

7
24.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**AUDITORIA PROCESAL
ADMINISTRATIVA**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
JAIME BENITEZ CALLEJA

ASESOR: L.A.E. CARLOS MATIAS ARMAS

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1997

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN



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

AT'N: ING. JAIME DE ANDA MONTAÑEZ
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES-C.

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

"Auditoría Procesal Administrativa"

que presenta el pasante: Jaime Benitez Calleja

con número de cuenta: 8804978-2 para obtener el TITULO de:
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido 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 Méx., a 30 de Octubre de 1997

PRESIDENTE	<u>L.A.E Carlos Matias Armas</u>
VOCAL	<u>I.M.E. José Luis Morales Pruneda</u>
SECRETARIO	<u>L.A. Sandra Luz Gonzalez López</u>
1er. SUPLENTE	<u>L.A. Felix Pérez Rivera</u>
2do. SUPLENTE	<u>L.A. Sergio Robles Aguillon</u>

[Handwritten signatures and dates]
 1/26/97
[Signature]



Dedicatorias

A Juana Calleja Falcón

Gracias a mi ser creador

Porqué hiciste posible la realización de una de mis más importantes metas.

A mi familia

Esteban Benitez Lugo

Hugo, Verónica, Elvia, Inés, y Maricela Benitez Calleja.

J. Juan, Rafael y Fidel Nieves Calleja.

**Gracias por depositar en mi su confianza, comprensión, apoyo y por enseñarme
que para conseguir algo en la vida es necesario trabajar.**

A mi asesor

Lic. Carlos Matias Armas

**Gracias por dedicarme el tiempo necesario para la realización de este trabajo, y
transmitirme sus conocimientos.**

A mis sinodales

Por su valioso tiempo invertido en este proyecto y en especial a la Lic. Sandra Luz González López por enseñarme a ser profesional con calidad.

A todos mis profesores

Que han participado a lo largo de mi formación académica. Gracias por compartir conmigo sus conocimientos y enseñarme a superarme día con día.

A la FES-Cuautitlan

Por brindarme la oportunidad de realizar satisfactoriamente mi licenciatura.

A la UNAM

Por formar en mí un profesionista digno y orgulloso de pertenecer a esta institución.

Índice

	Pág.
Título	
Planteamiento del problema	i
Objetivo	ii
Hipótesis	iii
Introducción	1

Capítulo 1

Generalidades de la Auditoría Procesal Administrativa.

1.1 Origen.....	3
1.2 Antecedentes.....	6
1.3 Importancia.....	10
1.4 Desarrollo.....	11

Capítulo 2

La Auditoría Procesal Administrativa.

2.1 Concepto.....	17
2.2 Objetivos.....	18
2.3 Alcances.....	18

2.4 Normas.....	19
2.5 El valor agregado de la Auditoria Procesal Administrativa.....	21
2.6 Metodología para la prevención, detección y Solución de problemas organizacionales.....	24

Capítulo 3

Metodología para la ejecución de la Auditoría Procesal Administrativa.

3.1 Elementos del Proceso Administrativo.....	28
3.1.1 Examen del elemento de previsión.....	30
3.1.2 Examen del elemento de Planeación.....	34
3.1.3 Examen del elemento de organización.....	39
3.1.4 Examen del elemento de integración.....	45
3.1.5 Examen del elemento de dirección.....	50
3.1.6 Examen del elemento de control.....	54
3.2 El informe.....	59
3.2.1 Observaciones determinadas.....	61

Capítulo 4

Caso práctico.

4.1 Plan de trabajo.....	64
--------------------------	----

4.2 Papeles de trabajo.....	67
4.3 Oficio de envío del informe de auditoría.....	95
4.4 Observaciones de la auditoría.....	99
Conclusiones.....	102
Bibliografía.....	105



Titulo de la Tesis

Auditoria Procesal Administrativa

Planteamiento del problema

¿Cómo analizar y evaluar los elementos del Proceso Administrativo?



Objetivo de la Tesis

Describir la importancia del analisis y evaluación del Proceso Administrativo, asi como su aplicación dentro de una empresa.

Hipótesis

Si la Auditoría Procesal Administrativa promueve el cumplimiento de los elementos del Proceso Administrativo, entonces esto permite eliminar deficiencias para mejorar el funcionamiento de una empresa.

Introducción

Cuando inicia una empresa implica para los accionistas un riesgo. este riesgo no es producto de la suerte. en gran parte es consecuencia de un comportamiento o actuación del Administrador. El riesgo no es casual, sino causal, que puede maximizarse o reducirse de acuerdo a la función de calidad del Administrador. Desde el nacimiento de la Auditoría la evolución de ésta, se encuentra vinculada al crecimiento de cada país y esto implica en tener un mejor control y vigilancia de las tareas asignadas para que estas sean más eficientes. La Auditoría Procesal Administrativa, es el proceso de examinar y evaluar los sistemas de previsión, planeación, organización, integración, dirección y el control de una empresa. La Auditoría Procesal Administrativa, conforme a sus objetivos, alcances y normas para el desarrollo de esta disciplina se presenta una metodología para su ejecución, que partiendo de un estudio general, para continuar con un análisis específico para llegar al examen del Proceso Administrativo, y en la terminación de la Auditoría Procesal Administrativa, se redacta un informe por parte del Auditor, en el cual se presentan los hechos importantes de la Auditoría respecto al Proceso Administrativo. También esta Auditoría presenta un apartado referente al planteamiento de recomendaciones. Para un mejor entendimiento de la Auditoría Procesal Administrativa, se presenta un caso práctico relacionado a este tipo de Auditoría.



Capítulo 1.
Generalidades de la Auditoría Procesal Administrativa

1.1 Origen.

El origen de la Auditoría Procesal Administrativa recae en la Administración.

Definición etimológica: "Administración", se forma del prefijo "ad", hacia, y de "ministratio" comparativo de inferioridad. **Concepto de Administración:** Es la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros. **Su objeto:** Es la sociedad, esto es, la unión moral de hombres, que en forma sistemática coordinan sus medios para lograr un bien común. **Su finalidad:** Es la forma de coordinar las personas y las cosas que integran una empresa, de la manera en que se les coordine, se obtendrá mayor o menor eficiencia (se refiere al logro de los resultados con base en la utilización óptima de los recursos de que dispone una empresa). En la actividad de la Administración, ya se hagan planes, se dirija o mande y se organice, siempre se están coordinando cosas, acciones, personas, fines, intereses, etc.

Conceptos de Administración: "Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito. Es la técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana. Es una técnica por medio de la cual se determinan, clasifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular. Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes. Consiste en lograr un objetivo

predeterminado. mediante el esfuerzo ajeno. Es el empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados, en el logro del fin de una empresa. Administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar".¹

Elementos que forman la empresa

Bienes materiales: Sus edificios, las instalaciones que son adaptados a la labor productiva, la maquinaria que tiene por objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano y los equipos, o sea los instrumentos o herramientas que complementan y aplican más al detalle la acción de la maquinaria. Las materias primas, aquellas que han de salir transformadas en los productos, los materiales auxiliares, que aunque no forman parte del producto, son necesarios para la producción. Dinero, toda empresa necesita cierto efectivo, para pagos diarios y urgentes.

Hombres: Los obreros cuyo trabajo es manual, los empleados su trabajo es de categoría más intelectual y de servicio, supervisores su misión es vigilar el cumplimiento de los planes y ordenes señaladas, los técnicos son las personas

¹. Reyes Ponce, Agustín. *Administración de Empresas*
primera parte. México, Limusa, 1992. pág. 16-17

que con base en un conjunto de reglas o principios, buscan crear nuevos métodos y controles. altos ejecutivos son aquellos en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica, y los directores su función es fijar los objetivos y políticas y aprobar los planes así como la revisión de los resultados.

Sistemas: Son las relaciones estables en que deben coordinarse las cosas, las personas, o éstas con aquéllas. Los sistemas de producción como las fórmulas, patentes, métodos, etc.; sistemas de ventas, como el autoservicio, la venta a domicilio, o a crédito, etc.; sistemas de finanzas las distintas combinaciones de capital propio y prestado. Sistemas de organización y administración, consistentes en la forma de como debe estar estructurada la empresa. Resulta necesario analizar con detalle los problemas que están dificultando el desarrollo de la empresa y, por tanto sus causas. El cambio de las actividades de la empresa pueden estar por la necesidad de diversificación de productos, necesidad de una nueva estructura orgánica, necesidad de reducir sus costos y muchas otras razones requerirán este tipo de estudio.

Tipos de análisis

Sistemático: Se analizan los problemas que se van encontrando y que dificultan o traban el desarrollo.

Integral: La aplicación concreta del enfoque a utilizar en el análisis implica que se debe abarcar todos los aspectos de la actividad de la empresa, porque

muchas veces ocurre que el problema que se manifiesta en un sector es un reflejo de errores localizados en otro. Periódico; La empresa está sometida a cambios, se incrementan las ventas y la capacidad de producción, nuevos productos son lanzados al mercado, nuevos métodos de fabricación y equipos que reemplazan a los obsoletos, se incorpora el procesamiento mecánico o electrónico de datos, también se incorporan personas y otras dejan la empresa, el exterior modifica la demanda y los precios, varían los impuestos, el régimen de cambios, los recargos, etc.

1.2 Antecedentes

La evolución de las acciones de los hombres es muy antigua, constantemente se califican los actos de las personas que nos rodean, algunas veces llega a medirse la relación 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. "El interés de la colectividad por todo lo que signifique bienes de producción, economía del esfuerzo humano y aprovechamiento de recursos, exigirá con mayor fuerza en el futuro que la actuación de los administradores sea respaldada por un programa confiable de revisión administrativa que reduzca las eventualidades. El sistema económico de libre empresa, debe demostrar su capacidad, como sistema, para continuar con la empresa del desarrollo económico".²

La Auditoría Contable eminentemente cuantitativa presenta un dictamen de tipo cualitativo que puede respaldarse con cifras. El caso contrario es la Auditoría Administrativa que trabaja con gran parte de elementos cualitativos y pretende dar una evaluación cuantitativa, si se puede medir aquello de lo que se habla y expresarlo en números, se podrá tener un conocimiento adecuado acerca de esa materia. El tiempo obliga a cambiar muchas cosas, la industria, el comercio, los servicios públicos, etc., las relaciones humanas, sociales y políticas constantemente varían, provocando una serie de situaciones cada vez más complicadas que dificultan la toma de decisiones y esto exige una observación cuidadosa, una comprobación y un estudio minucioso en áreas situadas más allá del alcance de las auditorías financieras.

"En los problemas administrativos, los estudiosos trataron problemas cotidianos inmediatos; problemas de planeación, de organización, de recursos humanos, materiales de tecnología y producción. En búsqueda sistemática de soluciones, utilizaron la ciencia y la metodología científica determinándose:

- a).- El mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias, es estudiar el mecanismo administrativo para concluir si la planeación, la organización, el mando, la coordinación y el control están adecuadamente atendidos.
- b).- Que independientemente de lo útil que resulta la auditoría tradicional financiera, deberían auditarse de manera extensiva e imparcial las funciones básicas de la dirección.
- c).- Que la empresa debe hacer periódica una auto auditoría, que consistiría en una evaluación de la empresa en todos sus aspectos.
- d).- Realizar un estudio completo de la auditoría administrativa y tratar los métodos para iniciar, organizar, interpretar una revisión administrativa.
- e).- Auditoría Operativa; se selecciona una actividad, de un departamento, para un cuidadoso y profundo estudio, apreciación y evaluación".³

³. Rodríguez Valencia, Joaquín. *Sinopsis de la Auditoría*
México, Trillas, 1994, pág. 18

Las auditorías administrativas se han desarrollado con los años como una forma de evaluar la eficiencia (es el logro de los resultados con base en la utilización óptima de los recursos de que se disponen) y eficacia (son los resultados en las condiciones y tiempos previstos) de varios sistemas de una organización, desde la responsabilidad administrativa, hasta la social. Se expone la necesidad de evaluar los procedimientos administrativos y aplicar correcciones para lograr una máxima eficiencia en el futuro.

Antecedentes en México

Los organismos sociales demandan otros tipos de auditoría, que abarque los recursos humanos, materiales y técnicos, es decir una auditoría más amplia que la de los estados financieros. En México la aplicación de la auditoría administrativa comenzó en empresas transnacionales y posteriormente en mexicanas, sobre todo en empresas públicas, las empresas transnacionales venían con mentalidad y técnicas nuevas que se aplicaban con éxito en el extranjero, pero estas se modifican parcialmente para adaptarse al medio empresarial mexicano en las décadas de los cincuentas y sesentas. Se propone la realización de la auditoría administrativa, combinando los análisis de los objetivos, de los recursos y el proceso administrativo:

- a).- Se propone realizar una auditoría interna integral mediante una revisión tanto de los aspectos financieros como administrativos de una empresa.

b).- La Asociación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración (ANCLA), publica en un trabajo sobre la base de la auditoría administrativa (normas y alcances) y el informe.

c).- Se analiza la dinámica de la auditoría administrativa e indica cuatro pasos para su desarrollo;

-La recolección.

-La verificación de datos.

-El estudio de las funciones así como la revisión.

-La evaluación del control interno, para poder determinar un informe.

d).- Se presenta una guía práctica de auditoría administrativa, como el método para el diagnóstico de la capacidad administrativa de las instituciones a fin de determinar puntos vulnerables y seguir medidas correctivas.

1.3 Importancia

La importancia que representa la Auditoría Procesal Administrativa consiste en revisar y examinar la administración ya que esta se da donde quiera que exista un organismo social. El éxito de un organismo social depende de su administración. Para las empresas pequeñas y medianas, también quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración.

En especial para los países que están desarrollándose uno de los requisitos es mejorar la calidad de su administración.

1.4 Desarrollo

Las empresas en general, se encuentran en varias oportunidades a lo largo de su vida con la necesidad de examinar su situación, muchas son las razones para que esto ocurra, todos los jefes de las empresas saben que deben constantemente adaptarse a nuevas situaciones que les impone la realidad. No sólo las crisis, sino también los periodos de éxito, son los que provocan los cambios a los que habrá que adaptarse. Es necesario analizar con detalle los problemas y sus causas que dificultan el desarrollo de la empresa, las ganancias no son las de antes, el personal clave toma otros rumbos, la imagen de la empresa parece desvanecerse o deteriorarse gradualmente, envejecen los productos, los edificios, las máquinas, las personas, etc., y posteriormente habrá que replantear objetivos, políticas, métodos, procedimientos y los sistemas empleados, la empresa debe ser revisada y analizada en todos sus aspectos. Al proceso administrativo debe hacerse una evaluación de cada función para fundamentar las conclusiones de quién hizo el trabajo, pues indiscutiblemente cada una tiene valores diferentes en la contribución de alcanzar los objetivos, aun cuando todas están dirigidas hacia tal meta. El camino aceptable para medir el grado en que se cumple una función es el establecimiento de patrones

teóricos ideales para cada una y comparar otros patrones con los desempeñados reales, a fin de tener una base de evaluación que sirva para el juicio del investigador.

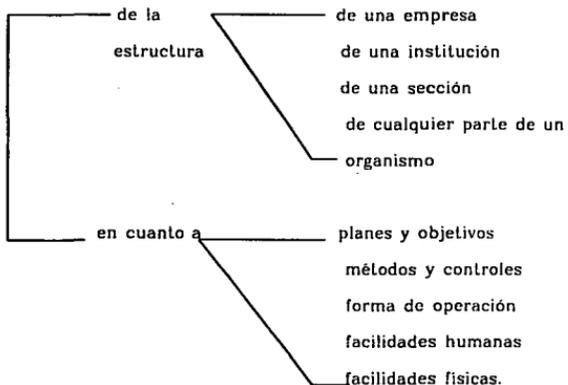
Cuando se alcanza un desempeño equilibrado de todas las funciones, cuando por igual contribuyen al logro de los objetivos de la empresa, y esta se desarrolla de una manera normal y adecuada a las circunstancias, puede afirmarse que el desempeño general es satisfactorio.

Antiguamente auditar consistía en escuchar, en la actualidad el concepto es más amplio, pues requiere de la técnica de investigación, investigar cuales son las causas; como se han formado éstas, con qué objeto y qué efectos producirán, etc.

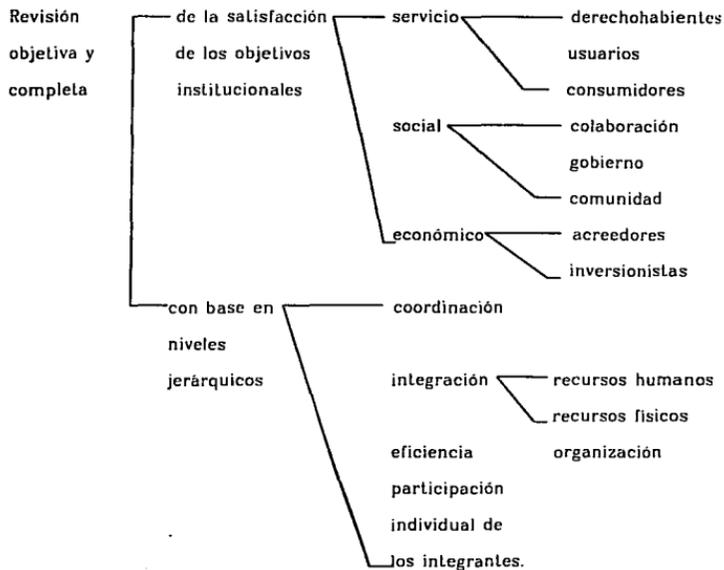
En las empresas surgió una nueva necesidad que es llenada por el Licenciado en Administración (auditor administrativo) la extensión de la labor de la auditoría a efectos de maximizar la eficiencia del control interno.

Concepto de William P Leonard:

Examen
completo y
constructivo



Concepto de Fernández Arena:



Concepto de J. Rodríguez Valencia:

Examen detallado
metodológico
realizado por
un profesional de
la administración

de un organismo
social

aplicando
diversos
procedi-
mientos



con el fin de evaluar la
eficiencia de las metas
fijadas con base en su
organización, sus
recursos humanos, sus
recursos financieros,
sus recursos materiales,
sus métodos y controles
y su forma de operar.

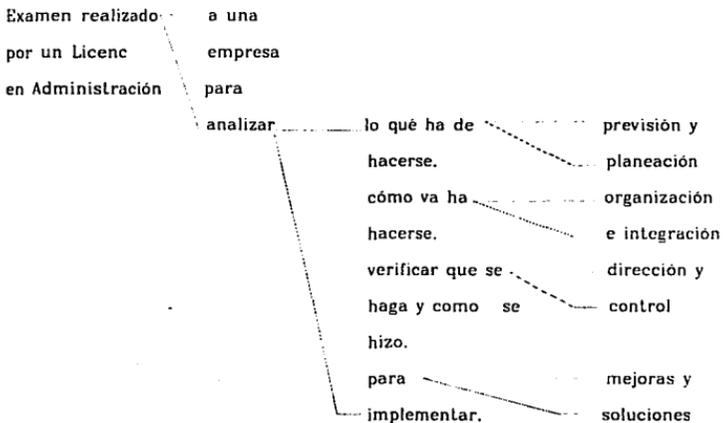


Capítulo 2.
La Auditoría Procesal Administrativa

2.1 Concepto

Concepto de la Auditoría Procesal Administrativa

Concepto de J. Benitez Calleja



2.2 Objetivos

Los objetivos de la Auditoría Procesal Administrativa:

- Precisar diferencias en los resultados, para la implementación de mejoras.
- Mejorar las formas de control y operación.
- Mejorar el uso de los recursos disponibles.
- Garantizar la adecuada marcha del los sistemas de una empresa.
- Ayudar a la dirección superior, a fin de que logre una administración eficaz y eficiente. repercusión en el funcionamiento total de una empresa.
- Descubrir las deficiencias que limiten el desarrollo de la empresa.
- Verificar la habilidad administrativa de la dirección y grado máximo en que los resultados se asemejen a los objetivos.

2.3 Alcances

Los alcances de la Auditoría Procesal Administrativa:

Varia la profundidad del alcance dependiendo fundamentalmente del objetivo mismo; en la mayoría de los casos se trata de realizar una revisión sistemática e integral de los problemas del proceso administrativo, sus causas y las posibles soluciones.

Analizar el funcionamiento total o parcial para determinar los factores que intervienen, y definir las funciones de esos factores. Determinar el grado del

desempeño de estas funciones. la investigación de qué factor o parámetro ejerce en condiciones determinadas. favorable o adversa. en la operación.

2.4 Normas

Las normas de la Auditoría procesal Administrativa:

"Normas personales"⁴.

Se refieren al perfil profesional. para desarrollar las funciones:

- a).- Contar con la capacidad para determinar en cada una de las revisiones si los objetivos son alcanzados con eficiencia y eficacia.
- b).- Poseer habilidades para trabajar en equipo y tener facilidad para comprender la esencia de los asuntos. aceptar comentarios críticos.
- c).- Regir su conducta conforme a las disposiciones del código de ética.
- d).- Participar en programas de educación y cursos de capacitación que permitan su actualización y superación profesional.
- e).- Proyectar a la empresa. la forma en que afectan las situaciones detectadas en una sola área.

⁴. Secretaría de la Contraloría General de la Federación.

Auditoría Integral México. Secogef. 1994. pág. 16-18

"Normas sobre la ejecución del trabajo"⁵

- a).- Se define un alcance que permita obtener conclusiones y recomendaciones.
- b).- Al realizar la revisión, ver a la empresa como un sistema abierto e integrado y no sólo como una parte aislada sujeta a revisión.
- c).- Cuando se ejerza la supervisión, se verifique que los resultados obtenidos, determinen a dar sugerencias para mejorar la operación.

"Normas sobre el informe"⁶

Estas normas orientaran a que el informe:

- a).- Permita establecer la forma, en que el desarrollo de una operación en particular puede afectar a la empresa en su conjunto.
- b).- Contenga recomendaciones que conduzcan a la implementación de mejoras y soluciones, que no sólo se refieran a las áreas o ciclos revisados, sino que puedan proyectarse a todas aquellas áreas con las que tenga relación.
- c).- Destaque la importancia de implementación y seguimiento de las medidas correctivas y preventivas propuestas en ellos.

⁵ Ibidem pág. 16-18

⁶ Ibidem pág. 16-18

2.5 El valor agregado de la Auditoría Procesal Administrativa

$$b - c = j$$

Siendo:

b= valor de la empresa antes auditada.

c= conclusiones, mejoras o cambios informados por la auditoría.

j= nuevo valor de la empresa, después de que la auditoría implemento las mejoras o cambios propuestos.

Como los términos de esta ecuación son y deben ser cuantificados, el valor que se agrega es medible:

- Disminuir un tipo de proceso es agregar valor.
- Disminuir un costo es agregar valor.
- Mejorar la calidad es agregar valor.

Para los elementos intangibles los no cuantificables el valor agregado en ellos significa mejorar los positivos y disminuir los negativos.

Todo lo que no agrega valor es un desperdicio.

Tipos de problemas

"Brindar soluciones. corregir a tiempo. agregar valor deben ser las ideas fuerza que impulsen la actividad profesional del auditor"⁷

- a).-Desajuste de corrección; se refiere a aquellas actividades de la empresa que se han deteriorado y que deben ser corregidas para contribuir a un mejor funcionamiento de la organización.
- b).-Desajuste de optimización; se parte de una situación que podría llamarse normal y se trata de mejorarla.
- c).-Desajuste de innovación; se comienza prácticamente de cero. por que no existen aspectos que deban corregirse o mejorarse. Sólo se trata de ver si hay algo favorable para la empresa que pueda convertirse en una innovación que mejore su productividad.

"Algunas preguntas que deberá formularse el auditor"

- 1.- ¿Para qué o por qué se hacen?
 ¿Son necesarias esas operaciones?
- 2.- ¿Podría hacerse mejor?

⁷ Parel, Vicente. Auditoría para la Calidad
Argentina. Machi. 1995. pág. 5-6

El método de llevar a cabo cada operación o los métodos son los mejores.

- 3.- ¿Existen estándares?
- 4.- El tiempo que está demandado cada operación ¿podría reducirse?
- 5.- ¿Hay inactividad en algún punto del proceso, así como demoras o atrasos?
¿Cuales son sus causas?
- 6.- ¿Son necesarios los formularios en uso?
¿Están bien diseñados, facilitando una rápida integración?
¿Se justifica la cantidad de copias en uso por formulario?
- 7.- ¿Es necesario que intervengan tantos puestos de trabajo?
¿Están bien distribuidos, de acuerdo con el proceso?
¿La carga de trabajo es compatible, con la cantidad de personal?
¿La calidad del trabajo es la necesaria?
- 8.- ¿Se pondrían usar nuevos materiales en reemplazo de los existentes a un menor costo?
- 9.- ¿Las condiciones de trabajo son las adecuadas para trabajar eficientemente?
¿Es apto el ambiente de trabajo?
¿El personal dispone de los recursos necesarios?
- 10.- ¿Los controles son suficientes o insuficientes?
- 11.- ¿Que se podría computarizar?

Las respuestas a estas preguntas brindarán los elementos de juicio necesario para realizar las correcciones, optimizaciones e innovaciones tendientes a favorecer un mejoramiento en el funcionamiento de la empresa.

2.6 Metodología para la prevención, detención y solución de problemas organizacionales

Planificar el tiempo de las tareas del auditor, involucra conocer bajo que metodología se cumplirán los objetivos de la auditoría acordada en la organización, la fase de la metodología:

- 1.- Planteamiento del problema: Reconocimiento de los hechos, descubrimiento del problema y formulación del problema.
- 2.- Construcción de un modelo teórico: Selección de los factores pertinentes o suposiciones, determinación de las hipótesis y la traducción matemática.
- 3.- Deducción de consecuencias particulares: Búsqueda de soportes racionales y la búsqueda de soportes empíricos.
- 4.- Prueba de las hipótesis: Diseño de la prueba, ejecución de la prueba, elaboración de los datos empíricos y la inferencia de la conclusión.
- 5.- Introducción de las conclusiones en la teoría.

Comparación de las conclusiones con las predicciones, reajuste del modelo y sugerencias acerca del trabajo o búsqueda de errores.

Metodología

Planteamiento: La actividad a realizar por la auditoría debe ser planificada

Control: Serán aplicables una serie de técnicas tendientes a conocer la empresa auditada e identificar sus problemas de funcionamiento.

Diagnóstico: En esta etapa se analizan profundamente las anomalías o desajustes actuales y potenciales detectados y fundamentalmente sus causas.

Diseño de soluciones: Implica crear el modelo específico para eliminar las anomalías y sus causas.

Implementación de soluciones: Constituye la aplicación de soluciones en cada uno de los sectores de la empresa donde se encuentran los problemas y sus causas.

Procedimientos de auditoría y papeles de trabajo.

"Entre pruebas o procedimientos hay unas que se convierten en el examen y comprobación de documentos y sus justificantes, mientras que otros procedimientos consisten en la inspección real o física"⁸

⁸ Suárez Suárez, Andrés. *La Moderna Auditoría*. España, McGraw-Hill, 1994

Información oral y evidencias físicas, documentales o proporcionadas por especialistas.

Las diferentes pruebas que se practican en un trabajo de auditoría tienen como finalidad la de evaluar la información o evidenciar acerca de las diferentes cuestiones, con la finalidad de que el auditor puede dar una opinión sobre los conceptos sometidos a examen.

La información real nunca suele ser suficiente por si misma sirve más bien para nuevas cuestiones o confirmar otras formas de evidencias. La información, oral es en todo caso complementaria de la evidencia física y la evidencia documental.

Papeles de trabajo

Papel de auditoría es toda hoja o documento en el que contiene o se vierte información sobre alguno de los aspectos de la empresa auditada, incluidos en el correspondiente programa de trabajo.

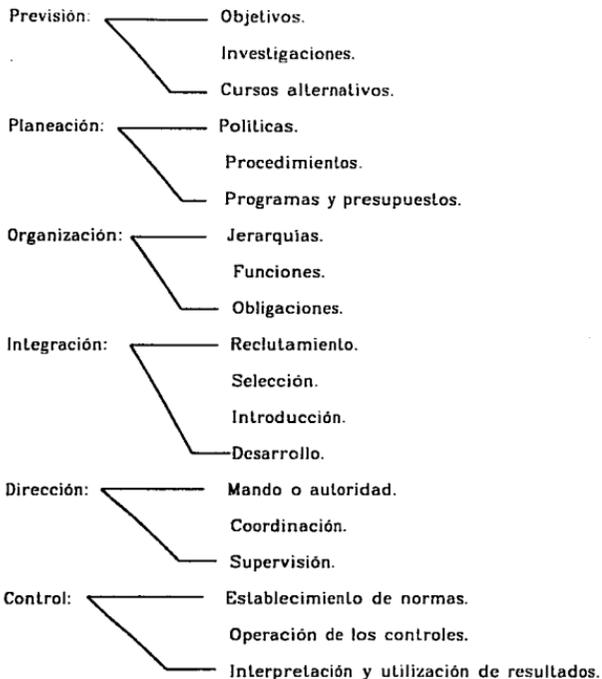
Todo trabajo del auditor consiste en analizar información para poder emitir una opinión fundada sobre el grado de representabilidad del concepto auditado.



Capítulo 3.
Metodología para la ejecución de la Auditoría Procesal
Administrativa

3.1 Elementos del Proceso Administrativo

Agustín Reyes Ponce.



"Objetivo de la planeación".⁹

Es llevar a cabo los estudios y toma de decisiones consecuentes relativo a que es lo que quiere la empresa, divididos en etapas o periodos futuros.

Objetivo de la organización

Esta relacionado con la división del trabajo dentro de la empresa y viene a conformarse como un todo para cumplir los propios objetivos de la empresa.

Objetivo de integración

Es el proceso de allegarse de todos los recursos necesarios.

Objetivo de la dirección

Es la función de emitir intervenciones y comunicarlas a los subordinados; es la coordinación que provee información necesaria a los trabajadores; es el liderazgo como la motivación a los trabajadores por medio del ejemplo que proyecte el supervisor.

Objetivo de control

Es identificar aquellas desviaciones a los planes y rutinas establecidas y dar atención a estas de una manera efectiva.

⁹Santillana González, Juan Román. **Auditoría Integral**

México. Ediciones Contables y Administrativas. 1994. pág 112-115

3.1.1 Examen del elemento de previsión

Fijación del objetivo

Objetivo; es el propósito hacia el cual se lanzan o dirigen las acciones y se clasifican en:

- Objetivos individuales y colectivos.
- Objetivos generales y particulares.
- Objetivos básicos, secundarios y colaterales.
- Objetivos a corto y a largo plazo.
- Objetivos naturales y subjetivos.

"Sus reglas"¹⁰

- a).-No debe tomarse como objetivo lo que puede ser tan sólo sus síntomas o elementos.
- b).-No debe confundirse el objetivo con uno de los medios de alcanzarlo.
- c).-No debemos tomar como posibilidades contradictorias, las que quizá sólo son contrarias.
- d).-Hay que tratar de encontrar las semejanzas y diferencias de nuestros objetivos con los más parecidos.

¹⁰. Reyes Ponce, Agustín *Administración de Empresas* Primera
México. Limusa. 1994. parte pág. 111 -115

e).-Debe contarse con opiniones de diversas personas, sobretodo si sus puntos de vista representan ángulos distintos y complementarios.

f).-El objetivo debe fijarse por escrito, en los casos de mayor importancia.

g).-Debemos aplicar las preguntas: qué, cómo, quién, dónde, cuándo y por qué.

h).-El objetivo debe ser perfectamente conocido y aceptado por todos los que han de ayudar a realizarlo.

i).-Los objetivos deben ser estables.

La investigación

Investigación: es la determinación de los factores, tanto positivos como negativos, que influirán en la consecución de un fin.

Reglas:

a).-Debe tenerse a la vista el mayor número de factores positivos y negativos que habrán de influir en la obtención del objetivo.

b).-Deben distinguirse los factores medibles de los de mera apreciación.

c).-Deben distinguirse los factores disponibles de los que no se hallan a nuestro alcance, tratando de determinar dónde y cómo encontrar aquellos que podemos allegarnos, sus fuentes, su costo de adquisición, etc.

d).-Deben seleccionarse los factores estratégicos.

e).- Deben tratar de fijarse los elementos totalmente imprevisibles, con el fin de buscar el modo de prever y evitar los efectos dañosos que puedan producir.

Cursos alternativos de acción

Los cursos alternativos de acción resuelven el problema de cómo lograr la más eficiente adaptación posible de los medios a un fin determinado.

Reglas:

- a).- Se debe esforzarse por pensar cómo lograr el mismo fin que se ha propuesto, pero con diversos medios.
- b).- Analizar si la investigación de los medios nos indican alguna modificación, en el objetivo inicialmente señalado.
- c).- No tomar el dilema se hace o no se hace, sino analizar combinaciones intermedias.
- d).- En los organismos ya en operación, vale la pena analizar que afectos podría producir la no acción.
- e).- Usar los criterios; riesgo esperado, menor esfuerzo, el tiempo y la limitación de recursos.
- f).- En todo caso es necesario a la empresa que confronte un problema.

"Cuestionario de planes y objetivos"¹¹

- ¿Cuenta el departamento con planes y objetivos?
- ¿Están esos planes y objetivos en armonía con los de otros departamentos, así como con los de la empresa en general?
- ¿Se ha destinado tiempo suficiente para planeaciones futuras y búsqueda de mejores medios para el logro de los objetivos?
- ¿Existe una clara comprensión de los objetivos en cuanto a su factibilidad y sensatez?
- ¿Está de acuerdo la dirección general con los planes y objetivo del departamento?
- ¿Qué aspectos deben considerarse para mejorar los planes y objetivos del departamento?

¹¹P. Leonard, William Auditoría Administrativa.

México, Diana, 1995, pág. 168

3.1.2 Examen del elemento de planeación

La planeación fija con precisión lo que va a hacerse o en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse.

Políticas

Las políticas son los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción.

"Reglas"¹²

- a).- De su fijación; debe de cuidarse de que todas las políticas que han de influir la actividad de una sección, o en toda la empresa, queden claramente fijadas, de preferencia por escrito.
- b).- De su difusión; siendo el fin de las políticas orientar la acción, es indispensable que sean conocidas debidamente en los niveles donde han de ser aplicadas.
- c).- De su coordinación; debe cuidarse que exista alguien que coordine o interprete válidamente la aplicación de las políticas.
- d).- De la revisión periódica; debe fijarse un término en el cual toda política sea revisada, con el fin de evitar que se considere vigente alguna que ya no lo es.

12. Reyes Ponce, Agustín. *Administración de Empresas Primera parte*. México, Limusa, 1994. pág. 171-172

Procedimientos

Procedimientos son los planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa.

Reglas:

- a).- Los procedimientos deben fijarse por escrito, y de preferencia gráficamente.
- b).- Los procedimientos deben ser periódicamente revisados, a fin de evitar la rutina (defectos).
- c).- Debe cuidarse siempre el evitar la duplicación innecesaria de los procedimientos.

Programas y presupuestos

Los programas son aquellos planes en los que se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones así como el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes.

Reglas:

- a).- El programa debe contar con la aprobación de la autoridad administrativa para aplicarse.

b).-Debe estudiarse el momento más oportuno para iniciar la operación de un programa nuevo.

Los presupuestos son una modalidad especial de los programas cuya característica consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados.

Cuestionario de planeación

- ¿Proveen los objetivos generales de la empresa a su supervivencia, crecimiento, contribución económica, obligación social y utilidades?
- ¿Son claros y realistas?
- ¿Podrán alcanzarse?
- ¿Constituyen una base para guiar, dirigir y conducir a la empresa?
- ¿Son dichos objetivos razonables, lógicos y sensatos?
- ¿Señalan cuales son las realizaciones que se esperan de los subalternos?
- ¿Sirven de guía al personal desde el punto de vista de la unidad?
- ¿Se han estipulado los objetivos en términos de operación y resultados?
- ¿Contribuyen a motivar al personal?
- ¿Son apropiados, oportunos y relacionados entre sí?
- ¿Constituyen normas razonables que sirven de guía para el control del esfuerzo humano?
- ¿Son evaluados cuidadosamente de tiempo en tiempo?

"Cuestionario de políticas, sistemas y procedimientos"¹³

-¿Cómo se determinan las políticas relativas a las relaciones de los departamentos ?

-¿Se han puesto al día las políticas, consignándolas por escrito?

-¿Reflejan dichas políticas los objetivos básicos de la administración?

-¿Existen áreas susceptibles de una mayor mejora?

-¿Son las políticas positivas, claras y comprensibles?

-¿Se hacen las políticas del conocimiento del personal del departamento?

-¿Qué disposiciones se han tomado para asegurar el cumplimiento de las políticas establecidas?

-¿Qué política hay con respecto al reclutamiento, selección y ubicación de los solicitantes de empleo?

-¿Se encuentra perfectamente centralizada la función de entrevistar y tramitar las solicitudes de empleo?

-¿Contienen las solicitudes por empleados las aprobaciones del personal autorizado?

-¿Se encuentran dentro de los límites de los salarios?

-¿Cuál es la política respecto a ascensos, traslados y ceses?

¹³ Leonard, William Auditoría Administrativa.

México, Diana, 1995, pág. 169-170

- ¿Cual es la politica que se sigue respecto a seguros de grupo pensiones, servicio médico, uso de la cafetería, seguridad y prevención de accidentes?
- ¿Existe una política apropiada para los casos de descontento del personal, contrato colectivo de trabajo, y quejas?
- ¿Se cumple con la totalidad de las políticas de contratación de personal?
- ¿Opera con eficacia el sistema de contratación y satisface las necesidades corrientes?
- ¿Puede mejorarse el trabajo de oficina?
- ¿Pueden mejorarse las cosas para conseguir una disminución de los costos?
- ¿Están consignados por escrito los distintos procedimientos?
- ¿Existen controles apropiados en los que concierne a salarios?
- ¿Se han dado la debida importancia al adiestramiento y desarrollo de personal?
- ¿Se han establecido procedimientos definidos para orientar el desempeño de cada función?
- ¿Se cumple integralmente con los procedimientos?
- ¿Que procedimientos específicos exigen un estudio y modificación inmediatos?
- ¿Comprobar si se cumple o no con los reglamentos locales, estatales y federales?
- ¿Existen métodos adecuados para el análisis y evaluación de puestos?
- ¿Existen métodos y procedimientos apropiados para proteger la empresa?

3.1.3 Examen del elemento de organización

Concepto; organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social.

"Reglas de los niveles jerárquicos"¹⁴

Crecimiento vertical y horizontal: El crecimiento horizontal implica el aumento de funciones o jefes, sin que aumenten los niveles; el crecimiento vertical genera el aumento en jefes y niveles jerárquicos.

Limitaciones de ambos crecimientos: El crecimiento vertical dificulta la rapidez y eficacia de la comunicación.

El crecimiento horizontal aumenta la amplitud de control lo que origina recargo de trabajo en el jefe que tiene que supervisar. Centralización o descentralización. La centralización delega poco y conserva en los altos jefes el máximo control, reservando a éstos el mayor número posible de decisiones. La descentralización delega de la facultad de decidir, y conserva sólo los controles necesarios en los altos niveles.

¹⁴. Reyes Ponce, Agustín. *Administración de Empresas*
Segunda parte. México, Limusa, 1994. pág. 233-240

Reglas de las funciones

a).-Tomando en cuenta los objetivos y planes, debe hacerse una lista escrita de todas las funciones que se consideren que deben establecerse en el primer nivel jerárquico.

b).- Deben definirse en forma sencilla, cada una de las funciones instadas.

c).-Para cada una de las funciones del primer nivel se procede de idéntica manera, hasta establecer todas las funciones que deben existir en el segundo nivel jerárquico de cada departamento.

d).-Cuando se tiene una división funcional teórica, se reúnen las funciones obtenidas en unidades concretas de organización.

e).-La forma de conseguir la departamentalización; es hacer una carta de organización señalando a cada persona los diversos títulos que le correspondan a la función "jefe de compras, ventas, etc."

Realizar la carta de organización estructurada con las funciones que deban existir separadas en los cuadros y niveles que les correspondan, cuidando de colocar en cada cuadro debajo del nombre de la función, el de la persona que se encargue de ella.

Obligaciones

Es la definición de lo que debe hacerse en cada unidad de trabajo.

La unidad de trabajo; lo que cada hombre debe hacer al ocupar un puesto.

Unidad de Trabajo específico; el puesto se constituye con lo que se requiere que el trabajador tenga para poder ocuparlo.

Unidad de Trabajo impersonal; el puesto es la unidad teórica y no se refiere a las personas concretas que lo ocupan.

"Cuestionario de organización".¹⁵

División de trabajo

- ¿Cómo se realiza la separación y delimitación de las actividades?
- ¿El trabajo da lugar a una especialización y perfeccionamiento?
- ¿Las actividades de cada puesto están claramente especificadas y relacionadas?
- ¿Se forma la organización de acuerdo con los objetivos?
- ¿Se calcula el número de subordinados para cada área? ¿Cómo?

Jerarquización

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

¹⁵. Santillan González, Juan Ramón. *Conoce las Auditorías*

México, Ediciones Contables y Administrativas. 1994. pág. 207-208

- ¿Existen mas de tres niveles en la estructura orgánica establecida? ¿Se justifican?
- ¿Existe delegación adecuada. en el grado y con las medidas necesarias para su eficaz cumplimiento?
- ¿Responde y obedece cada subordinado ante un solo superior?
- ¿Los jefes al tratar con los subordinados respetan las lineas de autoridad establecidas?

Departamentalización

- ¿Se sigue un proceso para efectuar la departamentalización? Detallado
- ¿Cómo se lleva a cabo la fijación de autoridad-responsabilidad y obligaciones? Detállelo.
- ¿Se han explicado claramente las relaciones del departamento con los demás departamentos? ¿Cómo?
- ¿Qué tipo de departamentalización se lleva a cabo en la unidad y con base en qué se ha hecho? Explíquelo
- ¿Alcanza la organización. sus fines con el máximo de eficiencia y el mínimo de los esfuerzos? ¿Cómo?

Descripción de funciones

- ¿Las actividades básicas de la empresa se dividen y agrupan de una manera orgánica, constituyendo funciones?
- ¿Cada función básica se realiza en una sola sección o departamento de la empresa?
- ¿La función principal controla las subfunciones auxiliares?
- ¿Se utilizan cuadros de distribución del trabajo para revisar las actividades del personal?
- ¿Se cuenta con un manual de organización, que especifique claramente la estructura funcional? ¿Está actualizado?

Coordinación del trabajo

- ¿Hay reuniones interdepartamentales, de personal ejecutivo?
- ¿Hay algún jefe que tenga más de 12 personas que dependan de él?
- ¿Son efectivas las formas actuales de comunicación interdepartamental?
- ¿Son esenciales todos los departamentos y secciones?
- ¿Es importante su labor?
- ¿Se centraliza la información?

"Cuestionario de la estructura orgánica"¹⁶

- ¿Se cuenta con un organigrama y se le mantiene al corriente?
- ¿Es la estructura orgánica lógica y eficaz?
- ¿Refleja la estructura orgánica los objetivos del programa?
- ¿Se delegan en forma adecuada y se definen con claridad los deberes y responsabilidades?
- ¿Hay eficacia en las líneas de autoridad desde el punto de vista del control
- ¿Existe una superposición o duplicación de funciones?
- ¿Pueden eliminarse, elementos o funciones orgánicas? ¿Se les puede traspasar a otros departamentos?
- ¿Se pueden efectuar cambios en la disposición orgánica para coordinar mejor las actividades?
- ¿Existe un buen equilibrio entre las funciones asignadas al personal clave?
- ¿Hay una coordinación o cooperación entre las diferentes funciones?
- ¿Entiende bien el personal respectivo su responsabilidad y autoridad?
- ¿Qué medidas habrán de tomarse para aumentar la eficacia de la estructura orgánica? .
- ¿Conoce y entiende bien el empleado medio la estructura orgánica?

¹⁶ P. Leonard, *William Auditoria Administrativa*

Mexico, Diana, 1995, pág. 168-169

¿Se ha cuidado en el departamento de efectuar revisiones periódicas de la estructura orgánica? ¿Con los supervisores?

¿Con todo el personal?

3.1.4 Examen del elemento de integración

La integración

Integración es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el funcionamiento de un organismo social.

"Reglas"¹⁷

Integración de personas

- Reclutamiento: hacer de personas extrañas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto en ella.
- Selección: escoger entre los distintos candidatos, aquellos que para cada puesto concreto sean los más aptos, de acuerdo al reclutamiento.
- Introducción: articular y armonizar el nuevo elemento al grupo social del que formará parte, en la forma más rápida y adecuada.

¹⁷ Reyes Ponce, Agustín. *Administración de Empresas Segunda* parte. México, Limusa, 1992, pág. 261-265

-Desarrollo: busca desenvolver las cualidades innatas que cada persona tiene, para obtener su máxima eficiencia.

Integración de cosas

-Adquisición de capitales y la estructuración financiera.

-Manejo financiero.

-Coordinación de la producción, mediante la instalación operación y desarrollo.

-Investigación de mercadotecnia.

-Información sobre el abastecimiento y requisición de compras del equipo de las áreas.

"Cuestionario de Recursos Humanos"¹⁸

-¿Se cuenta con un departamento de personal debidamente organizado?

-¿Se han explicado claramente las relaciones del departamento de personal de la empresa?

-¿Se planean las necesidades del personal con suficiente tiempo para evitar el reclutamiento de urgencia?

-¿Se tienen perfectamente definidas las políticas de personal?

¹⁸Santillana González, Juan Ramón. Conoce las Auditorías

México. Ediciones Contables y Administrativas, 1994. pág. 214 -215

- ¿Se cuenta con una descripción de puestos?
- ¿Se cuenta con un programa establecido para evaluar el desempeño?
- ¿Existe un programa establecido de capacitación a todos los niveles?
- ¿Existe un sistema de administración de sueldos y salarios?

Recursos financieros

- ¿Se cuenta con una unidad de finanzas debidamente organizada?
- ¿Se emplea un sistema de presupuestos?
- ¿Es el volumen de los depósitos a la vista excesivo en comparación con las necesidades de efectivo?
- ¿Se tienen definidas las políticas financieras?
- ¿Están definidos los deberes y responsabilidades del personal de finanzas?
- ¿Que control financiero se ejerce?

Recursos materiales

- ¿Es una actividad importante en la empresa el manejo de materiales?
- ¿Se cuenta con un departamento de compras y abastecimiento?
- ¿Existe una adecuada planeación de recursos materiales?
- ¿Se aplica un sistema de control de inventarios?
- ¿Sirven para algunos fines los registros de inventario aparte del de la contabilidad?

- ¿Se emplean para comprar materiales o programar la producción?
- ¿Se almacenan los artículos en un solo lugar para reducir al mínimo la búsqueda de materiales y ahorrar tiempos?

Recursos técnicos

- ¿Se desarrolla en la empresa tecnología de máquinas y de conocimientos?
- ¿Cómo se relaciona la tecnología con el crecimiento de la empresa?
- ¿Que tipo de tecnología se aplica en la empresa? Tecnología operativa, de materiales o de conocimientos.
- ¿Ha producido el efecto tecnológico algún cambio en el sistema psicosocial de la empresa?
- ¿Cómo han afectado los cambios tecnológicos al sistema administrativo?

"Cuestionario de personal"¹⁹

- ¿Hacer un estudio completo de las actividades de cada empleado revisar las condiciones de trabajo? ¿Qué mejoras se pueden recomendar?
- ¿Se utiliza al máximo el personal? ¿Cómo puede lograrse?

¹⁹P. Leonard, William. Auditoria Administrativa

México, Diana, 1995, pág 170-171

- ¿Que actividades en el departamento están encaminadas a cuidar de los ascensos al personal? ¿y para puestos ejecutivo?
- ¿Se proporciona suficiente orientación y adiestramiento a los empleados de nuevo ingreso?
- ¿Se emplean especialistas en el departamento ?
- ¿Cuál es el ánimo del personal y su actitud hacia la empresa?
- ¿Cuál es el índice de la rotación de personal?
- ¿Existen estudios a fondo para puestos de supervisores y de importancia en general?
- ¿Que recomendaciones hacer para la capacitación y desarrollo del personal?
- ¿Que comentarios se pueden hacer en relación al personal?

Recursos físicos

- ¿Preparar un plan general de distribución de espacio de oficina, mobiliario y equipo?
- ¿Está dispuesta la oficina de manera que se aproveche al máximo el espacio y que la área de trabajo sea eficiente?
- ¿Se ha proveído espacio para recepción y entrevistas con los solicitantes de empleo?
- ¿En qué estado se encuentra el mobiliario y equipo?

¿Se utiliza al máximo el equipo especial (de seguridad) y el general de oficina?

-¿Está ubicado el equipo para que pueda emplearse ampliamente?

¿Se ha proveído un espacio adecuado para almacenar? ¿Se usa normalmente?

-¿Se revisan periódicamente los archivos para su traslado a bodega? ¿Se conservan los registros?

-¿Puede mejorarse el equipo?

3.1.5 Examen del elemento de dirección

La dirección

La dirección es lograr la realización de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones y se vigila simultáneamente que se cumpla en la forma adecuada todas las ordenes emitidas.

Autoridad: es la facultad o derecho de mandar y la obligación de ser obedecido por otros.

Autoridad jurídica: la que se impone por obligación, la autoridad moral la que se impone por convencimiento

Elementos del mando: determinar lo que debe hacerse establecer cómo debe hacerse y vigilar lo que debe hacerse.

Supervisión: es ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas.

Funciones del supervisor:

- Distribuir el trabajo.
- Saber tratar a su personal.
- Calificar a su personal.
- Instruir a su personal.
- Recibir y tratar las quejas de sus subordinados.
- Realizar entrevistas con éstos.
- Hacer informes, reportes, etc.
- Conducir reuniones, aunque sean pequeñas.
- Mejorar los sistemas a su cargo.
- Coordinarse con los demás jefes.
- Mantener la disciplina.

"Cuestionario de autoridad"²⁰

- ¿Se ha asignado a cada puesto la autoridad y responsabilidad hasta los niveles más bajos posibles?
- ¿Se asigna a cada responsabilidad la suficiente autoridad?

²⁰ Santillan Gonzalez, Juan Ramón. *Conoce las Auditorías*

México. Ediciones Contables y Administrativas. pág 1994. 222-223.

- ¿Tienen los jefes departamentales suficiente autoridad para tomar decisiones?

- ¿Se delimita claramente la responsabilidad para cada decisión?
- ¿Existen áreas donde se presente la duplicidad de mando?

Comunicación

- ¿Consideran los gerentes que se les proporcionó la información necesaria para cumplir con sus responsabilidades y ejercer su autoridad debidamente?
- ¿Es adecuada la comunicación de las órdenes e instrucciones que se imparten?
- ¿Busca cada jefe la unidad y la comunicación con su personal?
- ¿Está claramente definido el objetivo de cada informe?
- ¿Se planean, diseñan y controlan las formas de comunicación en la empresa?

Tomas de decisiones

- ¿Se sigue un proceso lógico para decidir entre planes y programas alternativos?
- ¿Se analizan en forma objetiva las posibles alternativas?
- ¿Qué es más importante en la situación, la calidad o la aceptación de la decisión?
- ¿Hasta qué punto es crítico el tiempo en la toma de decisiones?
- ¿Poseen los gerentes la información necesaria para tomar decisiones?

Motivación

- ¿Se considera la motivación para lograr implantar una decisión?
- ¿Los gerentes buscan la motivación personal necesaria?
- ¿Se logra la sollicitación de las necesidades humanas de todos los que colaboran en la empresa?
- ¿Cuando ocurren frustraciones, ¿existe tratamiento afectivo?
- ¿Existen obligaciones implícitas de los gerentes para motivar a sus subordinados?

Supervisión

- ¿Se han establecido para la mayoría de puestos de supervisión las especificaciones de los puestos?
- ¿Hay reuniones de personal ejecutivo para preparar información pertinente a los supervisores?
- ¿Se revisan y evalúan resultados periódicamente con los supervisores y gerentes?
- ¿Se avisa a los supervisores y se les da una explicación de los cambios generales de planes y objetivos?
- ¿Qué grado de supervisión se está ejerciendo actualmente?

3.1.6 Examen del elemento de control

El control

El control es una medición; de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, como el de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Reglas

- a).- Los pasos del control; establecimiento de los medios de control, operaciones de relación de los resultados y la utilización de los resultados.
- b).- Los controles deben ser flexibles.
- c).- Los controles romperán las desviaciones.
- d).- Los controles deben ser claros para todos que han de usarlos.
- e).- Los controles deben conducir por si mismo de alguna manera la acción correctiva.
- f).- Utilización de los datos; análisis de los hechos, interpretación de los mismos, adopción de medidas aconsejables, su iniciación y revisión y el registro de los resultados obtenidos.
- g).- El control sirve para: seguridad en la acción seguida, corrección de los defectos mejoramiento de lo obtenido nueva planeación general y motivación del personal.

Cuestionario de comunicación".²¹

- ¿Fluye adecuadamente la comunicación hacia abajo y hacia arriba?
- ¿Se nota que el personal conoce políticas, procedimientos, normas y reglamentos?
- ¿Se han establecido canales formales de comunicación?
- ¿Están generalmente libres y abiertos los canales de comunicación?
- ¿Existe algún método para revisar periódicamente el sistema de información?

Unidad de dirección

-¿Existe un sistema de autoridad (cadena de mando-unidad de mando-tramo de control) adecuado?

-¿Que mecanismo de coordinación se llevan en la práctica?

Canales verticales de autoridad-reuniones, programadas-responsabilidades departamentales de coordinación-planes y procedimientos

- ¿Se trata al personal como individuos o como miembros de un grupo?
- ¿Existen buenas relaciones entre el personal?
- ¿Existe un equilibrio entre autoridad-información y competencia?

21. Ibidem. pág. 225-229

Colaboración

-¿Se consideran las relaciones humanas importantes, para todos los departamentos?

-¿Se permite a los empleados participar directamente en las operaciones y en la mejora de los sistemas y procedimientos?

-¿Existe algún medio por el cual las aptitudes y actitudes del personal se pueden comparar?

-¿Existe un buen espíritu de grupo?

Tiempo-espacio-cantidad

-¿Se hace la planeación sobre las bases de programación?

-¿Se revisan los resultados periódicamente, durante su ejecución mediante el control de información?

-¿Se distribuye el espacio de acuerdo con el máximo de carga de trabajo?

-¿Se ha considerado el espacio para ampliaciones o ajustes posteriores?

-¿Se hace la planeación sobre bases cuantitativas?

-¿Se trabaja a base de pronósticos, de manera que las programaciones se desarrollen para satisfacer necesidades?

Medio ambiente

-¿Se administra con base a criterios del medio ambiente?

-¿Se pueden distinguir los elementos de acción indirecta que influyen en la empresa?

-¿Se analizan los costos y beneficios de las principales interacciones de la empresa con su ambiente?

-¿Como responde la empresa a las exigencias del público en cuanto a bienes y servicios que ésta produce?

"Cuestionario de operaciones y métodos de control"²²

-¿Se tiene presente la adecuación, claridad y prontitud de los informes a la dirección?

-¿Se cuenta con métodos apropiados para satisfacer las necesidades del trabajo procedente de fuentes internas y externas?

- Revisar los métodos establecidos para la tramitación de una solicitud de empleo

-¿Se cumple con el tiempo normal fijado para dicha tramitación?

-¿Cuáles son las actividades específicas con que se enfocan los problemas del personal de la empresa?

²² P. Leonard. William. *Auditoría Administrativa*

México, Diana, 1995. pág. 171-173

- ¿Cuáles son los métodos pertinentes para tratar los problemas de relaciones laborales? ¿La negociación del contrato colectivo?
- ¿Que actividades se realizan en lo tocante al sistema de sugerencias de los empleados?
- ¿Cómo pueden mejorarse las diferentes operaciones pertenecientes a las citadas funciones?
- ¿Se hallan establecidos controles satisfactorios del ausentismo enfermedades, llegadas tarde, etc.?
- ¿Existen y se practican controles más estrictos en el renglón de seguridad? ¿referente a personal y áreas de seguridad?
- ¿Se podrán eliminar algunas operaciones en el departamento, o bien simplificarse, combinarse o mejorarse mediante un cambio de secuencias?
- ¿Existen embotellamientos? ¿que se está haciendo para eliminarlos?
- ¿Hay algún control presupuestal de los egresos?
- ¿Se hacen pronósticos que reflejen tendencias futuras?
- ¿En los informes se compara lo actual con lo pasado? ¿y con los objetivos prefijados?
- ¿Se pueden realizar mejoramientos en alguno o algunos métodos observados por el departamento?
- ¿Existe un medio para llevar a cabo una medición de trabajo de oficina?

-¿Cuáles son los controles de costo de operación de la oficina que conviene establecer o ampliar?

-¿Qué se necesita para aumentar la eficiencia del departamento?

-¿Qué puede hacerse para mejorar la calidad del trabajo que en el mismo se hace?

-¿Qué medidas habría que tomar para conseguir una disminución en su costo de operación?

3.2 El informe

En la preparación del informe final el auditor transmite los hechos esenciales, es la culminación del trabajo del auditor.

El auditor transmitirá de una manera eficaz la información que ha obtenido en sus investigaciones y que tiene que ver directamente con los problemas de la administración. el texto del informe debe ser interesante y ameno. así como transmitir el mensaje de un modo objetivo y fácil de entender.

Forma de presentación del informe

A- Razón social de la empresa, el tipo de auditoría (parcial o completa).

Dirigir el informe al director general.

B- Párrafo introductorio que es un breve comentario respecto a la finalidad de la auditoría.

C- Hacer mención de las observaciones determinadas.

D- Firma del informe (el director de la auditoría).

Contenido del informe

A- Objetivo:

Verificar las actividades funcionales de los departamentos a efecto de precisar si es necesario realizar algunas modificaciones para lograr un mejoramiento.

B.- Periodo:

La auditoría se efectuó en el periodo comprendido del al, en las oficinas que ocupa la empresa, ubicada en México, D.F.

C.- Alcance de la revisión:

Para la presente revisión se consideró el ejercicio de 1997, en el cual se revisaron en forma selectiva los elementos administrativos de los departamentos. Para la consecución de lo antes mencionado, se aplicaron los procedimientos de la Auditoría Procesal Administrativa, así como su manual

D.- Síntesis del resultado del trabajo realizado:

De los aspectos seleccionados para la revisión de los departamentos, se analizó la documentación proporcionada por la empresa obteniendo los resultados.

3.2.1 Observaciones determinadas

- A.- Nombre del director que realiza la auditoría.
- B.- Nombre de la empresa auditada.
- C.- Tipo de auditoría.
- D.- Monto de la irregularidad que corresponde a la observación.
- E.- Clasificación de la observación como relevante o recurrente.
- F.- Conceptos revisados.
- G.- Título de la observación.
- H.- La descripción de las irregularidades detectadas.
- I.- Causa; el motivo que dio origen a la observación.
- j.- Efecto; lo que esta provocando la irregularidad.
- K.- Recomendación correctiva; texto de la recomendación propuesta para que se corrija la observación.
- L.- Recomendación preventiva; propuesta de medidas preventivas para evitar su recurrencia.
- LL.- Acciones acordadas; el responsable del área auditada describirá, con puño y letra, las acciones que llevara a cabo para subsanar la observación y evitar su recurrencia.
- M.- Responsable; nombre y firma de la persona, encargada de dar la atención a la observación.

N.- Fecha de implementación: determinar el compromiso para implantar las recomendaciones.

O. Director responsable de la auditoría: nombre y firma.

Capítulo 4
Caso práctico.

4.1 Plan de trabajo

Dirección de Auditoría JBC.						
Auditoría Procesal Administrativa mayo-junio de 1997						
Plan de trabajo para la Dir. de Capacitación y Serv. Sociales.						
Concepto	Personal Encargado	Días de las semanas				
		5-9	12-1	19-2	26-3	2-6
Revisión de los objetivos generales y particulares.	HBC	■	■			
Determinar los factores que influyen en el objetivo.	HBC		■			
Analizar las políticas.	VBC	■				
Revisar los procedimientos y los programas.	VBC	■	■			

Analizar el organigrama. niveles y funciones.	EBC				
Revisión de expedientes y determinar las aptitudes de los empleados administrativos.	VBC				
Verificar la adquisición del equipo y su mantenimiento.	VBC				
Analizar el grado de autoridad y coordinación.	EBC				
Determinar el grado de supervisión que se aplica al personal .	EBC				
Revisar si el control utilizado corrige y mejora las funciones.	HBC				
Revisar de que forma se utilizan los resultados de los controle.	HBC				

Comentar las observaciones.	JBC					
Formulación y entrega del informe a la Dirección.	JBC					

Marcas



Tiempo real.



Tiempo estimado.

4.2 Papeles de trabajo

Dirección de Auditoría: JBC

Personal encargado: HBC, VBC Y EBC.

Auditoría Procesal Administrativa aplicada a la Dirección de Capacitación y Servicios Sociales

Elaboro: HBC Fecha: 05/05/97

Autorizo: JBC Fecha: 15/05/97

Objetivos de la Dirección, Subdirecciones y Departamentos

M a r c o C o n c e p t u a l

Objetivo: Analizar los objetivos generales y particulares, para determinar si el propósito tiene un fin común

Alcance: Los objetivos de la Dirección y Departamentos.

Muestra: El 100 % del alcance

- Procedimiento:**
- a).-Solicitar a la Dirección los objetivos generales de su área.
 - b).-Analizar los objetivos autorizados de las Subdirecciones.
 - c).-Determinar el propósito de los objetivos de cada departamento.
 - d).-Conclusiones.

Objetivos Generales:

Dirección de capacitación y servicios sociales:

Proporcionar a los trabajadores de la empresa los cursos de capacitación para incrementar sus conocimientos y desarrollar sus habilidades, así como otorgar los servicios para su bienestar e integración familiar.

Subdirección de capacitación y desarrollo:

Incrementar los niveles de eficiencia de los trabajadores, a través del desarrollo de programas de capacitación.

Subdirección de servicios sociales:

Coordinar las actividades sociales, culturales, recreativas y deportivas, así como los servicios médicos que contribuyan al bienestar de los trabajadores. Objetivos Particulares:

Departamento de capacitación:

Desarrollar los programas de capacitación de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Departamento de evaluación:

Elaborar, desarrollar y ejecutar el programa de evaluación y seguimiento del proceso capacitador.

Departamento de bienestar social:

Desarrollar y controlar eventos culturales, así como operar el área de servicios del centro social.

Departamento de actividades deportivas:

Desarrollar los eventos deportivos en el centro social.

Departamento de servicios de apoyo:

Desarrollar los programas de alimentación, así como coordinar los servicios médicos preventivos.

Departamento de operación de servicios:

Ejecutar acciones para el funcionamiento del centro social y cultural, así como coordinar el sistema de inscripciones de los trabajadores y sus familiares.

Factores que influyen los objetivos

- a.-El apoyo de la Subdirección a los Departamentos para el mejor logro de los fines.
- b.-Dar a conocer los objetivos a los empleados para lograr su cooperación.
- c.-Entender y comprender los fines perseguidos por la empresa.

Planes y objetivos

Los departamentos cuentan con sus planes y objetivos:

- Departamento de capacitación y servicios educativos.

Objetivo: desarrollar los programas de capacitación de servicios educativos, de acuerdo a las necesidades de la empresa.

- Departamento de evaluación y extensión académica.

Objetivo: elaborar, desarrollar y ejecución del programa de evaluación y seguimiento del proceso capacitador

- Departamento de bienestar social.

Objetivo: desarrollar y controlar eventos culturales y operar el centro social.

- Departamento de actividades deportivas.

Objetivos: desarrollar los eventos deportivos en el centro social, así como los programados fuera de la empresa

- Departamento de servicios de apoyo.

Objetivo: desarrollar los programas de alimentación, de acuerdo con las necesidades de la empresa así como coordinar los servicios médicos preventivos y de diagnóstico.

- Departamento de operación de servicios.

Objetivo: ejecutar acciones para el funcionamiento del centro social y cultural, así como coordinar el sistema de inscripciones de los empleados.

Conclusión:

Encontrándose los objetivos departamentales en armonía.

Se cuenta con planeaciones futuras para mejorar el logro de los objetivos.

Los objetivos son comprendidos en cuanto a su factibilidad, los objetivos del Departamento son aprobados por la Dirección, los empleados consideran para mejorar los objetivos del Departamento, la implementación de programas.

Dirección de Auditoría: JBC.

Personal encargado: HBC, VBC Y EBC.

Auditoría: Procesal Administrativa aplicada a la Dirección de Capacitación y Servicios Sociales.

Elaboro: HBC **Fecha:** 05/05/97.

Autorizo: JBC **Fecha:** 08/05/97.

Políticas, Programas y Procedimientos

M a r c o C o n c e p t u a l

Objetivo: Verificar la aplicación de los criterios implementados para el desempeño de obligaciones y determinar el grado de cumplimiento de los planes fijados.

Alcance: Políticas, programas y procedimientos de la Dirección.

Muestra: El 100 % del alcance

- Procedimiento:**
- a).-Solicitar información a la Dirección de las políticas aplicables actualmente.
 - b).-Solicitar a los departamentos los programas y el grado de avance de los mismos.

Capacitación y desarrollo

- 1.-Se aceptara únicamente al personal que cumpla con los requisitos para determinado curso.
- 2.- Los participantes deberán traer su material didáctico proporcionado por la empresa.
- 3.- Únicamente se proporcionara constancia de acreditación al curso a los participantes con un 90 % de asistencia.
- 4.- Los cursos de capacitación tendrán una duración mínima de 20 horas.
- 5.- Se aplicara al final del curso, una evaluación de los conocimientos impartidos.
- 6.- Proporcionar la información necesaria a los empleados, sobre los requisitos para poder participar en los cursos de capacitación.

Servicios sociales

- 1.- Difundir los eventos, en las áreas de la empresa.
- 2.- En los eventos deportivos, las exhibiciones, serán con un 60 % de empleados de la empresa.
- 3.- Las competencias deportivas se realizaran en el centro social de la empresa.
- 4.- El personal a cargo de las áreas, será especializado en las actividades que le son asignadas.

Dirección de Auditoría: JBC.

Personal encargado: HBC, VBC Y EBC.

Auditoría Procesal Administrativa aplicada a la Dirección de Capacitación y Servicios Sociales

Elaboro: HBC Fecha: 05/05/97.

Autorizo: JBC Fecha: 12/05/97.

Organigrama Niveles Jerárquicos y Funcionales

M a r c o C o n c e p t u a l

Objetivo: Análisis de la estructuración técnica de las relaciones de las funciones y niveles de la Dirección general.

Alcance: Organigrama de la Dirección, niveles y funciones.

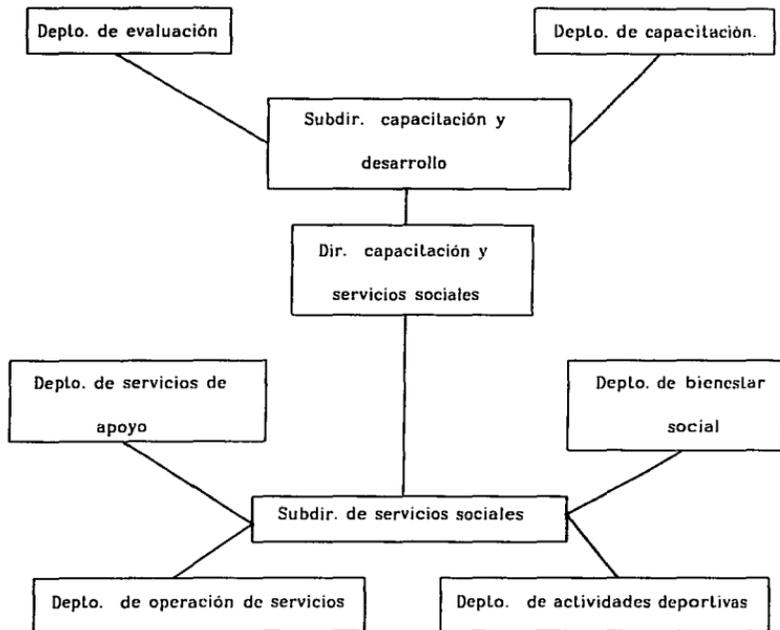
Muestra: El 100 % del alcance

Procedimiento: a).-Revisar el organigrama que contenga los niveles adecuados para el desarrollo de sus funciones.

b).-Analizar las funciones de los departamentos.

c).-Identificar las obligaciones de los departamento

Organigrama



Niveles

- a). Dirección de capacitación y servicios sociales.
- b).-Subdirección de capacitación y desarrollo.
- c).-Departamento de capacitación.
- c).- Departamento de evaluación.
- b).-Subdirección de servicios sociales.
- c).-Departamento de bienestar social.
- c).-Departamento de actividades deportivas.
- c).-Departamento de servicios de apoyo.
- c).-Departamento de operación de servicios.

Funciones:

- Dirección de capacitación y servicios sociales:

Dirigir el programa de capacitación, con base en la detección de necesidades y controlar el presupuesto asignado a este concepto.

Coordinar las actividades , sociales, culturales, recreativas y deportivas, así como supervisar los servicios médicos y la administración del centro social y cultural.

- Subdirección de capacitación y desarrollo:

Coordinar la difusión del programa de capacitación en las áreas administrativas de la empresa de acuerdo a la detección de necesidades así como evaluar y dar seguimiento a las mismas.

- Departamento de capacitación:

Ejecutar el programa permanente de capacitación y vigilar su cumplimiento.

- Departamento de evaluación:

Realizar el seguimiento del proceso capacitador, que permita determinar como ha influido la capacitación impartida en el desempeño de las actividades laborales, a fin de aplicar medidas correctivas para garantizar el incremento de la eficiencia en las funciones que desempeña.

- Subdirección de servicios sociales.

Coordinar las actividades, eventos deportivos, culturales y sociales, así como el otorgamiento de los servicios médicos, cafetería e implementación de programas de desarrollo integral de los trabajadores.

- Departamento de bienestar social.

Realizar los eventos culturales y recreativos, elaborar programas, proyectos sobre bienestar social y difusión cultural.

- Departamento de actividades deportivas.

Realizar eventos deportivos y recreativos en coordinación con instituciones públicas y privadas.

- Departamento de servicios de apoyo

Atender y apoyar eventos especiales, organizados por la Dirección, así como desarrollar y ejecutar las actividades del servicio médico.

- Departamento de operación de servicios

Difundir acciones con el fin de que los trabajadores de la empresa y sus familiares se escriban al centro social y cultural, así como elaborar estados financieros y contables de las diferentes unidades de servicio que integran las cuentas del mismo.

División de Trabajo:

La superación y delimitación de las actividades es de la siguiente manera:

- La Dirección de Capacitación y Servicios Sociales, dirige el programa de capacitación implementado en la empresa, y lo reporta a la Dirección General.
- La Subdirección de Capacitación y Desarrollo, coordina la difusión del programa permanente de capacitación, y se reporta a la Dirección de Capacitación y Servicios Sociales.

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

- La Subdirección de Servicios Sociales, coordina actividades y eventos deportivos, culturales y sociales, reportando a la Dirección de capacitación y servicios sociales.

El trabajo da lugar a una especialización y perfeccionamiento, las actividades de cada puesto están especificadas y relacionadas, se forma la organización de acuerdo con los objetivos y se calcula el número de empleados para cada área.

Jerarquización:

Existe una línea definida de autoridad y responsabilidad desde la Dirección hasta el último empleado de la siguiente manera; los departamentos le reportan de sus actividades a la Subdirección y esta reporta a la Dirección que finalmente reporta a la Dirección General, existiendo una línea vertical de comunicación.

Dirección de Auditoría: JBC.

Personal encargado: HBC, VBC Y EBC.

Auditoría: Procesal Administrativa aplicada a la Dirección de Capacitación y Servicios Sociales.

Elaboro: HBC fecha: 14/05/97.

Autorizo: JBC fecha: 27/05/97.

Integración de Elementos Humanos y Equipo

M a r c o C o n c e p t u a l

Objetivo: Verificar que el personal asignado cuente con el conocimiento y experiencia, necesarios para el desarrollo de las funciones. Revisar el inventario del equipo y el funcionamiento adecuado del mismo.

Alcance: Personal y equipo de la Dirección.

Muestra: El 100 % del alcance

Procedimiento: a).-Solicitar a la Dirección los expedientes de su personal correspondiente, para su análisis.

b).-Verificar el inventario del equipo y sus condiciones.

c).-Revisar el buen funcionamiento del equipo asignado para su fin.

Expedientes de los empleados administrativos

Dirección de Capacitación y Servicios Sociales

Nombre	Nivel de estudios	Historial profesional	Acta de nacimiento	Comprobante de domicilio	Plaza correcta	Documentación complementaria.
• Juana Calleja Falcón	Doctorado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Esteban Benitez Lugo	Maestria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Hugo Benitez Calleja	Doctorado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Verónica Benitez Calleja	Licencia Lura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Elvia	Pasante					

Benitez Calleja						
• Maricela Benitez Calleja	Pasante	o	o	o	o	o
• Ines Benitez Calleja	Pasante	o	o	o	o	b
• J. Juan Nieves Calleja	Maestria	o	o	o	o	o
• Fidel Nieves Calleja	Licencia Lura	o	o	o	o	o
• Rafael Nieves Calleja	Licencia Lura	o	o	o	o	o

Fuente: Expediente de los empleados administrativos.

Marcas: o Documentación integrada a los expedientes

Adquisición de equipo

Concepto	Se sujeta al objetivo	Se programa la adquisición	Se realizaron proyectos	Invitación a proveedores	Selección al proveedor adecuado
• Equipo completo de gimnasia para 20 personas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Equipo completo para la enseñanza de natación para 20 personas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Dos mesas de billar con	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

sus accesorios.					
• Cuatro tableros de beloncesto y 12 bolones de diversos deportes.	○	○	○	○	○
• Cuatro mesas de juego de lenis.	○	○	○	○	○
• Veinte juegos de mesa.	○	○	○	○	○

Fuente: Programas y proyectos de adquisiciones.

Invitación y propuestas de los proveedores.

Marcas: ○ Equipo verificado físicamente.

Se justifican los niveles en la estructura orgánica.

Existe una adecuada delegación de funciones para su eficaz cumplimiento.

Responde y obedece cada subordinado ante un solo superior y se respetan las líneas de autoridad.

Departamentalización:

El proceso para efectuar la departamentalización, consiste en determinar las actividades de ejecución conforme a los reglamentos establecidos y vigilar estas actividades que se cumplan.

La fijación de actividad, responsabilidad y obligaciones se lleva a cabo mediante el conocimiento del empleado y su experiencia en el desempeño de las funciones asignadas.

Las relaciones del departamento con los demás departamentos, son expresadas mediante los objetivos mismos y por reportarlo a la misma Subdirección, los Departamentos deben estar relacionados.

El tipo de departamentalización que se llevan a cabo es vertical que reporta directamente a la Subdirección.

Descripción de funciones

Las actividades de la empresa se dividen y agrupan, constituyen funciones. cada función se realiza en una sola sección o departamento. La función principal controla las funciones auxiliares

Coordinación de trabajo.

Se llevan a cabo reuniones interdepartamentales cada bimestre. del personal ejecutivo.

Cada jefe tiene 10 empleados que depende de el.

Los departamentos se encuentran en una sola zona para lograr una buena comunicación interdepartamental.

Los departamentos son esenciales así como sus secciones. se centraliza la información.

E s t r u c t u r a O r g a n i c a

El organigrama se mantiene actualizado conforme a las necesidades de la empresa. para satisfacer a sus empleados.

La estructura orgánica es lógica y eficaz y refleja los objetivos del programa.

Se delegan en forma adecuada y se definen los deberes y responsabilidades.

No hay duplicación de funciones existe equilibrio entre las funciones asignadas al empleado clave y hay cooperación entre las áreas.

El empleado conoce y entiende la estructura orgánica.

El departamento efectúa revisiones periódicas al personal de su área correspondiente, con los supervisores.

Recursos Humanos

El personal se encuentra debidamente organizado y se le explica las relaciones del departamento.

Se planean las necesidades del personal con tiempo para evitar reclutamiento de urgencia.

El personal conoce las políticas y la descripción de su puesto.

El programa para evaluar el desempeño consiste en la entrega oportuna de sus reportes, cooperación con otros departamentos, y disponibilidad de tiempo para el desarrollo de las diversas actividades del departamento.

El programa de capacitación es selectivo y se aplica a los empleados mejor evaluados.

Recursos financieros

Se cuenta con el presupuesto debidamente organizado para esta Dirección.

Recursos físicos

La distribución del espacio de las oficinas y las áreas, cuentan con el mobiliario y equipo necesario para el desarrollo de las funciones.

Se utiliza el espacio y el área de trabajo es suficiente.

Se cuenta con un espacio para la recepción de los empleados.

El equipo se encuentra ubicado de la mejor manera para su buen uso.

Dirección de Autoridad: JBC..

Personal Encargado: HBC, VBC Y EBC.

Auditoría Procesal Administrativa Aplicada a la Dirección de Capacitación y Servicios Sociales.

Elaboro: HBC Fecha: 13/05/97.

Autorizo: JBC Fecha: 22/05/97.

Autoridad, Coordinación y Supervisión

M a r c o C o n c e p t u a l

Objetivo: Analizar el grado de la obtención de los planes por medio de autoridad y coordinación.

Alcance: Funciones y responsabilidades de la Dirección y departamentos.

Muestra: El 100 % del alcance.

Procedimiento: a).-Revisión de las funciones establecidas para cada área, para su análisis

b).-Analizar el grado de autoridad y coordinación.

c).-Determinar que grado de supervisión se aplicado al personal.

Autoridad, coordinación y supervisión

Autoridad		Supervisa a
<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de Capacitación y Servicios Sociales. 	<p style="text-align: center;">Coordinación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Subdirección de Capacitación y Desarrollo. • Subdirección de Servicios Sociales.
<ul style="list-style-type: none"> • Subdirección de capacitación y desarrollo 	<p style="text-align: center;">Coordinación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Capacitación • Departamento de evaluación
<ul style="list-style-type: none"> • Subdirección de Servicios Sociales 	<p style="text-align: center;">Coordinación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Bienestar Social • Departamento de Actividades Deportivas • Departamento de Operación de Servicios

A los puestos se les asigna la responsabilidad y autoridad hasta los niveles más bajos.

Tienen los jefes departamentales la suficiente actividad para tomar decisiones.

Comunicación.

Los jefes de departamento reciben la información necesaria para cumplir con sus responsabilidades y ejercer la autoridad debidamente.

El jefe del departamento se reúne periódicamente con todo su personal para unificar la comunicación.

Toma de decisiones

Analizan objetivamente las posibles alternativas es importante que se acepte la decisión.

El tiempo crítico para la toma de decisiones: en la ausencia del jefe y que la decisión es urgente. la causa es por que no se cuenta con la información suficiente para tomar decisiones.

Motivación

Los jefes de departamento buscan la motivación personal y transmitirla a sus subordinados.

Se aceptan las solicitudes para un análisis, de los empleados de la empresa.

Existen obligaciones de los jefes departamentales para motivar a sus subordinados.

Supervisión

La supervisión es conforme a las especificaciones del puesto y funciones.

Se realizan reuniones mensuales del personal ejecutivo para la preparación de información sobre la supervisión, para la evaluación de sus resultados.

Colaboración

Se consideran las relaciones humanas importantes para todos los departamentos.

Se permite a los empleados participar directamente en las operaciones y en la mejora de los sistemas y procedimientos.

Se genera un buen espíritu de grupo.

Dirección de Auditoría: JBC.

Personal encargado: HBC. VBC Y EBC.

Auditoría Procesal Administrativa aplicada a la Dirección de Capacitación y Servicios Sociales.

Elaboro: HBC Fecha: 22/05/97.

Autorizo: JBC Fecha: 30/05/97.

Medición de los Resultados

M a r c o C o n c e p t u a l

Objetivo: Revisar que el control utilizado sirva para corregir y mejorar.

Alcance: Controles de la Dirección y Departamentos para el desarrollo de las funciones

Muestra: 100 % del alcance

Procedimiento: a).-Solicitar los controles aplicables para las funciones.

b).-Revisar que el control corrija y mejore las funciones de los empleados.

c).-Revisar el establecimiento de las normas y operación de los controles.

d).-Revisar la utilización de los resultados.

Control

Capacitación y desarrollo

Control de asistencia; consiste en un listado, y hacer un recuento de los participantes que asisten al curso.

Control de aprovechamiento, es repasar lo estudiado antes de iniciar un nuevo tema.

El capacitador impartirá los temas de acuerdo al programa.

Control de la evaluación; es determinar como ha influido la capacitación y aplicar las medidas correctivas para garantizar el incremento de la eficiencia en las funciones que presta a la empresa.

Servicios sociales

Realizar exámenes médicos al personal de nuevo ingreso al centro social.

Supervisar la asistencia diaria de los usuarios del centro social.

Evaluar el desempeño de los usuarios del centro social.

Informar a los usuarios del centro social sobre las políticas y vigilar el cumplimiento de las mismas.

4.3 Oficio de envío del informe de auditoría

AUDT JBC/1970

14 de Junio de 1997

Dra Juana Callejn Flacón.

Directora de Capacitación y Servicio Social.

Con la finalidad de examinar y determinar las observaciones a la Dirección de Capacitación y Servicios Sociales, se realizó la Auditoría Procesal Administrativa, determinándose las observaciones en los manuales de organización y la falta de interés de los empleados para el aprovechamiento de los servicios sociales que otorga la empresa.

A T E N T A M E N T E

Director de Auditoría.

Contenido del informe

Objetivo.

Periodo.

Alcance de la revisión.

Determinación de las observaciones.

Dirección de Auditoría

JBC

Personal encargado.

JBC.

VBC.

EBC.

Mayo-junio de 1997

Objetivo

Verificar las actividades funcionales de la Dirección, Subdirección y Departamentos a efecto de precisar, si es necesario realizar modificaciones para lograr un mejoramiento.

Período

La auditoría se efectuó en el periodo comprendido del 01 de mayo de 1997 al 08 de junio de 1997, en las oficinas que ocupa la empresa Benicall S.A. de C.V. en México D.F.

Alcance de la revisión

Para la presente revisión se consideró el ejercicio de 1997 de la Dirección de Capacitación y Servicios Sociales, de la cual se revisaron los objetivos generales y particulares, políticas, programas, organigramas funciones, expedientes de personal, adquisiciones, la Dirección y el control para consecución de lo antes mencionado, se aplicaron los procedimientos y manual de Auditoría Procesal Administrativa.

Síntesis de trabajo realizado

De los aspectos analizados y revisados de la Dirección de Capacitación y Servicios Sociales sobre los expedientes del personal de mandos medios y superiores estos se encuentran integrados con los documentos básicos.

Se analizaron de la Subdirección de Capacitación y Desarrollo los objetivos, comparándolos con los de la Dirección, que son los objetivos individuales, lo mismo se efectuó con la Subdirección de Servicios Sociales.

Se revisó al organigrama sus funciones así como los niveles jerárquicos, de todo lo mencionado se encontró correcta la estructura para el cumplimiento de sus objetivos.

La Dirección es ejercida y aceptada por los empleados y el control es comparado y usado para modificar las desviaciones determinadas.

4.4 Observaciones de la Auditoría

No se cuenta con un manual de organización para la Dirección de Capacitación y Servicios Sociales.

Del análisis efectuado a las funciones de Dirección de Capacitación y Servicios Sociales, se determinó que ésta no cuenta con un manual de organización, basándose únicamente a las funciones que periódicamente le son asignadas conforme a la jerarquización.

Causa

La Dirección no se preocupa ya que la mayoría de sus objetivos son alcanzados sin necesidad del manual de organización.

Efecto

Las funciones que realizan los empleados no son constantes ya que estas se modifican según el criterio del director causando retraso para alcanzar los objetivo.

Recomendación Correctiva

La Dirección de Servicios Sociales en coordinación con los Departamentos, deberán formular el manual de organización para sus respectivas áreas.

Preventiva

Los Departamentos comunicaran a la Dirección de las modificaciones realizadas al manual de organización.

Desinterés para el aprovechamiento de las instalaciones deportivas.

De la revisión a la Subdirección de Servicios Sociales, se concluyó que en las áreas de actividades deportivas hay poca participación de los empleados para hacer uso de las instalaciones; en la alberca las actividades son variadas sin embargo asisten pocos interesados, y el mantenimiento es costoso, así como el gimnasio que cuenta con una variedad de instrumentos, es poco su aprovechamiento causado costos a su mantenimiento, de \$ 150.000.00 mensuales.

Causa

Por tratarse de un servicio solo para los empleados no se permite invitar a familiares de los cuales solo se aceptan los hijos y esposa (o).

Efecto

Se pagan los costos del centro deportivo y no permitiéndolo que se aprovechen por los familiares de los empleados.

Recomendación correctiva

Permitir a los familiares de los empleados hacer uso de las instalaciones deportivas del centro social, implementando las políticas necesarias por parte de la Subdirección y aprobadas por la Dirección.

Preventiva

La Subdirección de Servicios Sociales, revisará sus programas y los comunicará a las diferentes áreas de la Dirección.



Conclusiones

Conclusiones

La Auditoría Procesal Administrativa permite corregir y mejorar el funcionamiento de una empresa mediante el examen y análisis del Proceso Administrativo logrando que la organización desempeñe sus actividades eficientemente y logre sus objetivos.

en algunas empresas la auditoría es usada para el análisis financiero basándose en hechos pasados. la palabra auditoría se aplica correctamente al área administrativa que incluye aspectos cualitativos y cuantitativos. Determinándose la importancia de la implementación de la Auditoría Procesal Administrativa en las empresas, se nota que en la mayoría de estas no se lleva a cabo, si las empresas estudiaran las ventajas y beneficios que proporciona la Auditoría Procesal Administrativa, pueden considerar el gasto monetario como una inversión con resultados a corto y largo plazo.

Para que la Auditoría Procesal Administrativa logre los objetivos esperados, es necesario que el responsable de llevar a cabo esta función, elabore un plan efectivo haciendo un análisis de la empresa conforme al Proceso Administrativo: previsión, planeación, organización, integración, dirección y control.

El éxito de una planeación de la auditoría es la elaboración del marco conceptual de cada elemento revisar el que contiene: objetivo, alcance, muestra y el procedimiento.

detectado junto con las causas y efectos y, determinándose las recomendaciones correctiva y preventiva.

Al realizarse la Auditoria Procesal Administrativa, impulsa el cumplimiento dela previsión, planeación, organización, integración, dirección y el control, permitiendo determinar las observaciones referentes a la implementación del manual de organización y el desinterés para el aprovechamiento de las instalaciones deportivas, proponiendo las recomendaciones para eliminar las deficiencias de la empresa.



Bibliografia

Bibliografía

- Cardenas, Agustín J.
Administración con el Método Japonés
México, Continental, 1993.
- Fernández Arena, José A.
La Auditoría Administrativa
México, Diana, 1994.
- Makridakis, Spyros G.
Pronósticos, Estrategia y Planificación para el siglo XXI
México, Trillas 1994.
- P. Leonard, William
Auditoría Administrativa
México, Diana, 1995.
- Perel, Vicente L.
Auditoría para la Calidad
Argentina, Macchi, 1995.
- Reyes Ponce, Agustín
Administración Moderna
México Limusa, 1992

- Reyes Poncc, Agustín
Administración De Empresas Teoría y Práctica
 México, Limusa, 1994.
- Rodríguez Valencia, Joaquín
Sinopsis de Auditoría Administrativa
 México, Trillas, 1994
- Santillana González, Juan Ramón
Conoce las Auditorías
 México, Ediciones Contables y Administrativas, 1994
- Secretaría de Contraloría General de la Federación
Auditoría Integral
 México, Secogef, 1994
- Secogef, Imai
Memoria del primer Congreso Internacional de Auditoría Integral
 México, Secogef, 1992
- Suarez S. Andrés
La moderna Auditoría
 España, McGraw-Hill, 1994.
- Namakforoosh, Mohammad Noghi
Metodología de la Investigación
 México, Limusa 1988.