividades encomendadas?

Si _____ No _____

Porque? _____

8.- ¿Mencione cuales son las leyes, reglamentos, instructivos, circulares en que se basan para desarrollar sus actividades?

9.- ¿Que criterios se siguen para elegir a los proveedores?

10.- ¿Hay un monto preestablecido que determine el número de cotizaciones a solicitar?

Si _____ No _____

Porque?

11.- ¿Se realizan compras de emergencia?

Si _____ No _____

Porque?

12.- ¿Se cuenta con un manual de organización?

Si _____ No _____

Porque?

13.- ¿Es conocido por todo el personal?

Si _____ No _____

Porque?

14.- ¿Considera que existen funciones que originen una duplicidad de labores?

Si _____ No _____

15.- ¿Considera que el personal con que cuenta es el requerido para su carga y volumen de trabajo?

Si _____ No _____

Porque?

16.- ¿Quien se encarga de la recepción de bienes y bajo que procedimiento?

17.- ¿Considera que hay buena comunicación entre el Área de Compras y las demás áreas de la Sociedad?

Si _____ No _____

Porque?

18.- ¿Considera adecuada la información tanto interna como externa en su área?

Si _____ No _____
Porque? _____

19.- ¿Existen niveles de autoridad y responsabilidad definidos para los integrantes de departamento?

Si _____ No _____
Porque? _____

20.- ¿Cuenta usted con la autoridad debidamente delegada para el desarrollo de sus actividades?

Si _____ No _____
Porque? _____

21.- ¿Existe un control de tramites, oficios, ordenes etc.?

Si _____ No _____
Porque? _____

22.- ¿Se utiliza un control para programas de desarrollo?

Si _____ No _____
Porque? _____

23.- ¿Se realiza alguna revisión o prueba de calidad a la mercancía recibida?

Si _____ No _____
Porque? _____

24.- ¿ Conoce la capacidad de producción de la Sociedad?

Si _____ No _____

25.- ¿Quisiera usted agregar alguna opinión, comentario o sugerencia adicional a este cuestionario?

Si _____ No _____
Cual? _____

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL RESPONSABLE DEL AREA DE PRODUCCION

Nombre: _____

Puesto: _____

Estudios realizados: _____

Antigüedad en la Sociedad Coop. y en el área: _____

Fecha: _____

Hora: _____

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

2.- ¿Indique en que medida se han alcanzado los objetivos hasta este momento?

3.- ¿Existe algún medio de control para el alcance de estos objetivos?

4.- ¿En que consiste?

5.- ¿Cuales son las principales limitaciones que tiene para cumplir satisfactoriamente con su objetivo?

6.- ¿Se encuentran claramente definidas y por escrito las políticas y procedimientos del departamento?

Si _____ No _____

Porque? _____

7.- ¿Existen planes y programas generales y particulares para el desarrollo de las actividades encomendadas?

Si _____ No _____

Porque? _____

8.- ¿Mencione cuales son las leyes, reglamentos, instructivos, circulares en que se basan para desarrollar sus actividades?

9.- ¿Se elabora alguna programación o planeación de la producción?

Si _____ No _____

Porque? _____

10.- ¿Con que periodicidad se elabora esta?

11.- ¿Interviene alguna otra área ya sea directa o indirectamente para la realización de la programación de la producción?

Si _____ No _____

Porque? _____

12.- ¿Conoce los planes de mercado actuales y futuros de la Sociedad Cooperativa?

Si _____ No _____

Porque? _____

13.- ¿Se cuenta con un manual de organización?

Si _____ No _____

Porque? _____

14.- ¿Es conocido por todo el personal?

Si _____ No _____

Porque? _____

15.- ¿Considera que existen funciones que originen una duplicidad de labores?

Si _____ No _____

16.- ¿Considera que el personal con que cuenta es el requerido para su carga y volumen de trabajo?

Si _____ No _____

Porque? _____

17.- ¿En caso de presentarse alguna diferencia entre la producción que se ha programado, que medidas se toman?

18.- ¿Realiza algún tipo de informe sobre la producción por determinados periodos?

Si _____ No _____

Porque? _____

19.- ¿A quien se dan a conocer estos documentos y con que fin?

20.- ¿Considera que hay buena comunicación entre el área de Producción y las demás áreas de la Sociedad?

Si _____ No _____
Porque? _____

21.- ¿Considera adecuada la información tanto interna como externa en su área?

Si _____ No _____
Porque? _____

22.- ¿Existen niveles de autoridad y responsabilidad definidos para los integrantes del departamento?

Si _____ No _____
Porque? _____

23.- ¿Cuenta usted con la autoridad debidamente delegada para el desarrollo de sus actividades?

Si _____ No _____
Porque? _____

24.- ¿Existe un control de tramites, oficios, ordenes etc.?

Si _____ No _____
Porque? _____

25.- ¿Se utiliza un control para programas de desarrollo?

Si _____ No _____
Porque? _____

26.- ¿De que manera se lleva a cabo el control de calidad en la producción?

27.- ¿Quien se encarga de dar seguimiento a este control?

28.- ¿Se tienen establecidos estándares de producción?

Si _____ Cuales? _____
No _____ Porque? _____

29.- ¿ Conoce la capacidad de producción de la Sociedad?

Si _____ No _____

30.- ¿ Quisiera usted agregar alguna opinión, comentario o sugerencia adicional a este cuestionario?

Si _____ No _____

Cual? _____

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL RESPONSABLE DEL AREA DE VENTAS

Nombre: _____

Puesto: _____

Estudios realizados: _____

Antigüedad en la Sociedad Coop. y en el área: _____

Fecha: _____

Hora: _____

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

2.- ¿Indique en que medida se han alcanzado los objetivos hasta este momento?

3.- ¿Existe algún medio de control para el alcance de estos objetivos?

4.- ¿En que consiste?

5.- ¿Cuales son las principales limitaciones que tiene para cumplir satisfactoriamente con su objetivo?

6.- ¿Se encuentran claramente definidas y por escrito las políticas y procedimientos del departamento?

Si _____ No _____

Porque? _____

7.- ¿Existen planes y programas generales y particulares para el desarrollo de las actividades encomendadas?

Si _____ No _____

Porque? _____

8.- ¿Mencione cuales son las leyes, reglamentos, instructivos, circulares en que se basan para desarrollar sus actividades?

9.- ¿La Sociedad establece una estimación de ventas a futuro?

Si _____ No _____

Porque? _____

10.- ¿Se elabora algún pronóstico de ventas mensual?

Si _____ No _____

Porque? _____

11.- ¿Se cuenta con un manual de organización?

Si _____ No _____

Porque? _____

12.- ¿Es conocido por todo el personal?

Si _____ No _____

Porque? _____

13.- ¿Considera que existen funciones que originen una duplicidad de labores?

Si _____ No _____

14.- ¿Considera que el personal con que cuenta es el requerido para su carga y volumen de trabajo?

Si _____ No _____

Porque? _____

15.- ¿Hay determinadas bases para elaborar un pronóstico de ventas?

Si _____ No _____

Cuales? _____

16.- ¿El pronóstico de ventas se apega al plan de venta de la Sociedad?

Si _____ No _____

Porque? _____

17.- ¿Considera que hay buena comunicación entre el área de Ventas y las demás áreas de la Sociedad?

Si _____ No _____

Porque? _____

18.- ¿Considera adecuada la información tanto interna como externa en su área?

Si _____ No _____

Porque? _____

19.- ¿Existen niveles de autoridad y responsabilidad definidos para los integrantes del departamento?

Si _____ No _____

Porque? _____

20.- ¿Cuenta usted con la autoridad debidamente delegada para el desarrollo de sus actividades?

Si _____ No _____

Porque? _____

21.- ¿Existe un control de tramites, oficios, ordenes etc.?

Si _____ No _____

Porque? _____

22.- ¿Se utiliza un control para programas de desarrollo?

Si _____ No _____

Porque? _____

23.- ¿Que medidas se toman en caso de encontrar desviaciones en el pronostico de ventas y las ventas realizadas?

24.- ¿Quisiera usted agregar alguna opinión, comentario o sugerencia adicional a este cuestionario?

Si _____ No _____

Cual? _____

La información que se proporcione en los cuestionarios debe comprobarse que sea verdadera, mediante tres aspectos:

- Verificación de documentos.
- La entrevista.
- Observación directa.

En cada uno de los aspectos que se revisen, independientemente del punto que se trate se debe examinar la eficiencia que reportan o por el contrario si están obstaculizando actividades y se requiera de una solución.

II.- Verificación de documentos.

Tales como:

1.- Organigrama.

Revisar si es correcta la ubicación de las áreas funcionales.

2.- Manual de Organización.

Conocer las características de los puestos, ver si son las adecuadas.

3.- Manual de Políticas.

Revisar si están claramente establecidas las políticas de cada área y si se están aplicando correctamente.

4.- Manual de Procedimientos.

Revisar que los procedimientos de cada área estén formulados correctamente.

5.- Formas impresas.

Revisar que todos los datos que contengan estas sean los correctos.

6.- Planes y Programas.

Examinar su contenido, los métodos y medios que se programan para ser utilizados.

III.- Entrevistas.

Las entrevistas se realizarán al personal involucrado, con el fin de conocer información que complemente lo obtenido en los cuestionarios, ya sea para verificar las respuestas que se tienen o bien, conocer aspectos que se agreguen a la información que ya se tiene.

IV.- Observación directa.

La observación directa se realizará con el fin de complementar y comprobar la información documental que se ha recabado del área sujeta a estudio, por lo que se debe tomar nota en forma objetiva de todo aquello que aporte datos que ayuden en la revisión de la misma.

ANÁLISIS Y EVALUACIÓN

Después de haber obtenido la información mediante las técnicas que se presentaron anteriormente se procede al análisis y evaluación.

El criterio que se aplique debe reunir ciertas características como son:

- Validez de la información, basándose en hechos y datos ciertos.
- La evaluación debe ser confiable.
- La evaluación debe ser formulada en forma tal que dos o más calificadores, independientemente puedan aplicarla obteniendo los mismos resultados, es decir la evaluación debe ser objetiva.

- La evaluación debe aplicarse a un número representativo de personas, hechos o aspectos, a fin de establecer las normas correctas de evaluación para realizar las comparaciones y análisis.(17)

MODELO DE EVALUACION

Para evaluar los resultados obtenidos de los cuestionarios, se propone el siguiente modelo de evaluación.

Dentro de los aspectos que se consideraron en los cuestionarios se calificará cada una de las respuestas de las preguntas que se aplicaron, dichas calificaciones se determinarán teniendo una escala que irá de 0 a 5.

En los cuestionarios cada pregunta tendrá una calificación máxima de 5 puntos.

- El cuestionario aplicado al encargado de Recursos Humanos está formado de 22 preguntas, teniendo un total de 110 puntos.
- El cuestionario aplicado al encargado de Finanzas está formado de 24 preguntas, teniendo un total de 120 puntos.
- El cuestionario aplicado al encargado de Compras está formado de 25 preguntas, teniendo un total de 125 puntos.
- El cuestionario aplicado al encargado de Producción está formado de 30 preguntas, teniendo un total de 150 puntos.
- El cuestionario aplicado al encargado de Ventas está formado de 24 preguntas, teniendo un total de 120 puntos.

Se diseñó una escala de apreciación que se presenta a continuación:

PUNTOS	CUMPLIMIENTO	APRECIACION
5	90-100%	Excelente
4	80-89%	Muy bien
3	60-79%	Bien
2	40-59%	Regular
1	20-39%	Mal
0	0-19%	Muy mal

(17)Fernández Arenas J. Auditoría Administrativa Diana. México 1995 P.183-192

CUESTIONARIO APLICADO AL RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS

ASPECTO	PUNTOS				
	1	2	3	4	5
<p>Planeación</p> <p>1.- ¿Mencione cuales son los objetivos generales de su departamento?</p> <p>2.- ¿Indique en que medida se han alcanzado los objetivos hasta este momento?</p> <p>3.- ¿Existe algún medio de control para el alcance de estos objetivos?</p> <p>4.- ¿En que consiste?</p> <p>5.- ¿Cuales son las principales limitaciones que tiene para cumplir satisfactoriamente con su objetivo?</p> <p>6.- ¿Se encuentran claramente definidas y por escrito las políticas y procedimientos del departamento? Si No Porque</p> <p>7.- ¿Existen planes y programas generales y particulares para el desarrollo de las actividades encomendadas? Si No Porque?</p> <p>8.- ¿Mencione cuales son las leyes, reglamentos, instructivos, circulares en que se basan para desarrollar sus actividades?</p> <p>9.- ¿Cuenta con planes de capacitación? Si No Porque?</p> <p>10.- ¿Existen planes de incentivos para el personal? Si No Porque?</p>					
<p>Organización</p> <p>11.- ¿Se cuenta con un manual de organización? Si No Porque?</p> <p>12.- ¿Es conocido por todo el personal? Si No Porque?</p> <p>13.- ¿Considera que existen funciones que originen una duplicidad de labores? Si No</p> <p>14.- ¿Considera que el personal con que cuenta es el requerido para su carga y volumen de trabajo? Si No Porque</p>					

ASPECTO	PUNTOS				
	1	2	3	4	5
<p>Dirección</p> <p>17.- ¿Existen niveles de autoridad y responsabilidad definidos para los integrantes del departamento? Si No Porque?</p> <p>18.- ¿Cuenta usted con la autoridad debidamente delegada para el desarrollo de sus actividades? Si No Porque?</p>					
<p>Control</p> <p>19.- ¿Existe un control de tramites, oficios, ordenes etc.? Si No Porque?</p> <p>20.- ¿Se utiliza un control para programas de desarrollo? Si No Porque?</p> <p>21.- ¿Evalúan la forma de compensar el esfuerzo del personal? Si No Porque?</p> <p>22.- ¿Quisiera usted agregar alguna opinión, comentario o sugerencia adicional a este cuestionario? Si No Cual?</p>					

CUESTIONARIO APLICADO AL RESPONSABLE DE FINANZAS

ASPECTO	PUNTOS				
	1	2	3	4	5
<p>Planeación</p> <p>1.- ¿Mencione cuales son los objetivos generales de su departamento?</p> <p>2.- ¿Indique en que medida se han alcanzado los objetivos hasta este momento?</p> <p>3.- ¿Existe algún medio de control para el alcance de estos objetivos?</p> <p>4.- ¿En que consiste?</p> <p>5.- ¿Cuales son las principales limitaciones que tiene para cumplir satisfactoriamente con su objetivo?</p> <p>6.- ¿Se encuentran claramente definidas y por escrito las políticas y procedimientos del departamento? Si No Porque</p> <p>7.- ¿Existen planes y programas generales y particulares para el desarrollo de las actividades encomendadas? Si No Porque?</p> <p>8.- ¿Mencione cuales son las leyes, reglamentos, instructivos, circulares en que se basan para desarrollar sus actividades?</p> <p>9.- ¿Realiza algún estimado de ventas futuras? Si No Porque?</p> <p>10.- ¿Hay algún procedimiento especial para realizar pagos a proveedores? Si No Porque?</p>					
<p>Organización</p> <p>11.- ¿Se cuenta con un manual de organización? Si No Porque?</p> <p>12.- ¿Es conocido por todo el personal? Si No Porque?</p> <p>13.- ¿Considera que existen funciones que originen una duplicidad de labores? Si No</p>					

<p>14.- ¿Considera que el personal con que cuenta es el requerido para su carga y volumen de trabajo? Si No Porque?</p> <p>15.- ¿Se comparan y analizan los presupuestos asignados contra los ejercicios? Si No Porque?</p>	
<p>Integración</p> <p>16.- ¿Considera que hay buena comunicación entre el área de Recursos Humanos y las demás áreas de la Sociedad? Si No Porque?</p> <p>17.- ¿Considera adecuada la información tanto interna como externa en su área? Si No Porque?</p>	
<p>Dirección</p> <p>18.- ¿Existen niveles de autoridad y responsabilidad definidos para los integrantes del departamento? Si No Porque?</p> <p>19.- ¿Cuenta usted con la autoridad debidamente delegada para el desarrollo de sus actividades? Si No Porque?</p>	
<p>Control</p> <p>20.- ¿Existe un control de tramites, oficios, ordenes etc.? Si No Porque?</p> <p>21.- ¿Se utiliza un control para programas de desarrollo? Si No Porque?</p> <p>22.- ¿Quién se encarga y de que manera se lleva el control de los recursos devengados?</p> <p>23.- ¿Conoce la capacidad de producción de la Sociedad? Si No</p> <p>24.- ¿Quisiera usted agregar alguna opinión, comentario o sugerencia adicional a este cuestionario? Si No Cual?</p>	

CUESTIONARIO APLICADO AL RESPONSABLE DE COMPRAS

ASPECTO	PUNTOS				
	1	2	3	4	5
<p>Planeación</p> <p>1.- ¿Mencione cuales son los objetivos generales de su departamento?</p> <p>2.- ¿Indique en que medida se han alcanzado los objetivos hasta este momento?</p> <p>3.- ¿Existe algún medio de control para el alcance de estos objetivos?</p> <p>4.- ¿En que consiste?</p> <p>5.- ¿Cuales son las principales limitaciones que tiene para cumplir satisfactoriamente con su objetivo?</p> <p>6.- ¿Se encuentran claramente definidas y por escrito las políticas y procedimientos del departamento?</p> <p>Si No Porque</p> <p>7.- ¿Existen planes y programas generales y particulares para el desarrollo de las actividades encomendadas?</p> <p>Si No Porque?</p> <p>8.- ¿Mencione cuales son las leyes, reglamentos, instructivos, circulares en que se basan para desarrollar sus actividades?</p> <p>9.- ¿Que criterios se siguen para elegir a los proveedores?</p> <p>10.- ¿Hay un monto preestablecido que determine el número de cotizaciones a solicitar?</p> <p>Si No Porque?</p> <p>11.- ¿Se realizan compras de emergencia?</p> <p>Si No Porque?</p>					
<p>Organización</p> <p>11.- ¿Se cuenta con un manual de organización?</p> <p>Si No Porque?</p> <p>12.- ¿Es conocido por todo el personal?</p> <p>Si No Porque?</p> <p>13.- ¿Considera que existen funciones que originen una duplicidad de labores?</p> <p>Si No</p> <p>14.- ¿Considera que el personal con que cuenta es el requerido para su carga y volumen de trabajo?</p> <p>Si No Porque?</p>					

<p>15.- ¿Considera que el personal con que cuenta es el requerido para su carga y volumen de trabajo? Si No Porque?</p> <p>16.- ¿Quien se encarga de la recepción de bienes y bajo que procedimiento?</p>	
<p>Integración</p> <p>16.- ¿Considera que hay buena comunicación entre el área de Recursos Humanos y las demás áreas de la Sociedad? Si No Porque?</p> <p>17.- ¿Considera adecuada la información tanto interna como externa en su área? Si No Porque?</p>	
<p>Dirección</p> <p>18.- ¿Existen niveles de autoridad y responsabilidad definidos para los integrantes del departamento? Si No Porque?</p> <p>19.- ¿Cuenta usted con la autoridad debidamente delegada para el desarrollo de sus actividades? Si No Porque?</p>	
<p>Control</p> <p>20.- ¿Existe un control de tramites, oficios, ordenes etc.? Si No Porque?</p> <p>21.- ¿Se utiliza un control para programas de desarrollo? Si No Porque?</p> <p>23.- ¿Se realiza alguna revisión o prueba de calidad a la mercancía recibida? Si No Porque?</p> <p>24.- ¿ Conoce la capacidad de producción de la Sociedad? Si No</p> <p>25.- ¿Quisiera usted agregar alguna opinión, comentario o sugerencia adicional a este cuestionario? Si No Cual?</p>	

CUESTIONARIO APLICADO AL RESPONSABLE DE PRODUCCIÓN

ASPECTO	PUNTOS				
	1	2	3	4	5
<p>Planeación</p> <p>1.- ¿Mencione cuales son los objetivos generales de su departamento?</p> <p>2.- ¿Indique en que medida se han alcanzado los objetivos hasta este momento?</p> <p>3.- ¿Existe algún medio de control para el alcance de estos objetivos?</p> <p>4.- ¿En que consiste?</p> <p>5.- ¿Cuales son las principales limitaciones que tiene para cumplir satisfactoriamente con su objetivo?</p> <p>6.- ¿Se encuentran claramente definidas y por escrito las políticas y procedimientos del departamento?</p> <p>Si No Porque</p> <p>7.- ¿Existen planes y programas generales y particulares para el desarrollo de las actividades encomendadas?</p> <p>Si No Porque?</p> <p>8.- ¿Mencione cuales son las leyes, reglamentos, instructivos, circulares en que se basan para desarrollar sus actividades?</p> <p>9.- ¿Se elabora alguna programación o planeación de la producción?</p> <p>Si No Porque?</p> <p>10.- ¿Con que periodicidad se elabora esta?</p> <p>11.- ¿Interviene alguna otra área ya sea directa o indirectamente para la realización de la programación de la producción?</p> <p>Si No Porque?</p> <p>12.- ¿Conoce los planes de mercado actuales y futuros de la Sociedad Cooperativa?</p> <p>Si No Porque?</p>					
<p>Organización</p> <p>11.- ¿Se cuenta con un manual de organización?</p> <p>Si No Porque?</p> <p>12.- ¿Es conocido por todo el personal?</p> <p>Si No Porque?</p> <p>13.- ¿Considera que existen funciones que originen una duplicidad de labores?</p> <p>Si No</p>					

<p>14.- ¿Considera que el personal con que cuenta es el requerido para su carga y volumen de trabajo? Si No Porque?</p> <p>15.- ¿Considera que el personal con que cuenta es el requerido para su carga y volumen de trabajo? Si No Porque?</p> <p>17.- ¿En caso de presentarse alguna diferencia entre la producción que se ha programado, que medidas se toman?</p> <p>18.- ¿Realiza algún tipo de informe sobre la producción por determinados periodos? Si No Porque?</p> <p>19.- ¿A quien se dan a conocer estos documentos y con que fin?</p>	
<p>Integración</p> <p>16.- ¿Considera que hay buena comunicación entre el área de Producción y las demás áreas de la Sociedad? Si No Porque?</p> <p>17.- ¿Considera adecuada la información tanto interna como externa en su área? Si No Porque?</p>	
<p>Dirección</p> <p>18.- ¿Existen niveles de autoridad y responsabilidad definidos para los integrantes del departamento? Si No Porque?</p> <p>19.- ¿Cuenta usted con la autoridad debidamente delegada para el desarrollo de sus actividades? Si No Porque?</p>	
<p>Control</p> <p>20.- ¿Existe un control de tramites, oficios, ordenes etc.? Si No Porque?</p> <p>21.- ¿Se utiliza un control para programas de desarrollo? Si No Porque?</p> <p>26.- ¿De que manera se lleva a cabo el control de calidad en la producción?</p> <p>27.- ¿Quien se encarga de dar seguimiento a este control?</p>	

28.- ¿Se tienen establecidos estándares de producción?

Si Cuales? No Porque?

29.- ¿ Conoce la capacidad de producción de la Sociedad?

Si No

30.- ¿Quisiera usted agregar alguna opinión, comentario o

sugerencia adicional a este cuestionario?

Si No Cual?

CUESTIONARIO APLICADO AL RESPONSABLE DE VENTAS

ASPECTO	PUNTOS				
	1	2	3	4	5
<p>Planeación</p> <p>1.- ¿Mencione cuales son los objetivos generales de su departamento?</p> <p>2.- ¿Indique en que medida se han alcanzado los objetivos hasta este momento?</p> <p>3.- ¿Existe algún medio de control para el alcance de estos objetivos?</p> <p>4.- ¿En que consiste?</p> <p>5.- ¿Cuales son las principales limitaciones que tiene para cumplir satisfactoriamente con su objetivo?</p> <p>6.- ¿Se encuentran claramente definidas y por escrito las políticas y procedimientos del departamento?</p> <p>Si No Porque</p> <p>7.- ¿Existen planes y programas generales y particulares para el desarrollo de las actividades encomendadas?</p> <p>Si No Porque</p> <p>8.- ¿Mencione cuales son las leyes, reglamentos, instructivos, circulares en que se basan para desarrollar sus actividades?</p> <p>9.- ¿La Sociedad establece una estimación de ventas a futuro?</p> <p>Si No Porque</p> <p>10.- ¿Se elabora algún pronostico de ventas mensual?</p> <p>Si No Porque</p>					
<p>Organización</p> <p>11.- ¿Se cuenta con un manual de organización?</p> <p>Si No Porque?</p> <p>12.- ¿Es conocido por todo el personal?</p> <p>Si No Porque?</p> <p>13.- ¿Considera que existen funciones que originen una duplicidad de labores?</p> <p>Si No</p> <p>14.- ¿Considera que el personal con que cuenta es el requerido para su carga y volumen de trabajo?</p> <p>Si No Porque?</p> <p>15.- ¿Hay determinadas bases para elaborar un pronostico de ventas?</p> <p>Si No Cuales?</p>					

<p>16.- ¿El pronóstico de ventas se apega al plan de venta de la Sociedad? Si No Porque?</p>	
<p>Integración 16.- ¿Considera que hay buena comunicación entre el área de Ventas y las demás áreas de la Sociedad? Si No Porque? 17.- ¿Considera adecuada la información tanto interna como externa en su área? Si No Porque?</p>	
<p>Dirección 18.- ¿Existen niveles de autoridad y responsabilidad definidos para los integrantes del departamento? Si No Porque? 19.-¿Cuenta usted con la autoridad debidamente delegada para el desarrollo de sus actividades? Si No Porque?</p>	
<p>Control 20.- ¿Existe un control de tramites, oficios, ordenes etc.? Si No Porque? 21.- ¿Se utiliza un control para programas de desarrollo? Si No Porque? 23.- ¿Que medidas se toman en caso de encontrar desviaciones en el pronóstico de ventas y las ventas realizadas? 24.- ¿Quisiera usted agregar alguna opinión, comentario o sugerencia adicional a este cuestionario? Si No Cual?</p>	

**EVALUACION DE LOS ASPECTOS QUE SE CONSIDERARON EN LA
AUDITORIA ADMINISTRATIVA
CUESTIONARIO DIRIGIDO AL RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS**

ASPECTO	No. PREGUNTAS	VALOR	PUNTOS
Planeación	10	5	50
Organización	4	5	20
Integración	2	5	10
Dirección	2	5	10
Control	4	5	20
TOTAL DE PUNTOS			110

**EVALUACION DE LOS ASPECTOS QUE SE CONSIDERARON EN LA AUDITORIA
ADMINISTRATIVA
CUESTIONARIO DIRIGIDO AL RESPONSABLE DE FINANZAS**

ASPECTO	No. PREGUNTAS	VALOR	PUNTOS
Planeación	10	5	50
Organización	5	5	25
Integración	2	5	10
Dirección	2	5	10
Control	5	5	25
TOTAL DE PUNTOS			120

**EVALUACION DE LOS ASPECTOS QUE SE CONSIDERARON EN LA AUDITORIA
ADMINISTRATIVA
CUESTIONARIO DIRIGIDO AL RESPONSABLE DE COMPRAS**

ASPECTO	No. PREGUNTAS	VALOR	PUNTOS
Planeación	11	5	55
Organización	5	5	25
Integración	2	5	10
Dirección	2	5	10
Control	5	5	25
TOTAL DE PUNTOS			125

**EVALUACION DE LOS ASPECTOS QUE SE CONSIDERARON EN LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA
CUESTIONARIO DIRIGIDO AL RESPONSABLE PRODUCCION**

ASPECTO	No. PREGUNTAS	VALOR	PUNTOS
Planación	12	5	60
Organización	7	5	35
Integración	2	5	10
Dirección	2	5	10
Control	7	5	35
TOTAL DE PUNTOS			150

**EVALUACION DE LOS ASPECTOS QUE SE CONSIDERARON EN LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA
CUESTIONARIO DIRIGIDO AL RESPONSABLE VENTAS**

ASPECTO	No. PREGUNTAS	VALOR	PUNTOS
Planación	10	5	50
Organización	6	5	30
Integración	2	5	10
Dirección	2	5	10
Control	4	5	20
TOTAL DE PUNTOS			120

TOTAL DE PUNTOS

CUESTIONARIOS DIRIGIDOS AL RESPONSABLE DEL AREA DE:	PUNTOS
Recursos Humanos	110
Finanzas	120
Compras	125
Producción	150
Ventas	120
TOTAL	625

ESCALA DE APRECIACION

TOTAL DE PUNTOS	PORCENTAJE	CALIFICACION
525-625	90-100%	Excelente
420-524	80-89%	Muy bien
315-419	60-79%	Bien
210-314	40-59%	Regular
105-209	20-39%	Mal
0-104	0-19%	Muy mal

INFORME DE LA AUDITORIA

El informe rendido por el auditor debe hacerse por escrito, ya que en esta forma queda constancia de su labor. Por otra parte, el informe escrito es prácticamente una prueba de sus sugerencias, acuerdos tomados o resultado de su trabajo.

Dada la importancia que reviste un informe, puesto que él se incluye el resultado de trabajos efectuados, requiere que su presentación cause el impacto de profesionalismo, calidad y confianza.

La presentación y contenido del informe debe reunir entre otros aspectos, los siguientes requisitos:

- Debe estar redactado en forma sencilla, clara y precisa.
- Las conclusiones deben estar apoyadas con argumentos razonados y convincentes.
- Debe estar escrito con limpieza y con papel adecuado.
- El informe, según el caso, deberá acompañarse de todos aquellos documentos formulados como resultado de los trabajos tales como: gráficas, instructivos, formas, etc.

En el informe final que rinde el auditor deberá precisarse que las conclusiones emitidas son resultado de sus apreciaciones personales y que solamente tienen carácter de consejo, quedando su ejecución bajo la responsabilidad de la dirección.

El cuerpo del informe final contendrá elementos que estandaricen su presentación en cuanto a su forma y diseño y no en su contenido:

Los elementos se relacionan a continuación:

- **Consideraciones generales.**
- **Observaciones relevantes.**
- **Observaciones detalladas.**
- **Recomendaciones.**
- **Comentarios.**
- **Anexos.**

El informe de Auditoría Administrativa aplicado en Sociedades Cooperativas deberá contener la siguiente información:

- **Antecedentes de la Auditoría.**
- **Propósito de la Auditoría.**
- **El periodo que abarco.**
- **Alcance de la misma (Áreas de Recursos Humanos, Finanzas, Compras, Producción y Ventas)**
- **Métodos empleados en la auditoría para la obtención de la información (cuestionarios, verificación de documentos, entrevistas y observación directa.)**
- **Nombre de las personas a las que les fueron aplicados los cuestionarios y/o entrevistas.**
- **Conclusiones.**
- **Recomendaciones.**
- **Anexos.**

PRESENTACIÓN DEL INFORME

La presentación del informe debe hacerse a la dirección de la Sociedad Cooperativa y al personal involucrado con la realización de la misma, explicando los puntos donde exista duda sobre la información contenida en el mismo desarrollo de la Auditoría, así como la implementación de recomendaciones.

CAPITULO III

METODO DE INVESTIGACION APLICADO

CAPITULO NO. III METODO DE INVESTIGACION APLICADO

3.1 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

En la gran mayoría de las organizaciones cooperativas se desconocen o no se llevan a cabo las funciones específicas de cada uno de los departamentos, situación que se manifiesta por la inadecuada administración de la organización propiciando un deficiente desarrollo de la misma.

3.2 PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS

Si las Sociedades Cooperativas tienen problemas funcionales en sus diferentes áreas, entonces es necesario aplicar un modelo de: un programa tipo de Auditoría Administrativa que nos permita conocer y **corregir** las irregularidades que en ellas existan, propiciando el crecimiento de la sociedad y su sano desarrollo.

3.3 FIJACION DE OBJETIVOS

SOCIAL.- Lograr por medio de un programa de Auditoría Administrativa el crecimiento y sano desarrollo de organizaciones cooperativas que permitan la generación de empleos y contribuyan al crecimiento y bienestar social del País.

SERVICIO.- Determinar las causas que originan las deficiencias en las organizaciones cooperativas, permitiendo sugerir medidas correctivas que eleven la calidad de los servicios que se prestan dentro y fuera de la organización.

ECONOMICO.- Mejorar los métodos y procedimientos funcionales de la organización propiciando el sano crecimiento económico de la organización.

3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACION

3.4.1 DETERMINACION DEL UNIVERSO

La investigación realizada se llevo a cabo en organizaciones cooperativas en general, es decir independientemente del giro y tamaño de las mismas, ubicadas en el distrito federal y área metropolitana, conformando un universo de 32 organizaciones.

3.4.2 DETERMINACION DE LA MUESTRA

El tamaño de nuestra muestra corresponde a 28 organizaciones cooperativas las cuales cuentan con por lo menos tres áreas funcionales.

3.5 VARIABLES DE INVESTIGACION

- Variable Independiente.

La implementación de un programa de Auditoría Administrativa para Sociedades Cooperativas propiciará el crecimiento y desarrollo de la organización.

- Variable Dependiente.

Conforme a los resultados obtenidos de la Auditoría Administrativa se formularán las correcciones pertinentes para lograr una mayor eficiencia en la Sociedad.

- Variables de Control.

- **Número de trabajadores**
- **Giro de la Sociedad**
- **Capital con que cuenta la Sociedad.**

3.6 DISEÑO DEL CUESTIONARIO

El cuestionario que sirvió de base para la investigación es el siguiente:

Nombre de la Sociedad Cooperativa: _____
Giro: _____
Numero de trabajadores: _____
Nombre de quien informa: _____
Puesto: _____
Estudios realizados: _____

1.- Qué tipo de auditorías se realizan en su compañía?

- A) Administrativa
- B) Contable
- C) Industrial
- D) Otras: _____

2.- Con qué frecuencia se aplican las auditorías administrativas?

- A) Una vez al año
- B) Dos veces al año
- C) Más de dos veces al año
- D) Otras: _____

3.- Se han efectuado auditorías administrativas en alguna área específica de la Sociedad?

Si _____ Cual _____
No _____

4.- Considera que sería importante y benéfico aplicar auditorías funcionales en las diferentes áreas de la Sociedad?

Si _____
No _____

Porque? _____

5.- Para usted conocer los niveles de eficiencia que se encuentren en las diferentes áreas de la Sociedad cooperativa es?

- A) Muy importante
- B) Importante
- C) Medianamente importante
- D) No es importante

6.- Porque?

7.- Para usted conocer las causas de las deficiencias en las funciones realizadas en las diferentes áreas es?

- A) Muy importante
- B) Importante
- C) Medianamente importante
- D) No es importante

8.- Porque?

9.- Cuenta con manuales de organización, procedimientos y políticas para cada una de las áreas funcionales?

Si _____
No _____

10.- Le interesaría conocer e implementar un modelo de auditoría administrativa en cada una de las áreas funcionales?

Si _____
No _____

Porque?

Muchas gracias por su colaboración

Firma del entrevistado

Sello de la organización

3.6.1 APLICACION DEL CUESTIONARIO

El cuestionario anterior fue aplicado en 28 Sociedades Cooperativas, en la gran mayoría de las Sociedades se obtuvo una buena aceptación y debido a que era un cuestionario pequeño la información fue rápida y sin problema alguno.

Por motivo de contenido en este trabajo (Volumen) únicamente se presentan tres cuestionarios como muestra de la aplicación de los mismos.



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
DIVISION DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES
COORDINACION DE LAS CARRERAS DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACION Y LICENCIADO EN CONTADURIA

A QUIEN CORRESPONDA:

Por medio de la presente nos dirigimos a ustedes para solicitar su colaboración para que la pasante Cerón Alvarez Ma.del Carmen bajo la dirección del L.A.E.Francisco Ramírez Omelas, puedan aplicar un cuestionario que les permita conocer si en la organización se lleva a cabo auditoría administrativa

Agradeciendo de antemano la atención a la presente hacemos de su conocimiento, que la información que se les proporcione será tratada confidencialmente y con fines académicos.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
Cuautitlan Izcalli, Mex., 7 de agosto de 1966

COORDINADOR

Lic. Arturo Sánchez Modragón



CUESTIONARIO

50.1

Nombre de la Sociedad Cooperativa: Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pasaval
Giro: De Servicio
Numero de trabajadores: _____
Nombre de quien informa: Lc. Salvador Torres Sisneros
Puesto: Jefe de Recursos Humanos
Estudios realizados: La. en Administracion

1.- Qué tipo de auditorías se realizan en su compañía?

- Administrativa
- Contable
- Industrial
- Otras INSS, Fiscal, Calidad, Sistemas.

2.- Con que frecuencia se aplican las auditorías administrativas?

- Una vez al año
- B) Dos veces al año
- C) Más de dos veces al año
- D) Otras

3.- Se han efectuado auditorías administrativas en alguna área específica de la Sociedad?

Si X Cual Rec. Humanos, Finanzas, Compras.
No _____

4.- Considera que sería importante y benéfico aplicar auditorías funcionales en las diferentes áreas de la Sociedad?

Si X
No _____

Porque? Es muy importante aplicar Auditorías Funcionales en todas las áreas existentes de la sociedad no incluyendo el área de mantenimiento que tampoco ya está totalmente controlado por el área de mantenimiento.

5.- Para usted conocidos niveles de eficiencia que se encuentren en las diferentes áreas de la Sociedad cooperativa es?

- A) Muy importante
- B) Importante
- C) Medianamente importante
- D) No es importante

6.- Porque? Porque se sabría como está trabajando cada uno de ellos, y si alguno estuviera en un nivel bajo - se le pondría más empeño a esto.

7.- Para usted conocer las causas de las deficiencias en las funciones realizadas en las diferentes áreas es?

- A) Muy importante
 B) Importante
 C) Medianamente importante
 D) No es importante

8.- Porque? Porque al conocer las causas se podrían tomar medidas correctivas pertinentes para subsanar cada una de estas deficiencias.

9.- Cuenta con manuales de organización, procedimientos y políticas para cada una de las áreas funcionales?

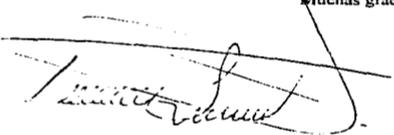
Si X
No _____

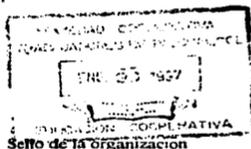
10.- Le interesaría conocer e implementar un modelo de auditoría administrativa en cada una de las áreas funcionales?

Si X
No _____

Porque? Porque la Sociedad Tendría un mejor desarrollo brindando una mejor calidad y servicio a todas esas buenas clientes trayendo como consecuencia la prosperidad de la misma.

Muchas gracias por su colaboración


Firma del entrevistado



CUESTIONARIO

Nombre de la Sociedad Cooperativa: Soc. Coop. de Cons. Puelo S.C.L.
Giro: ACTIVIDADES DIVERSAS CON LAS ASOCIACIONES
Numero de trabajadores: _____
Nombre de quien informa: ENRIQUE FLORES RAMAZA
Puesto: Gerente de Contabilidad
Estudios realizados: Licenciatura en Administración.

1.- Qué tipo de auditorías se realizan en su compañía?

- A) Administrativa
- B) Contable
- C) Industrial
- D) Otras

2.- Con qué frecuencia se aplican las auditorías administrativas?

- A) Una vez al año
- B) Dos veces al año
- C) Más de dos veces al año
- D) Otras

3.- Se han efectuado auditorías administrativas en alguna área específica de la Sociedad?

Si _____ Cual _____
No

4.- Considera que sería importante y benéfico aplicar auditorías funcionales en las diferentes áreas de la Sociedad?

Si
No _____

Porque? Para poder detectar a tiempo operaciones no deseadas

5.- Para usted conocer los niveles de eficiencia que se encuentren en las diferentes áreas de la Sociedad cooperativa es?

- A) Muy importante
- B) Importante
- C) Medianamente importante
- D) No es importante

6.- Porque?

nos permite conocer donde estamos.
y así poder saber a donde vamos y
así lo estamos haciendo bien.

7.- Para usted conocer las causas de las deficiencias en las funciones realizadas en las diferentes áreas es?

- A) Muy importante
 B) Importante
 C) Medianamente importante
 D) No es importante

8.- Porque?

nos permite conocer los circuitos por
donde se encuentran de subsección de subsección y
así mantener el rumbo.

9.- Cuenta con manuales de organización, procedimientos y políticas para cada una de las áreas funcionales?

Si
No X

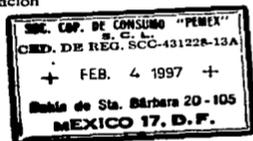
10.- Le interesaría conocer e implementar un modelo de auditoría administrativa en cada una de las áreas funcionales?

Si X
No

Porque?

nos permitiría conocer a tiempo las
deficiencias.

Muchas gracias por su colaboración



Firma del entrevistado

Flora

CUESTIONARIO

Nombre de la Sociedad Cooperativa: SOCIEDAD COOPERATIVA DEL DTO. DE TLAMATEPEC.
Giro: DE CONSUMO
Número de trabajadores: 382
Nombre de quien informa: Sr. ALFREDO GALVAN HERNANDEZ
Puesto: JEFE DE RECURSOS HUMANOS
Estudios realizados: Sr. EN ADMINISTRACION

1.- Qué tipo de auditorías se realizan en su compañía?

- A) Administrativa
- B) Contable
- C) Industrial
- D) Otras INSS, FISCAL, CALIDAD

2.- Con qué frecuencia se aplican las auditorías administrativas?

- A) Una vez al año
- B) Dos veces al año
- C) Más de dos veces al año
- D) Otras NO SE APLICAN

3.- Se han efectuado auditorías administrativas en alguna área específica de la Sociedad?

Si _____ Cual _____
No X

4.- Considera que sería importante y benéfico aplicar auditorías funcionales en las diferentes áreas de la Sociedad?

Si X
No _____

Porque? PARQUE NOS AYUDARIA A REALIZAR NUESTRO TRABAJO CADA DIA MEJOR, MEJORANDO LAS FALLAS EXISTENTES

5.- Para usted conocer los niveles de eficiencia que se encuentren en las diferentes áreas de la Sociedad cooperativa es?

- A) Muy importante
- B) Importante
- C) Medianamente importante
- D) No es importante

6.- Porque? PORQUE SPAREMOS SI LA SOCIEDAD SE
ESTA DESARROLLANDO ADECUADAMENTE

7.- Para usted conocer las causas de las deficiencias en las funciones realizadas en las diferentes áreas es?

- A) Muy importante
- B) Importante
- C) Medianamente importante
- D) No es importante

8.- Porque? PORQUE ASI CORREGIREMOS LAS FALLAS QUE
SE PRESENTAN TOMANDO ALGUNAS MEDIDAS

9.- Cuenta con manuales de organización, procedimientos y políticas para cada una de la áreas funcionales?

Si _____
No X

10.- Le interesaría conocer e implementar un modelo de auditoría administrativa en cada una de las áreas funcionales?

Si X
No _____

Porque? PORQUE ESTA AYUDARIA A LA ORGANIZACION
A CRECER Y A DESARROLLARSE CADA DIA
MEJOR

Muchas gracias por su colaboración

Firma del entrevistado

COOPERATIVA DE CONSUMO
DEL DTO. DE TLALNEPANTLA
:: RFC CCT28065251Q ::
ACAMBAY 92 1 CP. 54038
DEPTO. DE REC. HUM.
ENERO 25, 1997

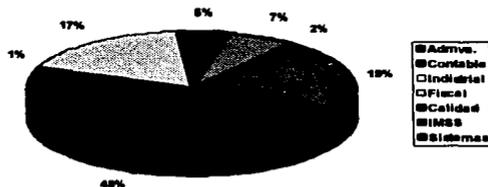
3.6.2 INTERPRETACION DE RESULTADOS

Los resultados que se obtuvieron de los 28 cuestionarios aplicados fueron tabulados para calcular los porcentajes y valores esperados de cada una de las preguntas, con lo que obtuvo la siguiente información:

Pregunta Num. 1

1.- ¿Qué tipo de auditorías se realizan en su compañía?

- A) Administrativa 19%
- B) Contable 49%
- C) Industrial 1%
- D) Fiscal 17%
- E) De Calidad 5%
- F) IMSS 7%
- G) Sistemas 2%



Pregunta Num. 2

¿Con que frecuencia se aplican las Auditorías Administrativas?

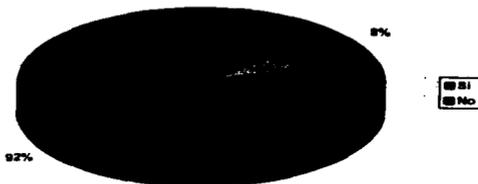
- A) Una vez al año 54%
- B) Dos veces al año 21%
- C) Más de dos veces al año 5%
- D) Otras 20%
- No se han aplicado 80%
- No especifica cual 20%



Pregunta Num. 3

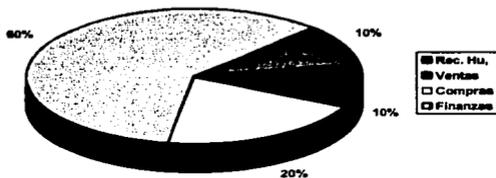
¿Se han efectuado Auditorías Administrativas en alguna área específica de la Sociedad?

Si 8%
No 92%



Cual?

- A) Recursos Humanos 10%
- B) Ventas 10%
- C) Compras 20%
- D) Finanzas 60%



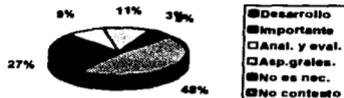
Pregunta Num. 4

4.- Considera que sería importante y benéfico aplicar auditorías funcionales en las diferentes áreas de la Sociedad?

Si 76% No 17% No contesto 7%

Porque?

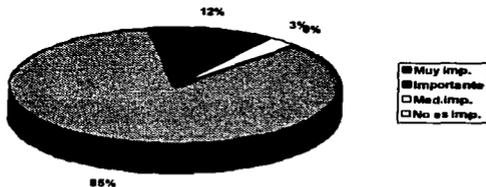
- Si para conocer el desarrollo de la Sociedad 48%
- Si porque es muy importante para la Sociedad 27%
- Si porque permite hacer un análisis y evaluación de la Sociedad en general 9%
- Si por aspectos legales 11%
- No porque no es necesaria 3%
- No contestó 2%



Pregunta Num. 5

5.- Para usted conocer los niveles de eficiencia que se encuentran en las diferentes áreas de la Sociedad cooperativa es?

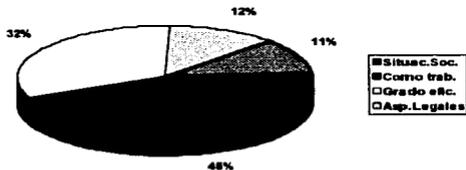
- A) Muy importante 85%
- B) Importante 12%
- C) Medianamente importante 3%
- D) No es importante 0%



Pregunta Num. 6

6.- ¿Porque?

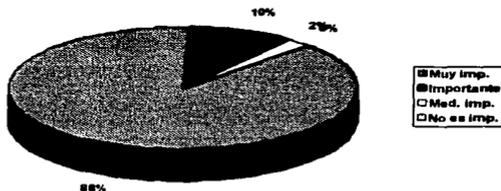
- Si porque se conocerian los puntos a los que les está poniendo mas empeño y se vería que pasa con los puntos restantes? 11%
- Si porque nos permita saber como estamos trabajando. 45%
- Si porque nos permite saber el grado de eficiencia con el que trabajamos. 32%
- Si por aspectos legales. 12%



Pregunta Num. 7

7.- Para usted conocer las causas de las deficiencias en las funciones realizadas en las diferentes áreas es?

- A) Muy importante 88%
- B) Importante 10%
- C) Medianamente importante 2%
- D) No es importante 0%



Pregunta Num. 8

8.- ¿Porque?

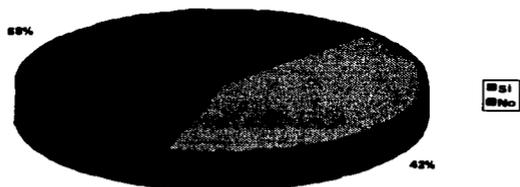
- Si porque permite conocer los errores. para darles solución. 41%
- Si porque se corregirán las fallas tomando medidas al respecto. 31%
- Si porque al conocer las deficiencias, nos permite eliminarlas y mejorar la productividad 28%



Pregunta Num. 9

¿Cuenta con manuales de organización, procedimientos y políticas para cada una de la áreas funcionales?

Si 42%
No 58%



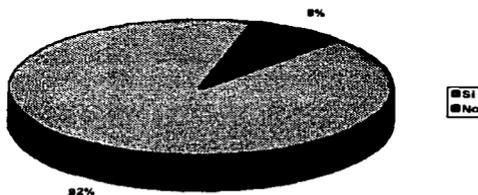
Pregunta Num. 10

¿Le interesaría conocer e implementar un modelo de auditoría administrativa en cada una de las áreas funcionales?

Si 92%
No 8%

Porque?

- Si porque se tendía un mejor desarrollo con una mejor calidad de servicio para nuestros clientes. 29%
- Si, porque la empresa tendría una mayor prosperidad y desarrollo. 39%
- Si, Porque permite conocer y afinar las irregularidades. 25%
- Si, Porque es de gran utilidad saber como esta funcionando la Sociedad. 7%
- No, Ya se contaban con modelos anteriores. 6.8%
- No contestaron porque? 1.2%



3.7 APROBACIÓN O DESAPROBACION DE LA HIPOTESIS

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación se puede determinar que las Sociedades Cooperativas reconocen la importancia que tiene el aplicar una herramienta de control como es la Auditoria Administrativa que les permita conocer y "corregir" las irregularidades que pueden existir en la Sociedad. Por lo que la Hipótesis no se modifica.

CONCLUSIONES

En el primer capítulo denominado “Antecedentes y Generalidades”, se presenta un marco teórico que se requiere para el desarrollo del programa de Auditoría Administrativa para una Sociedad Cooperativa.

En esta primera parte se encuentran dos aspectos muy importantes: Lo que es una Auditoría Administrativa y una Sociedad Cooperativa, cada una con sus principales características, lo que nos permite concluir que este marco teórico es necesario conocerlo para poder entender y desarrollar mejor el funcionamiento de la Auditoría Administrativa en una Sociedad Cooperativa.

En el segundo capítulo que es el modelo del programa de Auditoría Administrativa aplicada a Sociedades Cooperativas se exponen los elementos que comprende el programa el cual se desarrollo por áreas: Recursos Humanos, Finanzas, Compras, Producción y Ventas, se pretendió presentar un modelo tipo factible de aplicar en cualquier Sociedad Cooperativa, independientemente del giro y tamaño de la misma, adaptándolo para su realización a las características particulares que existan en cada una de ellas.

En el tercer y último capítulo denominado “Método de investigación aplicado se identifica el problema, objetivos y la hipótesis sujeta a comprobación a través de la aplicación de un cuestionario en una muestra determinada.

Los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario en las Sociedades Cooperativas permiten afirmar que reconocen la importancia que tiene el aplicar una herramienta de control como lo es la Auditoría Administrativa, ya que muchas de las que no lo realizan desconocen cual es el funcionamiento que existe en su organización.

Con base en el marco teórico, el programa y la investigación se concluye:

Que la realización de un modelo tipo de Auditoría Administrativa es una herramienta de control que nos permite detectar irregularidades que existen en una Sociedad Cooperativa y con esto proporcionará la mejor manera de corregirlas dando soluciones que propicien una mayor eficiencia a la misma.

No representa un gasto implantar esta herramienta de control, sino una inversión por los beneficios que la aplicación de la misma proporciona.

El llevar a la práctica esta herramienta de control hará que las Sociedades Cooperativas funcionen eficientemente y por lo tanto se desarrollen.

Con el desarrollo de este tema se ha pretendido proporcionar un modelo tipo de Auditoría Administrativa como herramienta de control que pueda contribuir al mejoramiento de las Sociedades Cooperativas, abriéndoles el camino hacia el desarrollo.

BIBLIOGRAFIA

Leslie W. Rue, Lloyd. y L.Byars
Administración Teoría y Aplicaciones
México, Alfa Omega, 1994

Administrate Hoy
México, Latino Americana, 1996, Ejemplar 25

Anaya Sánchez, Carlos E.
Auditoría Administrativa
México, Ecasa, 1990.

Asociación Nacional de Colegios de Lic. en Administración
Auditoría Administrativa
México, Limusa, 1991.

William P. Leonar
Auditoría Administrativa
México, Diana, 1990.

Colegio Nacional de Licenciados en Administración
Código de Ética de Licenciados en Administración
México, Porrúa, 1984.

Inostroza Fernández, Luis
Universidad Autónoma Metropolitana
Cooperativismo y el Sector Social en México
México, Diana, 1995.

Santillana González, J.R.
Conoce las Auditorías
México, Ecasa, 1991.

Koontz, Arnold y O'Donnell
Curso de Administración Moderna
México, McGrawHill, 1993

Fernández Arenas, José Antonio
El Proceso Administrativo
México, Diana, 1994.

Tamayo y Tamayo, Mario
El Proceso de Investigación Científica
México, Limusa, 1990

Rubio Ragazzoni, Víctor M.
Guía Práctica de Auditoría Administrativa
México, Pac, 1992.

Fernández Arenas, José Antonio
La Auditoría Administrativa
México, Diana, 1995.

Cabazos Flores, Baltazar
Ley Federal del Trabajo
México, Trillas, 1996

Leyes y Códigos de México
Ley General de Sociedades Cooperativas
México, Porrúa, 1995.

Fernández Sampieri, Roberto
Metodología de la Investigación
México, McGrawHill, 1995.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C.
Normas Y procedimientos de Auditoría
México, 1994.

Guzman Valdivia, Isaac
Problemas de la Administración de empresas
México, Limusa, 1994.

Sánchez Alarcón, F.J.
Programas de Auditoría
México, Ecasa, 1993.

Rodríguez Valencia, Joaquín
Sinopsis de Auditoría Administrativa
México, Trillas, 1994.

Comité Nacional de Sociedades Cooperativas
Sociedades Cooperativas
México, Ecasa, 1994.

Leyes y Códigos de México
Sociedades Cooperativas y Mercantiles
México, Porrúa, 1995.