

105  
2ej.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

---

---

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN**

**AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA A LA  
DIRECCION GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE  
INVENTARIOS EN INSTITUCIONES  
GUBERNAMENTALES DE SEGURIDAD SOCIAL.**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADA EN CONTADURIA  
P R E S E N T A ;  
**ROSA MARIA GONZALEZ ARREOLA**

ASESOR: C.P. JOSE LUIS COVARRUBIAS GUERRERO

264619

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. MEX.

1998



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.



ESTADOS UNIDOS MEXICANOS  
 GOBIERNO FEDERAL  
 SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

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

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

ASUNTO VOTOS APROBATORIOS



DEPARTAMENTO DE  
 EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
 DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
 PRESENTE

ATN Q. Ma. del Carmen García Mijares  
 Jefe del Departamento de Exámenes  
 Profesionales de la FES Cuautitlán

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

"Auditoría Administrativa aplicada a la Dirección General de Abastecimiento de Inventarios en Instituciones Gubernamentales de Seguridad Social".  
 que presenta la pasante Rosa María González Arreola  
 con número de cuenta 8610540-8 para obtener el TITULO de:  
Licenciada en Contaduría

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO

ATENTAMENTE.  
 "POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo de Méx., a 8 de Junio de 1998

PRESIDENTE	<u>L.A. Ana Cecilia Rangel Guenca</u>	
VOCAL	<u>C.P. Pedro Acevedo Romero</u>	
SECRETARIO	<u>C.P. José Luis Covarrubias Guerrero</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A.E. Francisco Ramírez Cuelas</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. Francisco Alcántera Salinas</u>	

## AGRADECIMIENTOS

### **A DIOS**

Porque no ha existido fuerza más grande, que me haya impulsado a seguir adelante.

Porque no he tenido mejor amigo, que haya creído en mí.

Por todas las pruebas que me ha puesto frente y por no dejarme caer ante ellas, cuando todo lo había creído perder.

Por darme la mejor oportunidad de creer en mi misma y de llegar a ser gente de bien.

Por todo lo demás que yo se, recibiré de tí.

### **A LA UNAM Y A LA FACULTAD**

Por haber abierto esa ventana, ante innumerables puertas cerradas.

Por sentirme tan orgullosa de provenir de tan digna institución.

Por haber sido centro de mis conocimientos y por hacer de mí una profesionista con carácter y sentir.

### **AL PROFESOR COVARRUBIAS**

Por su paciencia, su tiempo y apoyo en todo momento.

Por representar el mejor ejemplo a seguir, y porque profesionistas como usted, ratifican todo mi sentir hacia la Universidad.

**A HECTOR**

Porque por tí aprendí que un amigo es mucho más importante por sobre todas las cosas. Espero que tengas presente que siempre te voy a recordar.

**A RICARDO**

Gracias mil por tu incondicional amistad.

**A REYNA, MARIO Y TERE**

Por sus palabras de aliento y por dejarme saber, lo orgullosos que se encuentran de mí.

**A MIS PADRES Y HERMANOS**

Porque perdonen mis fracasos y actitudes; porque comprendan que la mejor manera de crecer es cayéndose y la más útil forma de ayudar a alguien es únicamente acompañándolo mientras se levanta.

DE VERDAD LOS AMO

Gracias a todos aquellos que de una u otra forma. colaboraron en mi formación profesional y al logro mismo de este trabajo.

**GRACIAS**

**EN ESPECIAL DEDICACION**

Este esfuerzo es para tí, ojala  
estuvieras aquí para poder decirtelo.  
Gracias no solo por ser mi tío, sino  
por haber sido mi amigo.

IN MEMORIAM

Gonzalo Juarico †

**" AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA A LA  
DIRECCION GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE  
INVENTARIOS EN INSTITUCIONES  
GUBERNAMENTALES DE SEGURIDAD SOCIAL"**

# INDICE

<b>INTRODUCCION</b>	<b>I</b>
<b>1. FUNDAMENTOS TEORICOS</b>	
<b>1.1 Las Empresas</b>	
1.1.1 Concepto	1
1.1.2 Elementos	5
1.1.3 Clasificación	6
<b>1.2 Auditoría Contable y Auditoría Administrativa</b>	
1.2.1 Definiciones	10
1.2.2 Diferencias	13
1.2.3 Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas	16
<b>1.3 Auditoría Administrativa</b>	
1.3.1 Importancia de la Auditoría Gubernamental	20
1.3.2 El papel del Contador Público en el desarrollo de la Auditoría Admva.	28
1.3.3 Propósitos y fines de la Auditoría Administrativa	35
1.3.4 Alcance y limitaciones de la Auditoría Administrativa	39
1.3.5 Proceso Administrativo	39
<b>2. METODOLOGIA</b>	
<b>2.1 Contratación del Servicio</b>	
2.1.1 Trabajos preliminares	50
<b>2.2 Planeación de la Auditoría</b>	
2.2.1 Investigación preliminar	51
2.2.2 Entrevistas posteriores	57
2.2.3 Definición del área a investigar	58
2.2.4 Papeles de Trabajo	61
<b>2.3 Desarrollo de la Auditoría Administrativa</b>	
2.3.1 Programa general de Auditoría	62
2.3.2 Procedimientos de Auditoría	67

<b>2.4</b>	<b>Obtención de la información</b>	
2.4.1	Métodos y Técnicas a utilizar	70
<b>2.5</b>	<b>Análisis de la información obtenida</b>	
2.5.1	Técnicas para el análisis	83
2.5.2	Evaluación de resultados	88
<b>2.6</b>	<b>Informe de Auditoría</b>	
2.6.1	Tipos de informe	94
2.6.2	Presentación y contenido del informe	96
2.6.3	Informe final	96
<b>2.7</b>	<b>Plan de Reorganización</b>	
2.7.1	Integración del Plan de Reorganización	99
2.7.2	Técnicas que auxilian en la Reorganización	101
<b>3.</b>	<b>CASO PRACTICO</b>	
<b>3.1</b>	<b>Desarrollo de la Auditoría Administrativa</b>	
3.1.1	Introducción al caso práctico	105
	<b>CONCLUSIONES</b>	v
	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	xv

## INTRODUCCIÓN

Para iniciar este trabajo de investigación, he de formular los problemas básicos (o variables) encontrados durante el período de 1995, cuando lleve a cabo el servicio social en el área de Presupuestos e Inventarios en el Departamento Central de Control Contable de el Instituto Mexicano del Seguro Social, quien a pesar de contar con una estructura organizacional, unos objetivos que alcanzar, métodos y procedimientos establecidos en manuales, libros, actas o cualquier otro medio escrito, adolecen de una eficiencia en su seguimiento y calidad, además de carecer de la actualización respectiva a las necesidades actuales, eso sin contar que se trata de manuales almacenados y en desconocimiento del personal que labora en el área; en un desaprovechamiento de los recursos, en una falta de comunicación y coordinación entre jefes, entre jefes y subalternos y entre los mismos subalternos. Por consecuencia encontramos una serie de variables dependientes, las cuales son objeto de este estudio, las cuales se reflejan en problemas personales, la gente trabaja desmotivada, la rotación del personal es continua, excesiva carga de trabajo en una parte del área o la insuficiencia de otra parte; se entorpece en una sola palabra el verdadero motivo por el que existe el área de Abastecimiento de Inventarios y por tanto los objetivos, métodos y funciones administrativas no cumplen su razón de ser.

Sabemos que cuando comienzan a identificarse irregularidades en los resultados fiscales de las organizaciones, Hacienda puede ordenar el seguimiento de una Auditoría, lo cual en realidad no se aplica en empresas públicas ante la inevitable corrupción. Otra opción es recurrir personalmente ante los profesionales adecuados para llevar a cabo las auditorías. Las situaciones vividas durante la estancia en el citado departamento del IMSS me motivaron como profesionista que soy a ofrecer como un servicio a manera de proyecto a dicho Instituto el desarrollo de una Auditoría cuya estructura y principios me ayudaran a identificar no los efectos de las fallas, sino las causas de las mismas; y en base al marco teórico que me he formado, la herramienta idónea para detectar el porqué se están dando estas deficiencias, la que nos auxiliará a su eliminación y corrección, es la Auditoría Administrativa.

Así fue como en primer lugar me dirigí al Jefe del área a través de una entrevista, en la cual le expuse en términos generales lo que es una Auditoría Administrativa y el objetivo que ésta busca, así mismo hice de su conocimiento que era recomendable aplicarla en su área. La respuesta obtenida aparentemente fue favorable, pero era necesario formalizarlo a través de un oficio, mismo que fue presentado posteriormente, la respuesta obtenida en esta ocasión fue negativa. Sin embargo, pese a la negativa recibida y a los contratiempos que sin lugar a dudas iba a encontrar, el interés que despertó en mí fue suficiente para querer seguir adelante.

Una vez delimitadas las variables que integran el problema que dá origen a esta investigación y apegándome a lo que estipula la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, así como a las análogas a ésta, y en relación a lo que establece el Código de Ética Profesional del Contador Público en cuanto al secreto profesional, puedo establecer la siguiente:

#### **HIPOTESIS**

El propósito de ésta tesis no será el de mostrar el probable mal desempeño de quienes dirigen el área por auditar, sino el de llevar a cabo un proyecto de Auditoría Administrativa y por medio de su diseño, recopilación, análisis y evaluación, el cual quedará establecido en base al proceso administrativo y basándome en las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, en los procedimientos que le dan forma y en los Principios Generales de Auditoría Administrativa, para así demostrar de manera específica, de la existencia efectiva de fallas y deficiencias con carácter administrativo, de el porqué se están presentando y las sugerencias reales pertinentes para un mejoramiento.

Si nosotros pudiésemos en este instante observar toda la estructura de cada una de las instituciones públicas de seguridad social, podríamos darnos cuenta que son estructuras inmensas, estructuras generadas hace mucho tiempo atrás, estructuras ingeniosamente diseñadas para las necesidades por las que fueron creadas, estructuras análogas entre sí, aunque con ciertas variaciones. Un trabajo de Auditoría aplicado a toda la estructura, se encontraría limitada a mis posibilidades como pasante, en primer lugar por la magnitud que esta representa, tanto como por la negativa mencionada en párrafos

anteriores. Y por respeto al procedimiento seguido para la elaboración del trabajo inicial, al buscar la autorización respectiva, dirigiré mi atención a una área específica: en base a mi experiencia de servicio social, como de documentación proveniente del IMSS e ISSSTE y sin la necesidad de hacer referencia alguna en específico, mi muestra final elegida será la de Abastecimiento de Inventarios en Instituciones Gubernamentales de Seguridad Social, con la proyección de darlo a conocer a quienes presentaron su negativa a mi propuesta y que aunque se requiera a futuro una evaluación diferente para cada área, todas van enmarcadas de la misma dolencia: la incompetencia e ineficiencia administrativa, pero que espero concientice a quienes rigen a nuestras instituciones y no se afanen en ocultar sus errores, bajo párrafos de reglamentos que protegen intereses particulares y no generales, y que provoque en quienes lean esta investigación una preocupación real por parte de los Contadores por participar en la organización administrativa de las entidades públicas para dejar a un lado la imagen burócrata, ineficiente y corrupta de quienes nos gobiernan.

El primer paso para conocer el terreno a estudiar lo abarcaré en el título 1.1, donde estableceré las bases teóricas para determinar a que tipo de empresa pertenecen las instituciones de seguridad social, objeto de estudio, para de alguna manera conocer los recursos, las facilidades y las funciones con que cuenta la misma.

En el título 1.2 estableceré las principales diferencias y semejanzas entre la Auditoría Contable y la Administrativa y así determinar en que punto se entrelazan cada una de ellas, para la obtención de mejores resultados. Finalmente y como resultado del anterior punto.

En el título 1.3 comprobaré que dadas las circunstancias del problema a resolver, es la Auditoría Administrativa la idónea para una evaluación en el área que he venido mencionando. Además de hacer notoria la importancia de la participación en el desarrollo de la misma, de los contadores públicos. Abarcaremos todos los fundamentos teóricos que establecen a la Auditoría Administrativa, iniciando con los objetivos o las metas de su creación, los alcances y limitaciones de la misma, la estrecha relación que tiene el desarrollo de la misma con el proceso administrativo, así como los métodos, técnicas e instrumentos de que se vale el auditor administrativo para la realización de su trabajo.

En el capítulo 2, en lo referente a la metodología, analizaremos cada uno de los pasos en el desarrollo de la Auditoría, tal y como lo marca la teoría. Iniciando a través de una serie de entrevistas para dar a conocer el propósito de la misma y una vez aceptado establecer todas las condiciones y facilidades en el trabajo. Paso seguido de la correcta planeación de la auditoría, donde estableceremos específicamente el área a investigar, determinación del personal a utilizar, el tiempo por emplear y toda una recopilación de información que nos permitirán identificar las deficiencias. Todo esto plasmado en lo que se conoce como programa de auditoría, donde además mencionaremos los procedimientos de la auditoría administrativa a utilizar en la recopilación. Una vez recolectada, organizada y plasmada en la documentación adecuada, veremos todo lo referente al análisis de dicha información, donde podremos plasmar los resultados obtenidos y las conclusiones finales. Lo importante al final, será demostrar que el trabajo de todo auditor no termina ahí, comienza entonces lo más importante, asesorar y ser parte importante en la transformación de la organización una vez determinadas las deficiencias obtenidas.

Esta investigación concluirá en el capítulo 3, donde veremos de una manera práctica cada uno de los puntos analizados en los capítulos anteriores de la metodología, a través de la realización de una Auditoría Administrativa en base al proceso administrativo y presentado como una propuesta para la Institución, a fin de mejorar el desempeño del área ya mencionada y demostrar que esta propuesta será de mucho beneficio para el área auditada, y que decir, para las instituciones mismas.

## 1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

### 1.1 LAS EMPRESAS

#### 1.1.1 CONCEPTO

La empresa es la célula del sistema económico capitalista, es la unidad básica de producción ; representa un tipo de organización económica que se dedica a cualquiera de las actividades económicas fundamentales que se ubican en las ramas productivas de los sectores económicos.

Las empresas básicamente pueden ser de dos tipos: pública o privada.

En relación a la empresa pública o gubernamental tenemos :

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, publicada en el Diario Oficial del 29 de diciembre de 1976, establece :

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL	
Administración Pública Centralizada	Administración Pública Paraestatal
Presidencia de la República	
Secretarías de Estado: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobernación</li> <li>• Relaciones Exteriores</li> <li>• Defensa Nacional</li> <li>• Marina</li> <li>• Hacienda y crédito público</li> <li>• Desarrollo Social</li> <li>• Medio ambiente, recursos naturales y pesca</li> <li>• Energía</li> <li>• Comercio y Fomento Industrial</li> <li>• Agricultura, ganadería y Desarrollo Rural</li> <li>• Comunicaciones y Transportes</li> <li>• Contraloría y desarrollo administrativo</li> <li>• Educación pública</li> </ul>	Organismos descentralizados : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidades e Instituciones de educación superior, con carácter autónomo.</li> <li>• Instituto Mexicano del Seguro Social</li> <li>• Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado</li> <li>• Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas</li> <li>• Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los trabajadores</li> </ul>

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL	
Administración Pública Centralizada	Administración Pública Paraestatal
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salud</li> <li>• Trabajo y previsión social</li> <li>• Reforma Agraria</li> <li>• Turismo</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento del Distrito Federal</li> <li>• Procuraduría General de la República</li> <li>• Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas de participación Estatal</li> <li>• El Banco de México</li> <li>• Sociedades Nacionales de Crédito</li> <li>• Instituciones Nacionales de Seguros y Fianzas</li> <li>• Fondos y fideicomisos públicos</li> </ul>

Las instituciones gubernamentales se rigen a través de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal que de acuerdo con el artículo 1º de esta Ley, "...establece las bases de organización de la Administración Pública Centralizada y paraestatal.

La presidencia de la República, las secretarías de Estado, los departamentos administrativos y la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal integran la Administración pública Centralizada.

Los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, las instituciones nacionales de crédito, las organizaciones auxiliares de crédito, las instituciones nacionales de seguros y de fianzas y los fideicomisos, componen la Administración Pública Paraestatal."

El artículo 45º de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal marca que "...son organismos descentralizados las entidades creadas por ley o por decreto del Congreso de la Unión o por decreto del Ejecutivo Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propios, cualquiera que sea la estructura legal que adopten."

El artículo 48º de esta misma ley dice que "...a fin de que se pueda llevar a efecto la intervención que, conforme a las leyes, corresponde al Ejecutivo Federal en la operación de las entidades de la Administración Pública Paraestatal. El Presidente de la

República las agrupará por sectores definidos, considerando el objeto de cada una de dichas entidades en relación con la esfera de competencia que ésta y otras leyes atribuyen a las Secretarías de Estado y departamentos Administrativos."

Las empresas y organismos de participación estatal y descentralizados respectivamente, se encuentran reguladas en su organización, funcionamiento y control, por la Ley de Entidades Paraestatales, establecido en el artículo 1º de esta misma Ley.

El artículo 5º de esta ley, establece que "...El Instituto Mexicano del Seguro Social, el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los trabajadores del Estado, El Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los trabajadores, el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas y los demás organismos de estructura análoga que hubiere, se seguirán rigiendo por sus leyes específicas en cuanto a las estructuras de sus organismo de gobierno y vigilancia, pero en cuanto a su funcionamiento, operación, desarrollo y control, en lo que no se oponga a aquellas leyes específicas, se sujetarán a las disposiciones de la presente ley."

Así que para diferenciar entre empresas privadas y públicas, tenemos el siguiente cuadro:

PUBLICA	PRIVADA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su órgano supremo es el poder ejecutivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su órgano supremo es el consejo de Administración</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se regulan por la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, así como las leyes mismas que les correspondan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se regulan por el código de Comercio, el Código Fiscal de la Federación y por los estatutos establecidos en el acta constitutiva</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su capital que las constituye es proporcionado por el Estado o a través de conductos paraestatales, quienes pueden recibir fuentes fiscales o crediticias, con capitales privados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El capital que las constituye es 100% privado, por personas físicas a quienes se les designa el nombre de accionistas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se desarrollan en base a presupuestos designados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se desarrollan en base al capital con que se cuenta, a través de objetivos establecidos</li> </ul>

PUBLICA	PRIVADA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Celebran reuniones para evaluar la política del Gobierno Federal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Celebran asambleas ordinarias y extraordinarias, para evaluar los fines propios de cada una de ellas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estos organismos se crean por ley o decreto del Congreso de la Unión o del</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se crean por mentes emprendedoras, que cuenten con un capital propio o</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Este tipo de entidades se agrupan en sectores de acuerdo a la finalidad y con intervención del Estado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se clasifican primordialmente en empresas industriales, comerciales y de servicios.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su finalidad nunca será el lucro, sino la prestación de un servicio público o social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son unidades lucrativas, generalmente proporcionando bienes y servicios, generando "La competencia"</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los recursos obtenidos y su aplicación se reflejan para fines de asistencia o seguridad social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los recursos generados son aprovechados para fomentar la inversión, para el crecimiento y expansión de la empresa misma, para incrementar la productividad</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada entidad pública contará con un órgano de gobierno, que se encargará de su administración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Además del consejo de administración(o administrador único) podrá contar con un director general</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deberán inscribirse en el registro público a cargo de la SHCP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se inscribirán en el registro público de comercio a cargo de los distritos judiciales del domicilio del comerciante</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sus lineamientos estarán establecidos en la ley suprema y en las que les correspondan, así como en los presupuestos establecidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sus lineamientos quedarán establecidos en manuales, también podrán desarrollarse en base a presupuestos o por objetivos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay procesos productivos, ni líneas de compra y venta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De acuerdo a su giro, trabajarán por procesos productivos o por líneas de compra y venta</li> </ul>

### 1.1.2 ELEMENTOS

La empresa se debe considerar más que una unidad administrativa, es decir : un conjunto de elementos materiales, humanos y técnicos, para la consecución de determinados fines, dichos elementos la constituyen como ente económico y se pueden definir de la siguiente forma :

*Recursos Materiales.* Son bienes tangibles tales como : maquinaria, equipo, terrenos, edificios, instalaciones, materias primas, productos y efectivo. Algunos de estos bienes son consumidos rápida y completamente en el proceso de producción o en la prestación de servicios, mientras que otros son de uso duradero durante la vida útil en que prestan su servicio.

*Recursos Humanos.* El elemento humano, es considerado el más importante dentro de una empresa, comprende todo el personal directivo, empleados y obreros.

*Recursos Técnicos.* Este elemento debe considerarse también como parte importante de la empresa, ya que a través de ellos y su optimización vamos a lograr la trayectoria de la misma.

Todos estos recursos deberán considerarse en conjunto para cualquier decisión administrativa.

Todas las empresas requieren de la satisfacción de objetivos, a saber :

1. *Objetivo de Servicios.* Dirigido a consumidores o usuarios, a través de buenas ofertas que satisfacen las necesidades de los mismos.

2. *Objetivo Social:*

Para los colaboradores. Mediante un buen trato económico y motivacional a empleados y obreros que presten sus servicios en la empresa.

Para el Gobierno. Cumplimiento de las tasas tributarias para permitir la realización de las actividades gubernamentales.

Para la comunidad. Mediante actividades de buen vecino y como miembro de la localidad.

### 3. *Objetivo Económico.*

Inversionistas. Pago de un dividendo razonable que sea proporcional al riesgo asumido.

Acreedores. Reinversión de una cifra proporcional de la utilidad y que garantice el buen crecimiento de la Institución.

## 1.1.3 **CLASIFICACIÓN**

La eficiencia de la empresa depende de determinantes sociales y políticos y del funcionamiento general del sistema económico.

Para tener una idea de las diferentes formas de empresas existentes, éstas se van a clasificar tomando como base diferentes criterios.

### I. **Por su tamaño.**

Los elementos que permiten ésta clasificación se basan principalmente en los siguientes aspectos :

- Magnitud de sus recursos económicos, principalmente Capital y mano de obra.
- Volumen de ventas anuales.
- Área de operaciones de la empresa que puede ser local, regional, nacional e internacional.

Estos criterios al adaptarse y aplicarse a un determinado país, deben irse modificando de acuerdo a las circunstancias económicas.

Atendiendo a los aspectos presentados, se clasifican en :

#### a) **Microempresas.**

Este tipo de empresas, tienen las siguientes características :

- su organización es de tipo familiar
- el dueño es quien proporciona el capital

- está dirigida y organizada por el propio dueño
- generalmente su administración es empírica
- el área que cubre es regional
- su producción es muy mecanizada
- el número de trabajadores es muy bajo
- para el pago de impuestos son considerados como causantes menores

#### **b) Pequeña y Mediana Empresa.**

Estos dos tipos de empresas tienen las siguientes características :

- el capital es proporcionado por una ó dos personas que establecen una sociedad
- los dueños dirigen la marcha de la misma y su administración es empírica
- el número de trabajadores crece y va de 16 a 250 personas
- utilizan más maquinaria y equipo, aunque se basan básicamente en el trabajo y no en el capital
- dominan y abastecen un mercado más amplio
- están en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y ésta aspira a ser grande
- obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado, que algunas veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades
- su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo

#### **c) Gran empresa.**

Estas empresas tienen como características principales :

- el capital es aportado por varios socios, que se organizan en sociedades de diversos tipos
- forman parte de grandes consorcios o cadenas que monopolizan o participan en forma mayoritaria de la comercialización o producción de determinado artículo
- dominan el mercado con amplitud

- cuentan con grandes recursos de capital, mismos que les permite estar a la vanguardia en cuanto a Tecnología, mecanización y automatización de sus procesos productivos
- relativamente cuentan con mucho personal
- llevan una Administración Científica, basada en profesionistas especializados
- tienen mayores facilidades para acceder a fuentes y formas de financiamiento

## II. Por su Origen

Atendiendo a este aspecto, las empresas las podemos dividir en :

a) **Nacionales.** Son aquellas que se forman por iniciativa y a través de aportaciones de capital de los residentes del país.

Los empresarios nacionales se asocian con el objeto de organizar y dirigir, controlar y poner en marcha empresas de diversos giros que les permitan obtener ganancias por la aportación de sus capitales.

b) **Extranjeras.** Estas operan en el país, aunque sus capitales no son aportados por los nacionales, sino por extranjeros. La forma de penetración se realiza a través de la inversión extranjera directa, estableciendo filiales en los países a participar. A éstas empresas también se les denomina transnacionales, termino que explica con precisión que son empresas que se localizan y operan más allá de la frontera.

c) **Mixtas.** Se forman por alianza entre empresarios nacionales y extranjeros, se asocian y fusionan sus capitales dando origen a este tipo de empresas.

Su origen radica en las legislaciones de los países que no permiten la participación de empresas 100% extranjeras.

Hasta aquí podemos decir que son clasificaciones exclusivas de las empresas privadas; por último mencionaremos:

## III. Por su aportación de Capital

Toma como base el origen o aportación del capital, vamos a tener tres tipos :

a) **Privada.** Representa la base del Capitalismo, y se forman con aportaciones privadas de capital.

Tienen como principales características:

- los particulares invierten capital para obtener ganancias
- se toman decisiones basadas en el objetivo de la ganancia, considerando los riesgos y mercado que se abarca
- los empresarios deben evaluar la competencia
- los empresarios capitalistas son dueños de los medios de producción
- manejan el sistema de asalariados

b) **Pública.** Se basa en la aportación de capitales públicos o estatales, satisfaciendo así la necesidad de la intervención del Estado en la Economía, cubriendo actividades o áreas que no son de interés para los particulares, principalmente porque no obtienen ganancias. El Estado crea empresas con el fin de satisfacer necesidades sociales e impulsar el desarrollo socioeconómico.

Algunas características de éstas empresas son :

- el Estado invierte capital con el fin de satisfacer necesidades sociales
- muchas de éstas empresas no tienen competencia, formando verdaderos monopolios
- la finalidad primordial no es obtener ganancias
- se ubican principalmente en el sector de servicios en el renglón de infraestructura económica
- el Estado funge como empresario, tomando decisiones económicas
- manejan el sistema de asalariados
- 

c) **Mixtas.** Se forman con la fusión de capital público y privado, la forma de asociación puede ser diversa.

## **1.2 AUDITORIA CONTABLE Y AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

En términos generales, Auditoría significa supervisar, revisar, evaluar, por lo que, ante la complejidad de las actividades actuales, existen tantos tipos de Auditorías como actividades existan, sin embargo, a manera de referencia mencionaré las siguientes : Contable, Operacional, Social y Administrativa.

La mayoría de las empresas han sido examinadas en lo referente a la situación financiera, al manejo de las Finanzas y a la evaluación de los requisitos fiscales, y han sido éstas mismas quienes han dejado de lado la importancia en desarrollar un tipo de Auditoría que abarcara a los recursos humanos, materiales y técnicos. Fue así como se fueron creando otro tipo de técnicas para revisar y evaluar de manera sistemática e integral la calidad individual y colectiva de los responsables del área, la calidad de los procesos mediante los cuales opera un organismo y determinar los problemas administrativos de este, sus causas y posibles soluciones.

La aplicación de la Auditoría Administrativa se inició en compañías transnacionales y posteriormente en mexicanas, principalmente las que se ubican en el ramo público. Los primeros indicios se dieron durante las décadas de los 50's y 60's, ante los intentos del gobierno en fomentar la inversión extranjera.

### **1.2.1 CONCEPTOS Y DEFINICIONES**

Para poder entender lo que es la Auditoría Administrativa, debemos entender primeramente lo que es la Auditoría Contable, para ello recurrimos a varias definiciones de autores conocidos :

“ Es el examen sistemático de los libros y registros de un negocio u otra organización, con el fin de determinar o verificar los hechos relativos a las operaciones financieras y los resultados de éstas, para poder informar sobre los mismos.”

**Montgomery**

“ La Auditoría tiene por objeto la comprobación de las transacciones registradas en los libros de Contabilidad las cuales son recopiladas periódicamente por las respectivas empresas, para su propia información, en Estados Financieros que muestran el resultado de las operaciones que se han efectuado, en la situación del negocio.”

**Prieto y Ruiz de Velazco**

“ Es examinar los libros y cuentas de una empresa a fin de formular y presentar los Estados Financieros, en forma tal que el Balance refleje la situación del negocio a la fecha del cierre del ejercicio que se revisa, y que el Estado de Pérdidas y Ganancias exprese correctamente el resultado de las operaciones del ejercicio que se revisa.”

**Coucter**

“ Auditoría es la actividad por la cual se verifica la corrección contable de las cifras de los Estados Financieros es la revisión misma de los registros y fuentes de Contabilidad para determinar la razonabilidad de las cifras que muestran los Estados Financieros emanadas de ellos.”

**Mendivil Escalante**

Como podemos observar la Auditoría Contable resulta ser incompleta, pues de acuerdo a los conceptos y definiciones arriba descritos, ésta sólo examina los efectos de las decisiones administrativas y no las causas, por lo que podemos decir que existen conceptos ignorados en las anteriores definiciones en relación a nuestro estudio, algunas limitantes serían :

- la posición de la empresa en el mercado
- el cómo se han logrado los objetivos
- las políticas administrativas
- la admisión de sistemas y procedimientos de operación
- el cómo se ha desarrollado el elemento humano, en especial el directivo
- el cómo se han utilizado los recursos

Estos conceptos nos obligan a observar definiciones y conceptos ya existentes de Auditoría Administrativa :

“ 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 una oportunidad específica para el examen de todas las partes, o de determinadas partes, de las actividades de las relaciones de empleados en el negocio.”

**Dr. Roberto Macías Pineda**

“ Es el examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución o cualquier parte de un organismo, en cuanto a los planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas.”

**William P. Leonard**

“ Es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y a la participación individual de los integrantes de la institución.”

**Fernández Arena**

A mi consideración la definición más precisa, es la del **C.P. Fabian Martínez Villegas**, quien a partir del análisis del concepto de Auditoría Contable, establece lo que es la Auditoría Administrativa :

*“ Es el examen metódico y ordenado de los objetivos de una empresa, de su estructura orgánica y de la utilización del elemento humano a fin de informar sobre los hechos investigados.”*

A lo cual agregaría: ... para que de esta manera el Contador Público en su calidad de profesional independiente, emita una opinión acerca de la Administración de la

empresa y participe en implementar y ejecutar las recomendaciones, resultado de su estudio.

### **1.2.2 DIFERENCIAS**

La Auditoría Contable y la Administrativa nacen de un mismo sistema de información cuyo principal fin es facilitar la toma de decisiones de los diferentes interesados, pero que sin embargo comparten diferencias y similitudes :

- La Auditoría Administrativa está organizada para producir información de uso interno de la Administración, por lo que :
  1. Formula, mejora y evalúa las políticas para la empresa.
  2. Planea y controla las operaciones diarias, y así da a conocer las áreas deficientes y las que no.

La diferencia radica en la forma como se presenta la información hacia el exterior, la Administrativa nunca requiere un modelo o forma específica como la Contable. (Dictamen)

- Está enfocada hacia el futuro, a diferencia de la Contable que genera información sobre el pasado o hechos históricos de la organización, dando como resultado un punto de referencia para planificar a futuro.
- No está regulada por principios de Contabilidad, que a diferencia de la Contable, la información generada con fines externos debe ser producida con dichos principios, con la finalidad que exista comparabilidad, en tanto que, en la Administrativa la información se ajusta a las necesidades de la persona que lleva a cabo la Auditoría.
- Es un sistema de información opcional, no es obligatoria, por lo que sólo un pequeño porcentaje de las empresas mexicanas hace uso de ella, en cambio la Contable es un sistema necesario, ya que la Legislación Fiscal así lo establece y por tanto es obligada su existencia.
- No intenta determinar datos cuantitativos con la misma precisión como la Contable, si no otorgar mayor relevancia a los datos cualitativos, produciendo así aproximaciones y estimaciones que pronostiquen el futuro de la empresa, no siendo necesaria la exactitud y precisión con que la Auditoría Contable lo hace.

- Hace hincapié en las áreas de la empresa como centros de información para tomar decisiones sobre cada una de las partes que la componen para lograr un proceso de mejoramiento continuo, más que una visión global de toda la empresa (tarea de la Contable), al informar sobre lo ocurrido en las empresas.
- Como sistema de información administrativo, recurre a disciplinas como Estadística, Economía, Investigación de Operaciones, Finanzas y así completar los datos presentados con el fin de aportar soluciones a los problemas de la organización, es decir, existe gran relación con otras disciplinas mientras que con la Auditoría Contable no.

A manera de resumen presento el siguiente cuadro comparativo.

### COMPARACIÓN ENTRE LA AUDITORIA CONTABLE Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

CARACTERÍSTICAS	AUDITORIA CONTABLE	AUDITORIA ADMINISTRATIVA
1. Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emitir una opinión sobre el resultado de las operaciones reflejado en los Estados Financieros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar la calidad de la Administración</li> <li>• Calidad de los recursos humanos</li> <li>• Calidad en las operaciones de la empresa</li> </ul>
2. Alcance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La situación financiera de la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La situación administrativa de la empresa</li> <li>• Factores que intervienen en su desarrollo</li> </ul>

3. Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los Estados Financieros de la empresa</li> </ul>	La situación administrativa y operacional de la organización
4. Fundamentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principios de Contabilidad generalmente aceptados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principios de la Teoría de la Administración y principios de Auditoría Administrativa</li> </ul>
5. Lineamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas de Auditoría generalmente aceptadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas de Auditoría, técnicas de investigación y el método científico</li> </ul>
6. Interesados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principalmente externos, que tienen interés en la empresa tales como accionistas, acreedores y el gobierno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las personas que integran la organización</li> </ul>
7. Necesidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requerida legalmente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es opcional</li> </ul>
8. Antecedentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Históricos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reciente aparición</li> </ul>
9. Origen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por tradición</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ante la necesidad de revisar la organización de la administración</li> </ul>
10. Frecuencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por lo menos una revisión al año</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Periódicamente o según se requiera</li> </ul>

Es importante considerar que lo idóneo en la evaluación de una empresa, es conjuntar los dos tipos de Auditoría para así poder tener una visión integral de la situación que rodea a la misma.

### **1.2.3 NORMAS DE AUDITORIA GENERALMENTE ACEPTADAS**

Como pudimos apreciar; se trate de una Auditoría Contable o una Auditoría Administrativa, el trabajo desarrollado por el Auditor y la responsabilidad que adquiere éste para quién contrata sus servicios, y de esta forma dar como resultado un trabajo con un alto nivel profesional, se basa en tres principios básicos que se deben observar para el desempeño de todo trabajo de Auditoría.

A estos principios se les designó el nombre genérico de Normas de Auditoría, las cuales surgen ante la naturaleza misma de la profesión, que ofrece una garantía de credibilidad a todo aquel que deba entregarle un resultado.

“ Las Normas de Auditoría, son los requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad del Auditor, al trabajo que desempeña y a la información que rinde como resultado de éste trabajo.”

#### **Instituto Mexicano de Contadores Públicos**

Estas normas se clasifican en tres grupos:

#### **NORMAS PERSONALES.**

Se refiere a las cualidades que debe poseer todo Auditor para desempeñarse como tal; estas cualidades se refieren a:

- a) *Entrenamiento técnico y capacidad profesional*; en donde el primero es todo un proceso desde la adquisición de conocimientos hasta el desarrollo de la habilidad, práctica necesaria para el ejercicio de la profesión. El segundo concepto es el resultado del primero, pero cuyo fundamento es esa madurez de juicio que le da

forma, y que se adquiere con la experiencia, y que por tanto, se transforma constantemente.

- b) *Cuidado y diligencia profesionales*; en vista de que el error humano es inevitable, el Auditor debe lograr un mínimo de éste, por lo que el trabajo que desarrolle deberá ser con la meticulosidad, cuidado y dedicación razonable en virtud del compromiso profesional adquirido.
- c) *Independencia Mental*; ante la importancia latente de la opinión que el Auditor haga del resultado o del desempeño de otros, la independencia mental existirá cuando dicha opinión se fundamente en elementos objetivos y sin ninguna circunstancia que altere tal objetividad.

#### **NORMAS DE EJECUCIÓN DEL TRABAJO.**

Se refieren a los elementos mínimos básicos para que la ejecución del trabajo del Auditor, cumpla con la norma personal del Cuidado y Diligencia Profesionales; estos elementos son los siguientes:

- a) *Planeación y Supervisión*; todo trabajo de Auditoría viene acompañado de un objetivo bien definido, por lo que para la realización exitosa del mismo, todo éste trabajo debe planearse con anticipación a su desarrollo. En esta planeación se establecerá los procedimientos, la extensión y la oportunidad que se dará en cada fase del mismo, dando con esto una garantía razonable de prestar atención a los puntos más importantes y obtener así, un mayor número de elementos suficientes que amplíen la opinión sobre los resultados obtenidos.

Dentro de la razonabilidad a la que hicimos referencia anteriormente, debemos mencionar, que gran parte del trabajo es rutinario y por tanto no es necesaria la totalidad de la capacidad profesional del Auditor, por lo que éste se auxilia de ayudantes que no le relevan de su propia y gran responsabilidad.

- b) *Estudio y Evaluación del Control Interno*; toda la planeación mencionada anteriormente, que ha sido plasmada en un programa de trabajo, es delineada por los principios que le rigen una vez llevada a cabo ésta norma; además de los objetivos mismos de la Auditoría.

Esta norma es fundamental en la Auditoría Administrativa, puesto que nos muestra de manera general las condiciones de la empresa, su forma de operar internamente, sus medidas de control entre otras circunstancias generales. La evaluación es la estimación del Auditor sobre la efectividad del Control Interno que prevalezca en la misma organización.

- c) *Obtención de evidencia suficiente y competente*; para que el Auditor refleje el resultado de su trabajo en su opinión, debe tener la certeza de esos resultados. esto es, que sean objetivos y ciertos. Para que suceda esto, los hechos o circunstancias que dieron lugar a tales resultados, provean una certeza satisfactoria y de verdadera importancia en relación al total examinado.

### **NORMAS DE DICTAMEN E INFORMACIÓN.**

El Dictamen o Informe, es el resultado final del trabajo del Auditor, y en donde, en el caso de Auditorías Contables, reposa la confianza de los interesados de que sus Estados Financieros muestran la situación financiera de la compañía, con excepciones o sin ellas, o aún, en donde el propio Auditor, deslinda su responsabilidad, a través de una abstención de opinión.

En el caso de la Auditoría Administrativa, la información encontrada es más completa, puesto que da una visión integral de la compañía a nivel administrativo que, se refleja en los diferentes beneficios de cada uno de los interesados, como inversionistas, acreedores, personal y el estado mismo. Este tipo de informe fortalece al Dictamen de la Auditoría Contable.

Por mero recordatorio, esta norma se conforma dentro de la Auditoría contable en:

- La aclaración de la posición del Contador Público independiente con los Estados Financieros.
- La aplicación y consistencia de los principios de Contabilidad generalmente aceptados.
- La declaración de suficiencia de los Estados Financieros con la posición financiera de la compañía.
- La existencia de salvedades, o aún la abstención de opinión.

### **1.3 AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

La Auditoría Administrativa como ya hemos visto, busca establecer un conocimiento integral de la empresa, determinando el por qué de los fenómenos que afectan los resultados reflejados en los Estados Financieros.

Este tipo de Auditoría se ubica en las Auditorías no numéricas; ésta, junto con la que se conoce como Auditoría de Operaciones se plantean para sí "el cómo" y "el por qué" se hacen las cosas y tratan de medir la realidad en comparación con las hojas de desempeño.

El enfoque de la Auditoría Administrativa depende de :

1. Que existan revisiones anteriores :

Tratándose de revisiones efectuadas por auditores externos se puede dar el caso de que la empresa, despacho o auditor preste por primera vez sus servicios a la compañía auditada, en tal situación, los papeles de trabajo formarán parte de la información interna, no teniendo la seguridad de contar con el informe ni tampoco con los anexos correspondientes, lo que dará la base sobre los criterios seguidos. Si la revisión se realiza por la misma firma consultora se contará con los papeles de trabajo de ejercicios anteriores, si se trata de auditores internos siempre se contará con dichos papeles como antecedente.

2. Que no existan revisiones anteriores :

Normalmente se presentan dos casos; cuando existe una estructura organizacional definida y cuando no existe una estructura organizacional, en ésta última situación, la Auditoría Administrativa adquiere un enfoque eminentemente de técnicas para el cambio organizacional.

La Auditoría Administrativa puede ser :

<b>Auditorías Independientes o Externas</b>	<b>Auditorías Internas</b>	<b>Auditorías Iniciales</b>	<b>Auditorías periódicas</b>
<p>Cuando son realizadas por asesores externos, es decir, despachos contables o administrativos, o bien, personal independiente a la empresa o entidad auditada, este tipo de Auditoría puede ser practicada a solicitud de la empresa o bien de terceros.</p>	<p>Son aquellos que se realizan por personal de la empresa y estas pueden ser iniciales o periódicas.</p>	<p>Se denominan así cuando son practicadas por primera ocasión.</p>	<p>Son aquellas que se practican cada determinado tiempo y forman parte de un número determinado de revisiones.</p>

Desde el punto de vista que quiero enfocar, resulta necesario abarcar los siguientes puntos :

### **1.3.1 IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA GUBERNAMENTAL**

OBJETIVO : Revisar aspectos financieros, operacionales, administrativos, de resultados, de programas y de cumplimiento de las disposiciones legales que enmarcan la actividad de las entidades públicas.

La Auditoría Gubernamental nace y se desarrolla como una necesidad de vigilar el ejercicio de la actividad pública por medio de órganos de control, expresa y formalmente establecidos para tal efecto.

Se ejerce a través de dos caminos fundamentales :

- 1) A través de grupos de Auditoría o de control ( internos) integrados a la organización, supervisados por un órgano supremo de control.
- 2) Directamente por este órgano de control, mismo que es creado y facultado por los cuerpos legislativos correspondientes para cumplir con ésta función. Como ejemplo de estos se tiene a la Contaduría Mayor de Hacienda, del Poder Legislativo del Gobierno Federal, la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, las Contadurías de Glosa de los Gobiernos Estatales y las Contralorías o grupos de Auditoría de los Gobiernos Estatales y Municipales.

El aspecto técnico del ejercicio de la Auditoría Gubernamental no difiere en gran medida de aquellos conceptos y criterios de los diversos tipos de Auditoría, la gran diferencia radica en que se ejerce al amparo, respeto y apego a las disposiciones jurídicas.

MARCO LEGAL : El auditor gubernamental en turno deberá investigar, estudiar y preparar un programa de Auditoría, previo y por escrito para cerciorarse del cumplimiento de los ordenamientos jurídicos que regulan la entidad pública sujeta a revisión y que lo apoyan para podería intervenir.

En base al estudio que estoy desarrollando, la Auditoría interna llevada a cabo por las entidades paraestatales estará a cargo, como primera instancia por un órgano de vigilancia designado por la secretaría de la contraloría general de la federación e integrado por un comisario público propietario y un suplente.

Estos se encargarán de evaluar el desempeño general y por funciones del organismo sobre la eficiencia en el uso del presupuesto designado.

Algunas de las medidas de control que estos adoptan son :

1. Controlando la forma en que sus objetivos se alcanzan.
2. Atendiendo los informes en materia de control.
3. Vigilando la implantación de toda medida correctiva.

De acuerdo a lo que establece el artículo 62 de la Ley Federal de Entidades Paraestatales, los órganos de control interno responderán ante sus titulares y áreas de auditoría :

1. Recibiendo quejas e investigándolas, para determinar responsabilidades administrativas de los servidores públicos e imponiendo las sanciones.
2. Realizando actividades que les permitan cumplir con su cometido de autosuficiencia y autonomía.
3. Examinando y evaluando los sistemas, mecanismos y procedimientos de control, a través de auditorías que les permitan vigilar el manejo y aplicación de los recursos públicos.

El artículo 65 de la misma ley, establece que será la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, quien podrá realizar visitas y auditorías a las entidades paraestatales, con el fin de supervisar el adecuado funcionamiento del sistema de control y corregir las deficiencias u omisiones en que se incurran.

El artículo 44 de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal, hace mención del establecimiento de órganos de auditoría interna, dependientes de los titulares de cada entidad de la Administración pública y cumpliendo los programas mínimos que fije la Secretaría de Programación y presupuesto.

Por lo que respecta a las auditorías queda establecido específicamente en el Reglamento de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal, en el capítulo II del título quinto :

El artículo 135º nos dice que "...las auditorías al gasto público federal tendrán por objeto examinar las operaciones, cualesquiera que sea su naturaleza, con el propósito de

verificar si los estados financieros presentan razonablemente la situación financiera, si la utilización de los recursos se ha realizado en forma eficiente, si los objetivos y metas se lograron de manera eficiente y congruente y si el desarrollo de las actividades se ha cumplido con las disposiciones legales vigentes." Mientras que el artículo 136º del mismo ordenamiento, nos indica que "...las auditorías pueden ser de tipo financiero, operacional, de resultado de programas y de legalidad, las cuales deberán ser efectuadas, en lo interno, por el personal facultado de las propias entidades y, en lo externo, por la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo y los auditores que ésta última designe."

Como podemos observar, aún cuando las instituciones no permitan revelar información, los auditores que designe la Secretaría anteriormente mencionada, podrán llevar a cabo las auditorías respectivas y designadas necesarias.

El art. 137º enuncia que los informes, resultado de las auditorías practicadas deben facilitar la medición de la eficiencia en la administración de los recursos y en cumplimiento de las metas; y por consecuencia el personal que lleve a cabo tales auditorías no podrá ser el mismo encargado de verificar el control interno de las labores operativas y trámites administrativos en las entidades.

El artículo 138º nos menciona las funciones a realizar por los órganos de auditoría interna, tales como :"...

- I. Analizar y evaluar los sistemas y procedimientos de control interno;
- II. Revisar las operaciones, transacciones, registros, informes y estados financieros;
- III. Comprobar el cumplimiento de las normas, disposiciones legales y políticas aplicables a la entidad, en el desarrollo de sus actividades;
- IV. Examinar la asignación y utilización de los recursos financieros, humanos y materiales;
- V. Revisar el cumplimiento de los objetivos y metas fijados en los programas a cargo de la entidad;
- VI. Participar en la determinación de indicadores para la realización de auditorías operacionales y de resultados de los programas;
- VII. Analizar y opinar sobre la información que produzca la entidad para efectos de evaluación;

- VIII.Promover la capacitación del personal de auditoría, y  
IX.Las demás que determinen el titular de la entidad y la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo."

El artículo 141° menciona el contenido que deberán mantener los programas anuales de auditoría :

- I. Tipos de auditoría
- II. Unidades, programas y actividades a examinar
- III. Períodos estimados de realización
- IV. Dias-hombre a utilizar

Estos programas deberán presentarse ante la Secretaría de Contraloría para su aprobación dentro de los sesenta días posteriores a la fijación de los programas mínimos; y de acuerdo a lo que marca el art. 143°, estos podrán modificarse sin afectar a los establecidos como mínimos.

El artículo 145° hace mención de la realización del informe por auditoría, sobre los resultados obtenidos y de acuerdo con las Normas que dicte la Secretaría de Contraloría, y así darlo a conocer a los titulares de las entidades, de las desviaciones y deficiencias encontradas, para su corrección. Y de acuerdo al art.146° será su participación de Auditoría el llevar a cabo un seguimiento de las medidas correctivas, a través de un control de observaciones y recomendaciones.

El artículo 147° indica la responsabilidad de los órganos de auditoría de enviar a la Secretaría de manera bimestral informe sobre el avance de la auditoría y si es preciso enviar documentación como papeles de trabajo, informe de observaciones y si hubiera a la fecha, informe del seguimiento de medidas correctivas aprobadas por el titular de la entidad.

Finalmente el artículo 150° enmarca las reglas a seguir para la realización de visitas y auditorías, tales como :

- 1) Mandamiento escrito con datos como el nombre y domicilio de a quien se le efectuará la auditoría; el nombre del funcionario que atenderá la auditoría, así como de las personas que la practicarán.
- 2) Se deberá cuidar el obtener acuse de recibo del mandamiento anterior, por parte del funcionario antes mencionado o de quien lo supliría.
- 3) Especificación de los aspectos que cubrirá la visita o auditoría.
- 4) Levantar acta o formular informe debidamente requisitado por persona responsable, de los hechos, omisiones y observaciones, resultado de la auditoría, y enviar copia a la Secretaría de Contraloría.

Por tratarse de una Auditoría, se regula a su vez de normas generales de Auditoría Interna Gubernamental, que no difieren en mucho de las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.

## **NORMAS PERSONALES.**

### *1. Conocimiento técnico y capacidad profesionales.*

Se refiere a contar con el conocimiento, experiencia y capacidad suficientes en Auditoría, Contabilidad, Ciencias Administrativas y toda disciplina que le permita juzgar la economía, eficiencia y eficacia en el desempeño de las funciones cometidas por la dependencia o entidad sujeta a examen.

### *2. Cuidado y diligencia profesionales.*

Este punto es de suma importancia, pues el trabajo que desempeña el Auditor Gubernamental, debe mantener una actitud prudente, alerta y honesta, que le permita detectar irregularidades y así reducir riegos, daños o desperdicios de recursos. La buena fe y la integridad son factores más que indispensables.

### *3. Independencia.*

Durante el desarrollo de este tipo de Auditoría, deberá sostener su juicio profesional, guiado exclusivamente de su planeación, su revisión; evitar toda causal de conflicto de intereses, que impidan su total imparcialidad. Si se diera este caso y fuera obligatorio

para el Auditor, practicar la Auditoría, deberá quedar bien aclarada ésta situación en su informe. El trabajo del Auditor siempre debe ser objetivo.

## **NORMAS SOBRE EJECUCIÓN DEL TRABAJO.**

### **1. Planeación de la Auditoría.**

Debe llevar a cabo una investigación previa de la naturaleza y características de las áreas, operaciones, programas o recursos sujetos a revisión, esto soporta la planeación de la Auditoría, plasmados en programas de revisión.

Una dependencia gubernamental debe cubrir aspectos prioritarios, para proveer oportunamente los recursos necesarios, así como informar a las autoridades competentes con anticipación de los trabajos por realizar. Por lo que es necesario elaborar un programa anual de intervenciones, donde se asegura la incorporación de los requerimientos del titular de la dependencia y se reglamenta por la autoridad competente.

### **2. Examen y evaluación del control interno.**

Toda Auditoría Gubernamental, debe llevar a cabo un examen y evaluación de la suficiencia y efectividad del control interno contable, administrativo y operacional establecido en la dependencia o entidad.

### **3. Supervisión del trabajo de Auditoría.**

El titular del área de Auditoría Interna Gubernamental, no podría supervisar todas las labores generadas por la Auditoría, por lo que delega responsabilidad a un rango de supervisores que dependen de él y establece mecanismos y procedimientos de supervisión, además de vigilar la actuación de éstos. Estos a su vez, cuentan con personal sub-alterno, que también deberá ser supervisado de acuerdo al grado de dificultad de la auditoría y de la probabilidad de errores o irregularidades encontradas.

### **4. Obtención de la evidencia.**

De acuerdo al objeto de trabajo, el auditor gubernamental deberá realizar, con la amplitud necesaria, las pruebas adecuadas para obtener evidencia de calidad (esto es, suficiente, competente y pertinente), que fundamente objetiva y razonablemente sus conclusiones y recomendaciones. El Auditor se basará en los criterios de importancia

relativa, que puntualiza el significado de la evidencia en el conjunto de la información; y el de riesgo probable, ante las posibilidades de error en la conformación y comprobación de la evidencia.

#### 5. *Tratamiento de irregularidades.*

El auditor gubernamental debe prestar suficiente atención ante cualquier indicio que denote irregularidades, aún las que sean ajenas a los objetivos de la revisión ; una vez que tenga toda la evidencia, deberá hacerla del conocimiento de las actividades competentes y que éstas tomen las medidas correctivas pertinentes. Ante estas irregularidades, el auditor gubernamental debe extremar su prudencia y profesionalismo.

### **NORMAS SOBRE EL INFORME DE AUDITORIA Y SU SEGUIMIENTO.**

- Informe de Auditoría.

Al final del trabajo de Auditoría, el auditor gubernamental entregará por escrito y firmado al titular de la dependencia o a la autoridad que lo haya solicitado, un informe al respecto, el cual deberá contener los siguientes atributos de calidad: oportunidad, integridad, competencia, relevancia, objetividad, convicción, claridad y utilidad.

El informe de Auditoría debe incluir en su contenido:

- La propiedad y debido funcionamiento de los sistemas de operación, registro, control e información de las operaciones.
- El cumplimiento de las condiciones previstas en el presupuesto y señalar por lo tanto, todas las desviaciones advertidas en cuanto al destino, cantidad, calidad y precio de los recursos empleados.
- Adecuación a las normas generales de Auditoría interna gubernamental y a los procedimientos de Auditoría de aplicación general.
- Seguimiento de las recomendaciones.

El Auditor gubernamental debe seguir las acciones correctivas presentadas en el informe de Auditoría, para así coadyuvar en el mejoramiento de la Administración de las dependencias o entidades, y con esto promocionar la toma de decisiones.

**METODOLOGÍA** : La Auditoría Gubernamental abarca en su contexto a los siguientes tipos de Auditoría : de Estados Financieros, interna, operacional, administrativa e integral, a la que se incorpora, además, la revisión del resultado de programas y de legalidad.

El Auditor Gubernamental deberá tomar en cuenta lo siguiente :

1. Prestar especial atención al apego, seguimiento y cumplimiento al marco legal que soporta el ejercicio de ésta disciplina.
2. Reforzar la Administración de este tipo de Auditoría a merced de las instancias que inciden en ella.
3. Al igual que en la Auditoría Fiscal, se considera que el Auditor Gubernamental ejerza su función apoyándose en un manual de Auditoría Gubernamental.

Toda ésta información es un punto de referencia, que todo auditor administrativo encaminado a la evaluación de empresas gubernamentales debe tomar en cuenta.

### **1.3.2 EL PAPEL DEL CONTADOR PÚBLICO EN EL DESARROLLO DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.**

Actualmente existe fuera de nuestro campo de acción, el desacuerdo sobre quien es el profesional adecuado para realizar una Auditoría Administrativa. Es verdad que, contrariamente, la Auditoría Contable es exclusiva del Contador Público, por lo que se podría suponer que el responsable de una Auditoría Administrativa sería un Administrador.

La Auditoría Administrativa se realiza como un trabajo de equipo y que requiere de la intervención de una serie de técnicas de especialidades tales como : Economía, Administración de Empresas, Contabilidad, Auditoría, Estadística y otras. Esto podría llevarnos a una primera conclusión : cualquiera de estos profesionistas puede llevarla a cabo, pero requiere de experiencia y los conocimientos generales que le han dado vida a la Auditoría Administrativa.

Segunda conclusión : cualquier profesionista que practique la Auditoría Administrativa deberá cumplir de manera general con una serie de características :

- Imaginación; lo que le permitirá crear, apreciar y resolver determinadas situaciones. Por lo tanto creatividad.
- Inteligencia; la que le permitirá razonar y apreciar con facilidad los problemas y llevarle a su vez, las soluciones adecuadas.
- Criterio; que es la facilidad de discernir con objetividad , igualdad e imparcialidad los problemas, para finalmente formarse un juicio lógico y con sentido común.
- Iniciativa; ésta característica debe incluir esa inclinación hacia el análisis, así como la cualidad de poseer una mente inquisitiva que lleve a una oportuna y razonada acción, de formar planes y tomar decisiones prudentes, claras y precisas con rapidez y eficacia.
- Responsabilidad; es ésta la que forma la conciencia del hombre; actuar con responsabilidad es actuar con disciplina; ser disciplinado nos inclina a ser ordenados en nuestra conducta, a ser voluntariosos en el cumplimiento de nuestras metas y a ser responsable de nuestras obligaciones, lo que en ocasiones nos lleva a adaptar nuestras necesidades personales a las necesidades que nos imponen las circunstancias.
- Puntualidad; lo que de principio muestra nuestra buena educación y nuestro grado de responsabilidad con la que aceptamos los compromisos.
- Trato; es la forma de conversar, comunicar y tratar a las personas siendo corteses y enérgicos, al mismo tiempo, sin ofender la dignidad de las mismas y así obtener la cooperación de la gente con esa buena impresión que se forman de nosotros.
- Presentación apropiada; resulta muy importante tener presente, que la primera impresión que se forma la gente de nuestra persona, es a través de nuestra apariencia. En cuestiones laborales, resulta todo un arte llevar puesta la ropa adecuada de acuerdo a las circunstancias requeridas y sin olvidar el aseo personal.
- Integridad de carácter; se requiere ser honrado en todo sentido. Honrado en ideas y creencias para afirmar lo que se piensa, sin afectar la dignidad de nadie, y sostener la verdad por encima de todo.

- Ética profesional; sobre todo en este campo, el auditor debe actuar conforme a los lineamientos éticos que le den prestigio a él como profesional, a la carrera como profesión, así como a la Universidad que le formó y a sus propios colegas.

Una de las características mencionadas fue la Inteligencia, la cual para que exista, además deberá integrarse de cualidades personales de cada quien, como por ejemplo :

- habilidad y corrección al expresarse de manera oral o escrita
- habilidad para captar y analizar los problemas
- una habilidad constructiva
- cultura general
- ese propósito contínuo de estudios, que le garantiza estar actualizado tanto en técnicas contables como administrativas.

Y por último, los conocimientos específicos para el ejercicio de la profesión :

- conocimientos sólidos de Contabilidad y Auditoría
- dominio pleno de sistemas contables y de control
- conocimientos amplios de Administración
- nociones de Administración de negocios
- conocimientos de las leyes
- nociones de Economía, Estadística y Matemáticas aplicadas
- conocimientos prácticos de sistemas de cómputo
- otros conocimientos técnicos auxiliares
- experto en investigación
- experiencia

Tercera conclusión : es el Contador Público en su calidad de profesional, uno de los más y mejor capacitados para desarrollar una Auditoría Administrativa, sobre todo si éste se ha venido desarrollando como profesional independiente, lo que le ha permitido estar en constante contacto con los diversos problemas a los que se enfrentan infinidad de empresas. Esta vasta experiencia resulta de sumo valor para los dirigentes de las decisiones administrativas.

Podemos concluir finalmente que es el Contador Público el profesionalista idóneo para ésta labor, pero haciendo hincapié que éste deberá preocuparse por complementar su capacidad a través de :

- estudios y práctica en Administración General
- práctica de buenas relaciones humanas
- estudios básicos de todas aquellas técnicas de la Administración Científica

Además de cumplir **SIEMPRE E INDUDABLEMENTE** con dos principios :

- Éticos y
- de Auditoría Administrativa

Los principios éticos en que debe basarse el auditor, son los contemplados en el Código de Ética Profesional del Contador Público, puesto que éste rige la conducta del mismo, con quien patrocina sus servicios y sus compañeros de profesión.

El Código de Ética Profesional enmarca una serie de postulados o principios de la profesión contable :

### ***I. Alcance del Código***

El código será aplicable a todo Contador Público por el sólo hecho de serlo, por lo tanto cuando el auditor administrativo sea un Contador, que como ya dijimos es lo idóneo, deberá acatarse a lo que indica éste.

### ***II. Responsabilidad hacia la sociedad***

- a) El juicio profesional que se emita deberá ser el resultado de un criterio libre e imparcial; puesto que este nace de circunstancias y observaciones personales.

Como el mismo código indica, acerca del desempeño del Contador Público, como Auditor Externo, no habrá independencia e imparcialidad si:

- existe alguna relación de parentesco con el propietario de la compañía
- es o fue parte del Consejo de Administración durante el período por auditar.
- se tiene o se tuvo puesto alguno durante el período por auditar.

- se recibe participación en las utilidades
  - se es agente de valores en ejercicio
  - se desempeña puesto público en la revisión de documentos, en el caso de auditorías gubernamentales
  - se perciben ingresos del cliente, durante dos años consecutivos de más del 40% u otra cantidad importante
  - cuando el Contador Público que presta servicios de Auditoría Externa y de consultoría en Administración, se le solicita su participación en la toma de decisiones administrativas y financieras.
- b) Para prestar sus servicios, deberá acatar las disposiciones normativas de la profesión (o del trabajo a desarrollar), para así obtener un trabajo profesional proveniente de una persona que acepta la responsabilidad respectiva, o del trabajo realizado bajo su dirección.
- c) Para prestar sus servicios, se debe tener el entrenamiento técnico y la capacidad necesaria para su desempeño eficaz , así también, cuando se cuenta con personal colaborador, se debe cerciorar de su capacidad para ejecutarlo.

### **III. Responsabilidades hacia quien patrocina los servicios:**

- a) El secreto profesional, prevalece cuando por ningún motivo se divulgan hechos, datos y/o circunstancias de las que se tiene conocimiento por la intervención en el desempeño del trabajo.
- b) El Contador Público como el Auditor podrán rechazar las proposiciones de trabajo que se opongan a la moralidad y honestidad que caracteriza a la actuación profesional, así también, rechazar aquellos trabajos que en realidad no sean de utilidad para el cliente.
- c) No deberá aprovecharse de situaciones que perjudiquen a quien contrata sus servicios; de modo contrario debe actuar con equidad y por lo tanto proteger los

intereses morales y materiales, no solo de quien le contrata, sino también de la comunidad y de los trabajadores.

- d) La retribución económica por la prestación del servicio no debe ser el único objetivo de la prestación del servicio, ni del ejercicio de la profesión. Los honorarios deben procurar estimarse en relación directa de la importancia, responsabilidad, calidad y justa valoración del servicio.

#### **IV. Responsabilidad hacia la profesión.**

- a) Se debe respetar a colegas, colaboradores, instituciones y a la misma profesión; cuidando relaciones y actuando con espíritu de grupo.
- b) Presentar una imagen positiva y de prestigio del Contador Público como del Auditor por solo su calidad profesional y personal, así como de la promoción institucional.
- c) Contribuir al desarrollo y difusión de los conocimientos profesionales. Así mismo, la difusión de servicios se encuentra frenada por este mismo código, puesto que no se debe anunciar o solicitar trabajo a través de medios masivos de comunicación. La difusión debe ser manejada a través de conferencias, seminarios, mesas redondas, publicaciones profesionales y por medio de los colegas u organismos similares que mantienen contacto con los hombres de negocios de pequeños, medianas y grandes compañías.

Los principios de Auditoría que debe considerar el Auditor, son:

##### **1) Sentido de la evaluación.**

No busca la Auditoría Administrativa evaluar la capacidad técnica de ingenieros, contadores, abogados u otros especialistas de sus respectivos trabajos; sino la calidad individual y colectiva de las personas responsables de la administración de funciones operacionales para asegurar la calidad del trabajo, de acuerdo a normas establecidas, el cumplimiento de planes y objetivos y del aprovechamiento de los recursos.

## **2) Importancia del proceso de verificación.**

De esta forma se determina que lo que se está haciendo a nivel directivo, administrativo y operativo, se encuentra de acuerdo a lo que el responsable del área o supervisor piensa que está ocurriendo.

## **3) Habilidad para pensar en términos administrativos.**

El Auditor Administrativo, sea cual sea el título que lo respalde, debe ubicarse en la posición del responsable de la función o área y preguntarse constantemente de la necesidad del puesto o función, así como del área; para finalmente poder asegurarse que el trabajo se realizó precisa, completa y oportunamente.

Otros principios que debe respetar el Auditor Administrativo durante el desempeño de su trabajo, son los que le dicta la Teoría Administrativa, los cuales resumiremos:

- la persona que dirija el trabajo de dos o más subordinados, se considera un jefe y por tanto su labor es meramente administrativa.
- jefes, subordinados, recursos materiales y técnicos constituyen una unidad orgánica.
- toda unidad orgánica mantiene fisonomía autónoma de las demás, pero interrelacionadas para conformar lo que es la empresa en sí.
- la unidad orgánica en el más bajo nivel formará parte de otra mayor y así sucesivamente, hasta conformar lo que se conoce como departamentos o divisiones y finalmente lo que es la empresa, que en su totalidad forman la unidad orgánica mayor y cuyo jefe es el Director General.
- toda unidad orgánica, no importando su magnitud o características particulares, para cumplir sus objetivos, necesita de responsables que quíen y supervisen a sus subordinados para alcanzar tales objetivos lo más eficientemente posible.

### 1.3.3 PROPÓSITOS Y FINES DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Con el desarrollo de la Tecnología de sistemas de información, ha crecido la necesidad de examinar y evaluar lo adecuado de la información administrativa, así como su exactitud.

Además de auditar los requisitos financieros de un organismo, es necesario auditar también los medios de que se vale la dirección superior, con el fin de poder determinar la pertinencia de la información que se le suministra para la planeación, la organización, el control administrativo y el sistema operativo de la empresa.

En la actualidad es cada vez mayor la necesidad por parte de los funcionarios de contar con alguien que sea capaz de llevar a cabo el examen y evaluación de :

- La Calidad, tanto individual como colectiva de los gerentes.
- La Calidad de los procesos mediante los cuales opera un organismo y que cubran la totalidad o una parte del mismo en cuanto a planes y objetivos, estructura organizacional, sistemas y procedimientos, información y métodos de control.

Todo organismo social : industrial, comercial o de servicios; grandes, medianos o pequeños; sector público o privado, se enfrentan a la inminente necesidad de examinar su situación. Todo cambio presente, originado por problemas o éxitos, son cambios que obligan a adaptarse a nuevas situaciones.

Principalmente en épocas de crisis administrativas como le llamare, seguramente estas obligarán a diversas empresas e instituciones a redefinir objetivos, planes, políticas y presupuestos, así como sistemas y procedimientos; sea dicha crisis resultado de agentes internos, como la deficiencia por parte de los directivos o condiciones externas desfavorables, tal como la Economía de un país.

Si los administrativos hubiesen considerado esos factores de riesgo, hubieran evitado que su dirección hubiese fracasado. Aquí no podemos darnos el lujo de expresar - "Mala Suerte"-, ante lo que en realidad fue resultado de un error.

Una Auditoría Administrativa puesta en práctica antes de sufrir consecuencias graves o aún más que eso, evitaría miles de empresas en vías de desaparecer, o bien, instituciones gubernamentales deficientes que provocan aún más la molestia entre la población de cualquier país.

Dentro de cualquier empresa, existen alarmas que muchas veces se dejan pasar inadvertidas por la falta de ética, por corrupción o por tener la errónea idea de pensar que "es tan sólo una pequeña parte de todo un organismo, y que probablemente por su tamaño no afectará al resto del ente". Olvidando que es un engranaje más y por tanto tan importante como el resto del sistema.

En nuestro país podemos identificar muchas causas de fracasos, tales como :

- Inutilidad de Objetivos.
- Falta de iniciativa.
- Organización costosa incongruente con las necesidades reales de las empresas.
- Demasiados o pocos jefes.
- Violación de la autoridad - responsabilidad.
- Deformación de la comunicación y de la información al no ser veraz, oportuna y corregible.
- Conflictos de competencia y personales.
- Dificil visión integral de conjunto (Trabajo en equipo).
- Decisiones lentas.
- Duplicidad de funciones.
- Gerentes autoritarios.
- Falta de coordinación.
- Falta de trabajo creativo
- Despilfarro.
- Falta de financiamiento.

- Falta de capacidad o negligencia para reconocer, analizar y dar solución a problemas de importancia.
- No considerar al mercado en el que se desenvuelven y producir no de acorde a la idiosincrasia y gastos del país.
- Sistemas y procedimientos de producción obsoletos.
- Inadecuada planeación financiera, por lo que no se cuenta con recursos inmediatos.

Todo esto nos da por resultado efectos de esas causas, como :

- Decisiones Administrativas incorrectas.
- La Quiebra empresarial.
- Pérdida del público consumidor
- Rotación del personal.
- Desaparición de fuentes de trabajo.
- Una moral baja entre el personal.
- El Estado deja de recaudar impuestos importantes para el mejoramiento de servicios.
- Entorpecimiento del desarrollo del país.
- Se crea una cadena causa - efecto - causa...

Podemos concluir que la Auditoría Administrativa proporciona una opinión profesional e independiente con relación a la Administración de las empresas e instituciones, a través de estudios, investigaciones y evaluaciones de carácter profesional y trabajando a su vez en su calidad de asesor para la ejecución de las sugerencias que de aquí surjan, por eso es que ésta Auditoría Administrativa nace de un objetivo primordial, se desarrolla en un campo determinado y proporciona ventajas para el buen desarrollo de las empresas.

### **OBJETIVO PRIMORDIAL**

Descubrir deficiencias e irregularidades en alguna función del organismo social, examinando e indicando sus probables correcciones a través de . mejores métodos, mejores formas de control, operaciones más eficientes y mejor uso de los recursos humanos.

Este objetivo encamina a otros de manera secundaria, como :

- Determinar las áreas que requieren mejoras y valorar su repercusión en el funcionamiento total del organismo.
- Descubrir las causas de una baja productividad a fin de facilitar una acción dirigida que la incremente.
- Verificar la habilidad administrativa de la Dirección y grado máximo en que los resultados se asemejan a los objetivos.
- Descubrir las deficiencias que limitan el desarrollo de las organizaciones.

### **CAMPO**

El examen de la Auditoría Administrativa puede ser específico para una área determinada o general si es específica podrá comprender las siguientes áreas : Consejo de Administración, Dirección, áreas de Asesoría, Producción, Finanzas, Personal, Mercadotecnia, Control de Calidad, Compras, Ventas, Publicidad y Propaganda, Contabilidad, Activo Fijo, Inventarios, Fiscal, Presupuestos e Informática. Y si es general tendrá como campo de acción : estructura, políticas, funciones y procedimientos de las diferentes áreas de la empresa; por lo tanto la Auditoría Administrativa deberá tomar en consideración para su examen los factores externos tales como : económicos, legales, políticos y sociales ; y los factores internos como son : los recursos humanos, técnicos y materiales de la organización.

### **VENTAJAS**

La Auditoría Administrativa permite entre otras :

1. Aplicación de conocimientos profesionales con gente de experiencia y capacitados en determinadas áreas específicas.
2. Aplicación actualizada de conocimientos, pues el auditor está obligado a conocer los avances técnicos del área administrativa, así como estar al tanto de la solución de problemas que le permitan resolver con rapidez y eficiencia las situaciones que detecte.

3. Determinación específica de problemas, en virtud de que el auditor debe dedicarse a un trabajo concreto, concentrar su atención, esfuerzo y tiempo, para lograr los resultados deseados.
4. Imparcialidad, al auditar se proporcionan opiniones y juicios imparciales, pues conoce las situaciones, libre de perjuicios o intereses personales, dentro de la empresa.
5. Economía en el costo : El auditor proporciona servicios profesionales calificados, sin gravar permanentemente los costos, ya que, generalmente se contrata para un trabajo específico.

En otras palabras, es la excelencia misma de su servicio proyectada en el adecuado funcionamiento del proceso administrativo.

#### **1.3.4 ALCANCE Y LIMITACIONES DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

La Auditoría Administrativa adolece de cierta subjetividad al no contar con una escala de valores precisa con la que pueda medirse el grado de eficiencia con que se cumple una función y por tanto el éxito del resultado dependerá de la calidad profesional del auditor.

#### **ALCANCE**

La Auditoría Administrativa puede abarcar una función específica, o bien, se le puede dar un enfoque de sistema y así abarcar una unidad o grupo de unidades que forman un organismo social.

#### **1.3.5 PROCESO ADMINISTRATIVO**

El examen que lleva a cabo la Auditoría Administrativa, se realiza a través de etapas, esto es, por medio de todo un seguimiento; este orden se lo van dando las funciones administrativas de la Planeación, Organización, Dirección y Control que conforman al Proceso Administrativo.

## **PLANEACION**

Es aquí donde se decide anticipadamente lo que ha de hacerse y cómo. Donde se fijan los objetivos, se desarrollan las políticas y se establecen los procedimientos, programas y presupuestos.

Los **objetivos** son las metas a las que pretendemos llegar en un período determinado. Existen diversos objetivos dentro de las empresas :

- Sociales, los cuales protegen los intereses personales y sociales del personal, del gobierno y de la comunidad.
- De servicio, que satisfacen las necesidades del público consumidor al proporcionarles bienes y servicios en las mejores condiciones.
- Económicos, que buscan cumplir con los intereses económicos de los inversionistas, acreedores y del personal.
- Tecnológicos, los cuales buscan que sea aplicada la moderna tecnología en aquellas áreas que lo justifiquen, y así beneficiar al cumplimiento de los demás objetivos.

Estos son tan sólo un grupo de objetivos generales, los cuales se fragmentarán en otros más específicos, ordenados por especialidades funcionales, en razón del tiempo y por acciones progresivas.

Todo objetivo debe cumplir con los siguientes principios :

- Ser claros y precisos.
- Aquellos objetivos departamentales y seccionales deberán subordinarse a los generales.
- Deberán plasmarse de manera escrita y formar parte de todo manual de Organización.
- Preferentemente deberán expresarse cuantitativamente en términos de costos, tiempos, volúmenes de producción.
- Deberán ser flexibles, pero sin caer en cambios frecuentes o sin causa justificada.
- Deben ser resultado de todos aquellos que participan en su alcance.

El logro de todos los objetivos se auxilia de la presencia de políticas administrativas adecuadas.

Las **políticas** son guías de acción de carácter general y que establecen el marco en que deberán tomarse las decisiones, asegurando así su uniformidad, sin que con esto eliminen la iniciativa de los administradores.

Estas políticas sirven de criterio y orientación para todos los dirigentes.

Existen varias clases o tipos de políticas, tales como:

- Políticas generales, que afectan a toda la empresa
- Políticas departamentales, que en principio afectan al departamento en cuestión y en muchos casos a una gran parte de la empresa.
- Políticas seccionales, que afectan a la sección o grupo y sus actividades cotidianas.
- Políticas funcionales, que afectan a funciones exclusivas como Producción, Ventas, Financiamiento, Personal, Compras, etc.

Las políticas, al igual que los objetivos se establecen de acuerdo a ciertos principios:

- Para todo objetivo, deben fijarse las políticas necesarias que guíen las decisiones administrativas en el logro de ese objetivo.
- Deberán formularse de manera sencilla y clara y así lograr una interpretación uniforme
- Deberán redactarse por escrito y formar parte del Manual de Organización.
- Las políticas departamentales y seccionales deberán subordinarse a las generales
- En su formulación deberán participar todo el personal involucrado en su cumplimiento.

Todos estos pronósticos, objetivos y políticas, se conjugan en un sólo documento conocido como programa, el cual en muchos casos debe incluir presupuestos que señalen una cierta exactitud de los resultados que se deben o desean obtener, los pasos a seguir y los recursos por utilizar. Estos programas indican operativa y cronológicamente el desarrollo de actividades dirigidas a fines comunes.

Los **programas** permiten determinar los recursos materiales, humanos y técnicos que habrán de conjugarse, así como señalar ¿cómo?, ¿cuándo?, y ¿dónde? se utilizarán tales recursos de manera específica.

Los principios para formular programas son:

- Cada uno de estos debe formularse por actividades encaminadas a un mismo fin: Personal, Producción, Ventas, Otros.
- Describir adecuadamente los proyectos o actividades a realizarse e ir acompañadas de información adicional para su mejor interpretación.
- Programas a largo plazo deberán fragmentarse en otros menores, elaborados con mayor detalle.
- En el elaboración de Programas financieros, debe hacer antecedente de programas específicos que le permitan incluir todas las necesidades financieras para un período determinado. De esta forma contar con una planeación financiera acorde con la empresa.

### **ORGANIZACION.**

Es la encargada de relacionar a las actividades de la entidad entre sí, y además dispone a quienes habrán de desempeñarlas y con una ejecución eficaz.

También puede definirse como aquella etapa del Proceso Administrativo que agrupa a las actividades necesarias para llevar a cabo los planes, asignando la autoridad-responsabilidad a quienes tienen a su cargo la ejecución de dichas actividades.

Este proceso se encuentra conformado por una serie de etapas o elementos, los cuales permiten estructurar el trabajo y asignar a los miembros para que conjuntamente se alcancen eficientemente los objetivos, también conocidos como principios de organización:

- División y Especialización del trabajo.

La división es una separación de actividades con el propósito de lograr que estas se realicen con mayor precisión, eficiencia y mínimo esfuerzo y por consecuencia nace la especialización y por tanto el perfeccionamiento de el trabajo.

- Jerarquización.

Es el ordenamiento o disposición de funciones por orden de rango y grado de importancia. Es la que establece los centros de decisión que se relacionan entre sí.

- Departamentalización.

Esta se presenta cuando una serie de funciones similares, las cuales se pueden integrar en una unidad específica.

- Descripción de funciones.

Es la definición de las actividades necesarias a desempeñar en cada puesto, así como en cada unidad orgánica.

- Coordinación del trabajo.

Es la sincronización de todas las actividades que se llevan a cabo en la organización, trabajo a cargo de los diferentes jefes con el fin de alcanzar los planes y objetivos. Aquí es importante el aspecto COMUNICACION, así como la capacidad de estos para controlar y coordinar a un determinado número de subordinados. Aquí se refiere a aspectos tales como :

- ◆ Unidad de mando: es donde la unificación de esfuerzos, la consistencia de dirección y la efectividad de coordinación, casi siempre se da cuando un grupo tiene un sólo jefe.
- ◆ Tramo de control: señala que un jefe sólo debe tener un número de subordinados que pueda controlar eficientemente.

- Delegación de autoridad.

La autoridad, es el elemento clave de la Administración, ya que a través de ésta se provee la facultad de exigir a otras actuar en el cumplimiento de objetivo. Tales relaciones de autoridad permiten integrar vertical y horizontalmente las diferentes unidades orgánicas.

Toda organización cualquiera que esta sea, deberá llevar acabo solo aquellas funciones y actividades necesarias para el cumplimiento de sus objetivos, por lo que analizaremos esta observación por medio de la siguiente clasificación:

- Funciones básicas, aquellas necesarias para que una empresa alcance sus objetivos, que a su vez se subdividen en:

*Primarias:* existen en toda empresa independientemente de las características particulares de cada entidad, como son: Mercadotecnia, Producción, Finanzas.

*Secundarias :* complementan a las anteriores para la eficaz realización de los propósitos de las empresas y que dependen además del tipo de organización a que se refieren, como podrían ser: Personal, Contabilidad, Investigación y Desarrollo.

- Subfunciones; son un conjunto de actividades con características propias, suficientes para integrar una unidad orgánica y cuyos objetivos están subordinados a los objetivos de la función básica a la cual pertenecen, tenemos por ejemplo: Crédito, Nóminas, Mantenimiento.
- Actividades, son un conjunto de labores o tareas específicas, que generalmente son llevadas a cabo por una persona o un grupo pequeño, con el propósito de cumplir con los objetivos de la subfunción en la que están comprendidas, tenemos por ejemplo: Ventas al Contado, Ventas a Crédito.

Otro aspecto importante que no debe dejarse pasar por alto es la obtención de recursos.

La selección de los recursos idóneos en una organización, es también importante para lograr los planes y objetivos establecidos.

- Los Recursos humanos, se les debe dar el adecuado reconocimiento, para que se tenga el menor desperdicio de habilidad y talento.
- Los Recursos Financieros son importantes para afrontar las necesidades básicas y de vital importancia en muchas actividades administrativas.
- Los Recursos Materiales, cuidando primordialmente el equilibrio de su utilización.
- Los Recursos Técnicos, su importancia radica para que estos sean los adecuados ante los requerimientos y necesidades de la organización.

## **DIRECCION.**

Esta fase del Proceso Administrativo, es eminentemente dinámica, aquí es donde el responsable permanece en contacto con sus subordinados, guiándolos y supervisándolos hacia la consecución de las metas fijadas, de acuerdo a los planes formulados y mediante la estructura orgánica que se tiene establecida.

En esta fase es sumamente importante la calidad con la que se lleve a cabo, pues de ella depende la cristalización de los planes; además de lograr que todo subordinado trabaje por colaboración espontánea y no por imposición, y esta colaboración se logra a través de la motivación, las relaciones humanas y la comunicación.

Como es bien sabido, los trabajadores y empleados se encuentran motivados por diversas necesidades, entre los más comunes :

- Ingresos suficientes
- Reconocimiento a su dignidad humana
- Reconocimiento a su trabajo
- Posibilidad de superación personal
- Seguridad en su empleo

La función administrativa de dirección se basa principalmente en las relaciones humanas que se practican, la comprensión de las mismas y la aplicación de los principios fundamentales que les rigen.

Por último, las comunicaciones son el medio a través del cual se establece contacto permanente con los subordinados para lograr la guía y supervisión de los mismos, y esto nos da a conocer los resultados que nos servirán como base para la toma de decisiones.

Las comunicaciones son todo un proceso, puede ser verbal o escrito, transmite ideas o información e influye poderosamente en el comportamiento de los demás. En cualquier entidad ésta fluye en todas direcciones para lograr la coordinación de todos los componentes que la conforman.

Generalmente estos medios son: Informes, Instructivos, Formas, Juntas, Conferencias, Manuales, Reportes Financieros, memorandums, etc.

Todo tipo de comunicación debe contemplar los siguientes principios:

- 1o. Estas deben influir amplia y claramente en todas direcciones, para de esta manera mantener al personal informado de todo cuanto pueda afectarle.
- 2o. Toda comunicación es mucho más importante cuando mayor participación tiene un jefe en la toma de decisiones.
- 3o. Los medios para comunicar deben ser los adecuados en razón de las circunstancias en que se utilicen y de acuerdo a lo que se desea comunicar.
- 4o. Uso de un vocabulario común, evitando malas interpretaciones.
- 5o. A toda comunicación descendente debe corresponder al menos una ascendente, ya que mientras la primera señala que debe hacerse, la segunda informa como se cumplió con esa orden.

## **CONTROL.**

Es la última fase del proceso Administrativo y consiste en evaluar lo realizado comparándolo con las normas o estándares establecidos, de esta forma se tomarán las medidas adecuadas cuando surja alguna desviación.

Esta fase consta de las siguientes etapas:

### **1. Fijación de la norma.**

Para el correcto funcionamiento de un control es necesario contar con una norma establecida, ya que ésta será la que nos marque el punto de comparación, dicha norma nos señalará los resultados que se esperan obtener de la comparación obtenida se llegará a estándares que se fijarán por medios más exactos como son: los estudios de tiempos y movimientos, de métodos estadísticos o técnicas matemáticas.

### **2. Medición de lo realizado.**

En esta etapa contamos con diversos medios que van desde una simple observación, hasta la utilización de equipo electrónico muy avanzado, lo importante aquí es, que el medio que se elija informe oportunamente al responsable del área, para que pueda tomar las medidas correctivas y preventivas y no a la de incurrir nuevamente en errores en contra de las normas establecidas.

### 3. Evaluación de los resultados.

En esta etapa vamos a comparar lo realizado una vez medido, para conocer si se han cumplido las operaciones, si se rebasan o si por el contrario ni siquiera se alcanzaron.

### 4. Corrección de las desviaciones.

A través de esta etapa vamos a corregir las fallas y errores detectados.

Los resultados obtenidos se pueden dar en diversos campos, tales como: cantidad, calidad, unidades monetarias o de tiempo.

FASES DEL CONTROL	MEDIOS UTILIZADOS
Fijación de normas	Experiencia Estudios de tiempos y movimientos Técnicas matemáticas Presupuestos
Medición de lo realizado	Observación Experiencia Instrumentos de medición Técnicas matemáticas Equipo de almacén
Evaluación de los resultados	Observación Experiencia Análisis estadístico Equipo electrónico
Corrección de las desviaciones	Personal Equipo electrónico

Esta última fase del proceso administrativo, está regida por principios establecidos, que son los siguientes:

1. Un control se debe ejercer en aquellos puntos críticos donde puedan ocurrir frecuentes desviaciones que impidan que las actividades se cumplan conforme a lo planeado.
2. Debe reflejar la estructura orgánica, de manera que un jefe ejerza el control en el área precisa que se le ha fijado dentro de la organización.
3. Debe manifestar rápidamente cualquier desviación, preferentemente antes de que suceda, de manera que se prevengan anomalías presentes y futuras.
4. Debe ser económico, es decir, justificar cuando menos lo que cuesta.
5. Debe ser de fácil comprensión, para que quién lo va a ejercer lo entienda y lo aplique sin ningún problema.
6. Los controles dentro de una empresa, deben ser mínimos en números, simples en su mecanismo y significativo en su información.
7. Debe utilizar el principio de excepción y la información de ahí derivada debe indicar la falla y la acción a emprender.
8. Deben ser flexibles pues, si no lo son resultarán inservibles.

Las principales áreas de control dentro de una organización son:

- a) Controles de ventas
- b) Controles de producción
- c) Controles Financieros y contables
- d) Controles de la calidad de la administración**
- e) Controles generales

## 2. METODOLOGIA

### 2.1 **CONTRATACION DEL SERVICIO.**

Cuando un cliente se muestra interesado en los servicios de un auditor, es necesario conocer por medio de éste, las causas o motivos por los cuales se requiere de este servicio.

De los motivos que el cliente dé en las primeras entrevistas, el auditor va a conocer los problemas que predominan en la organización y quedará en condiciones para tomar las siguientes consideraciones:

- el cliente conoce o cree conocer el problema
- el cliente desconoce las causas del problema o la forma de atenderlo

Independientemente del caso de que se trate, se deberá llevar a cabo una investigación previa, por medio de la cual podrá confirmarse la información proporcionada por el cliente, o bien, darse cuenta de la magnitud del problema o de la situación que origina la consulta.

Esta fase es de vital importancia para el auditor, ya que a través de ella se van a determinar las características y el alcance del problema, permitiendo así, estimar el tiempo probable para la realización del trabajo, los recursos humanos y materiales que requerirá y el costo de dicho trabajo.

A criterio del auditor y en base a la magnitud de los trabajos previos, él es quién deberá decidir si cobrar o no por estos trabajos previos. Posteriormente el auditor formulará una carta por medio de la cual confirmará los acuerdos tomados con el cliente durante las primeras entrevistas, en relación al trabajo que se vaya a desempeñar.

#### **Contratación.**

Una vez que el cliente ha aceptado los servicios, el auditor formulará una carta en la cual va a especificar detalladamente lo convenido con el cliente, con el fin de evitar posibles errores o malas interpretaciones, que posteriormente pudieran traer desacuerdos entre ambos.

### **2.1.1. TRABAJOS PRELIMINARES.**

#### ***Junta con la Dirección.***

Es indispensable, como primer paso para la realización de una Auditoría Administrativa, tener contacto directo y permanente con la dirección de la empresa, los miembros del Consejo de Administración, o bien, con los funcionarios que tengan la capacidad de decisión, también es recomendable tomar en cuenta, para tal efecto, los siguientes aspectos:

- Comentar los objetivos y alcances de la revisión
- Sensibilizar al cliente sobre la conveniencia de su aplicación
- Deberá estar bien consciente la dirección, de la necesidad que tienen de proporcionar todo tipo de facilidades al auditor y su personal, para el desempeño adecuado de su trabajo
- La dirección deberá estar al tanto del grado de avance de la revisión periódicamente
- Se deberá plantear a la dirección un programa previo, en el cual estarán especificados los objetivos, costos, duración y alcance de la auditoría.

## **2.2 PLANEACION DE LA AUDITORIA**

La planeación de la auditoría es la función donde se define el desarrollo secuencial que van a presentar las actividades encaminadas dentro de los programas, y también aquí se determinará el tiempo requerido para el desarrollo de cada una de sus etapas.

La finalidad de la planeación consiste, en poder prevenir anticipadamente al desarrollo del trabajo todos aquellos factores que se requieran, y que por ausencia de estos limiten el curso de acción a seguir en busca de los objetivos esperados.

El auditor debe considerar entre otros, los siguientes aspectos:

1. las características particulares de la empresa
2. la finalidad de los trabajos
3. la secuencia de su desarrollo
4. estimación de tiempos, para la estimación de cada trabajo
5. determinación del personal que intervenga
6. determinación de las técnicas que se utilizarán
7. determinación de medios materiales
8. determinación del apoyo que el organismo social proporcionará

### **2.2.1 INVESTIGACION PRELIMINAR**

La estructura que caracteriza a la Auditoría Administrativa da origen a las siguientes interrogantes:

#### **¿Cuándo debe hacerse?**

La respuesta siempre será " en el momento oportuno que se le requiera para lograr hacer de una mejor forma las cosas ".

Para facilitarnos las respuestas ante éstas interrogantes, es necesario tener presente los síntomas posibles que se pueden presentar dentro de la organización y que nos estarán alertando acerca de la necesidad de llevar a cabo la revisión.

Podemos destacar como principales síntomas indicativos, los siguientes:

1. Frecuentes disgustos entre el personal
2. Concentración de trabajo en un solo departamento, en una sección o en una área determinada a diferencia de otras en la que es escaso.
3. Descenso en las ventas totales
4. Excesiva rotación del personal
5. Incremento en los costos de producción, los cuales repercuten en las ganancias.
6. Desperdicio de materias primas aumentando las posibles pérdidas.
7. Marcadas variaciones en los presupuestos establecidos originalmente.
8. Pérdidas económicas.

#### ***¿Cómo debe hacerse?***

A través de fases perfectamente definidas y delimitadas.

#### ***¿Quién debe realizarla?***

La Auditoría Administrativa es un trabajo de equipo, implica la intervención de especialistas en diversos campos, pero basta con tener la experiencia y los conocimientos generales necesarios para poder realizarla, dichas cualidades las posee el Contador Público, como ya se mencionó en el punto 1.3.2.

Como podemos observar este estudio no está enfocado a originar recomendaciones o solucionar problemas, exceptuando aquellos que resulten por demás evidentes. Su razón de ser es más bien la de revelar aquellas áreas de la empresa que ameriten un análisis detallado para ofrecer las recomendaciones adecuadas que van a llevar a su solución.

El estudio preliminar nos va a pulir el estado real del problema y se realiza principalmente con la finalidad de:

- a) Tener una apreciación general del desarrollo de las operaciones administrativas de la empresa
- b) Descubrir aquellas áreas en las que haya problemas de administración
- c) Los elementos de mayor importancia que hay que examinar y evaluar
- d) Estimación del tiempo y los recursos necesarios para realizarla

Es necesario iniciar el trabajo para la obtención de los datos con el Estudio y Evaluación del Control Interno, el cual nos va a permitir formarnos una idea global del problema, dicho estudio abarca principalmente:

- a) Información documental; los problemas que se van a consultar y las muestras de documentación obtenidas van a variar de acuerdo a los diversos objetivos que se planteen. Esta información puede ser, entre otros: Reglamentos Internos, Informes, Estadísticas, Manuales, Presupuestos, Contratos.
- b) Información sobre el área de trabajo, para ello se debe contar con la presencia del Auditor Administrativo y de sus ayudantes, esto materializa en gran medida el lograr comprender el propósito de la misma y también de la colaboración que se obtenga del personal que labora dentro de la institución.

La información que se pueda obtener aquí es principalmente a través de: organigramas, listas de funciones, datos sobre volúmenes de trabajo, examen de las condiciones en que se trabaja, forma y reportes utilizados, etc.

El sistema de control establecido en la empresa debe ser estudiado cuidadosamente, para poder efectuar una planeación correcta del trabajo que se va a realizar en la Auditoría.

Por la importancia que revela, hablaremos del Estudio y Evaluación del Control Interno como parte importante e integral de la Auditoría Administrativa.

Este estudio y evaluación como parte fundamental de la norma de ejecución del trabajo, depositará en el auditor la confianza necesaria para de esta manera determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que dará a sus técnicas de Auditoría, se trate de una Auditoría Contable o bien Administrativa.

El objetivo principal de este estudio y evaluación no es el de buscar situaciones que deban ser informadas a quien le contrató, sino más bien, el de definir los elementos de la estructura del control interno, y así establecer los pronunciamientos normativos aplicables al resultado del estudio y evaluación.

En algunas empresas, cuyo manejo financiero y administrativo no ha variado de un período anterior al que se va a auditar, no requiere de este estudio, salvo de que se trate de una primera auditoría tanto para la misma compañía, como para quien va a llevarla a cabo y que por tanto se desconozca el control interno de la compañía.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, ha definido lo que es control interno de la siguiente forma:

“El Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio, para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a las políticas prescritas por la dirección”.

El Control Interno no es exclusivo de la Auditoría Contable, puesto que abarca en igual medida aspectos que integran lo referente a cuanto ocurre a una compañía y que es precisamente, en el aspecto contable o financiero, donde se reflejan los efectos.

Como mencione en el punto 1.2.2., la conjunción de ambas auditorías, la contable y la administrativa, permitirían tener una visión integral de la situación de las compañías por auditar, pues bien, es el Control Interno el punto de enlace que permitirá tener tal visión. Así, cuando se elaboró una Auditoría Contable y se lleve a cabo el Estudio y Evaluación del Control Interno de cada uno de los rubros de la Contabilidad, la dinámica de la Auditoría Administrativa, nos permitirá justificar la existencia o el manejo de tales rubros.

Para la Auditoría Administrativa un sistema de Control Interno debe:

- adherirse a las políticas prescritas por la Administración de la entidad; y
- promover y lograr la eficiencia de operación

Por lo tanto, el Estudio y Evaluación del control Interno, tendrá por finalidad diagnosticar, promover y lograr la eficiencia mencionada.

En relación a los elementos de la estructura del Control Interno, es obligación del Auditor, tener una clara y suficiente comprensión de cada uno de estos, puesto que de ellos depende su trabajo y el éxito de la misión.

El primer elemento, el cual no resta importancia a los otros dos, se encuentra sumamente ligado a la Auditoría Administrativa; este es conocido como AMBIENTE DE CONTROL, y se refiere a la combinación de factores que afectan las políticas y procedimientos de una entidad, fortaleciendo o debilitando los controles. Algunos de estos factores son:

- **Filosofía y estilo de la Administración.** Esta es una situación delicada de manejar, puesto que las características, filosofía y forma de pensar de quienes integran la Administración de una entidad, son causas de gran influencia en la efectividad de los Controles Internos, en la confiabilidad de los Sistemas Contables y en la razonabilidad de los Estados Financieros. El Auditor Administrativo deberá revisar y considerar la participación de la Administración en actos ilegales, el enfoque de estos para asumir y vigilar los riesgos de negocios, las actitudes y acciones con respecto a la información financiera, así como el verlos involucrados en dificultades personales significativas, que les impidan finalmente, promover un ambiente de control favorable, lo que ocasiona en muchos casos, la existencia de errores constantes de parte de los subordinados y peor aún, la falta de interés por los controles internos.
- **Estructura de organización.** Importante de principio a fin, puesto que es ésta; la que delinea el marco general para planear, dirigir y controlar las operaciones. Toda estructura adecuada incluye forma y naturaleza de las áreas de la entidad, del procesamiento de datos, de las relaciones jerárquicas y por lo tanto de la asignación idónea de autoridad y responsabilidad.
- **Funcionamiento del Consejo de Administración y sus Comités.** Principalmente los comités, puesto que estos apoyan a los primeros en sus responsabilidades, y son quienes ayudan a mantener la comunicación directa, entre el Consejo y los Auditores Externos; además de cumplir con la misión de vigilar el cumplimiento de las políticas y prácticas contables y de información financiera.
- **Métodos para asignar autoridad y responsabilidad.** Estos métodos incluyen: políticas sobre asuntos tales como prácticas de negocios, conflictos de interés y códigos de ética.

- **Métodos de control administrativo y Auditoría Interna.** Entre los que encontramos:
  - Establecimiento de sistemas de planeación que indiquen los objetivos de la administración y los resultados del desempeño real.
  - Aquellos que investiguen desviaciones a lo planeado y que además nos lleven a tomar acciones correctivas, oportunas y adecuadas.
  - Los que establezcan y vigilen políticas para desarrollar y modificar los sistemas contables y los procedimientos de control.
  
- **Políticas y prácticas de Personal.** Se refiere a los procedimientos y políticas para contratar, capacitar, evaluar, promover y compensar a los empleados, así como la proporción de recursos necesarios para que estos puedan cumplir con sus responsabilidades asignadas.
  
- **Influencias externas.** Principalmente se refiere a los requisitos de vigilancia y cumplimiento establecidos por los organismos reguladores y la evaluación efectuada por terceros.

Otro elemento a considerar por la Auditoría Administrativa es el de PROCEDIMIENTOS DE CONTROL, los cuales se refieren a los procedimientos y políticas adicionales al ambiente de control y al sistema contable establecidos por la Administración para proporcionar una seguridad razonable para lograr los objetivos específicos de la entidad. El trabajo del Auditor es el de determinar la efectividad de los procedimientos que las compañías tienen establecidos de antemano.

Los procedimientos a los que recurre la auditoría pueden considerarse como: preventivos, si se establecen para evitar los errores; o bien, detectivos que van a detectar los errores o desviaciones ocurridos y no identificados por los preventivos.

El último elemento, SISTEMA CONTABLE, se refiere a los métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar y producir información cuantitativa de las operaciones que realiza una entidad económica.

Para que la estructura del Control Interno sea verdaderamente efectiva, se deben considerar limitaciones inherentes, tales como: malos entendidos de instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción o fatiga personales, así como enfrentamientos entre personas dentro y fuera de la entidad, así como si la misma gerencia hace caso omiso de ciertas políticas y procedimientos.

El Auditor debe tener previsto cual va a ser el trabajo a desarrollar, para lo cual debe realizar previamente la planeación de investigación en términos generales.

### **2.2.2 ENTREVISTAS POSTERIORES.**

Antes de entrar a la realización plena de la auditoría y una vez obtenidos los resultados del control interno, el Auditor debe de tener una serie de entrevistas a fin de dejar bien asentadas las condiciones para llevar a cabo el trabajo.

Para tal efecto, el Auditor deberá formular una lista de los puntos a tratar, y así no escapará ningún aspecto de interés que habrá de servirle como base para programar la Auditoría. En cada entrevista, el Auditor deberá revisar los puntos tratados y se deberá asegurar que tales puntos fueron aclarados y no existe la posibilidad de duda alguna al respecto, ya que de ser así será necesaria una nueva entrevista posterior, y por lo tanto representar pérdida de tiempo.

La finalidad de estas entrevistas es, recabar la información suficiente para elaborar el programa de Auditoría Administrativa adecuado al área que se va a revisar, y que va a ser la base de la misma.

La información requerida se refiere principalmente a lo siguiente:

1. El propósito de la Auditoría Administrativa.
2. Las condiciones y limitaciones del trabajo.
3. La estimación del tiempo que tomará la Auditoría.
4. Las facilidades que va a proporcionar el cliente al momento de su realización.
5. La coordinación del trabajo con el personal de la propia empresa.

Todos aquellos puntos que por sus características, deban ser aclarados y asentados antes de iniciar la Auditoría.

Existen otro tipo de entrevistas, que son recomendables llevar a cabo, y son aquellas que se deben efectuar con las personas directamente relacionadas con la empresa y previamente seleccionadas. Este tipo de entrevistas nos van a dar la posibilidad de plantear problemas, descubrir definiciones de operaciones que se realizan, funciones o bien departamentos que origine problemas, además también nos permiten poner especial cuidado para la correcta elaboración de los cuestionarios que deberemos de aplicar.

### **2.2.3 DEFINICION DEL ÁREA A INVESTIGAR.**

No debemos olvidar que deberá estar bien claro cual será el área o función objeto de nuestro estudio, puede ser toda la empresa, o bien, una función específica, un departamento o una sección.

Es necesario revisar también aquellas funciones que no son objeto de estudio, pero que tienen relación directa con las áreas auditadas.

Una vez bien delimitada el área, es necesario que el Auditor se formule las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los elementos de mayor importancia que hay que examinar?
- ¿Por qué es necesario estudiar cada uno de los mismos?
- ¿Cuándo habrá de efectuarse el estudio para que rinda resultados óptimos?
- ¿Por dónde empezar?

Toda esta información que se va a obtener nos servirá de entrada, y podrá entonces el Auditor apreciar el panorama de lo que va a hacerse, así como también será la base para determinar el número de ayudantes necesarios, el tiempo que se llevará invertido y la papelería necesaria para la revisión.

Otro tipo de estructura se va a basar en cuestionarios que incluyan una serie de preguntas abiertas, y su aplicación nos va a permitir cuestionar constantemente acerca de:

- ¿Quién lo hace?
- ¿Qué está haciendo?
- ¿Dónde se hace?
- ¿Cuándo se hace?
- ¿Cómo se hace? y
- ¿Porqué se hace?

El trabajo que se va a desarrollar puede ser total o por áreas, asignándolo entonces como :

- **Procesal:** Que va a analizar el proceso de Planeación, Organización, Dirección y Control.
- **Funcional:** El desempeño de los diversos departamentos, Consejo de Administración, Gerencia, Asesoría, Producción, Comercialización, Personal, Finanzas, etc.
- **Analítico:** Que va a analizar diversos aspectos tales como; puestos, tiempos, formas, equipos, costos, materiales, etc.

El Auditor Administrativo tiene que decidir cuales son los puntos más importantes del estudio que le permitan alcanzar los objetivos , ver cuales son los mejores métodos para lograrlos y cuales son los detalles limitados y de control.

### **Estipulación de Honorarios.**

La forma de calcular los honorarios es un factor muy importante sobre el cual el Auditor deberá lograr una justa apreciación, pues una falla, por muy pequeña que sea, va a coadyuvar a un perjuicio grave en su contra o en la de sus clientes.

Es necesario establecer la forma o tipo de cobrar los honorarios, existen tres tipos de cobro; mismos que se detallan a continuación:

### *1. Honorarios Fijos.*

Aquí el Auditor acepta como monto por sus servicios, una cantidad fija, misma que es previamente acordada con el cliente. Esto nos ofrece como ventaja de que ambos contratantes conocen con exacta precisión el monto de los mismos, además el Auditor tiene la certeza de que el cliente está conforme con hacer el gasto,

### *2. Honorarios variables.*

El auditor conviene en cobrar sus honorarios basado en la estimación del tiempo trabajado, el número y categoría de personal empleado. Este tipo de contratación le va a permitir al auditor desempeñar su trabajo con mayor eficacia, al no tener presión de tiempo para ejecutarlo, obteniendo así mejores resultados.

Esta forma de contratación presenta como desventaja no poder conocer el importe de los trabajos pudiendo el cliente considerarlos onerosos, negarse a pagarlos o no disponer de efectivo en el momento de la liquidación.

### *3. Honorarios a base de iguala.*

Esta forma de contratación consiste en que el auditor acepta su pago por periodos determinados, durante el tiempo que dure la ejecución de su trabajo. Esta forma permite conocer la cantidad que se acepta como iguala, la cual generalmente no es elevada y puede ser fácilmente cubierta por el cliente.

Con el objeto de evitar futuras dificultades y problemas, es conveniente que el auditor y el cliente, una vez que se hallan puesto de acuerdo sobre las bases y condiciones del trabajo a realizar y los honorarios que se cobrarán, lo confirmen por medio de una carta convenio. En caso de inconformidad, se le pide al cliente que responda manifestando estar de acuerdo firmando de autorizado para dar inicio a la Auditoría Administrativa.

### **2.2.4 PAPELES DE TRABAJO**

Se refiere a los documentos en donde se registran los resultados de análisis e investigaciones, su objetivo es unificar el criterio del auditor sobre determinado asunto. Los papeles de trabajo constituyen para el auditor un punto para formar sus juicios y determinar sus conclusiones y recomendaciones.

Los papeles de trabajo en el campo de la Auditoría Administrativa presentan características especiales, debido a la gran variedad de áreas que abarcan sus servicios, dando como origen un resultado específico para cada investigación.

Es aconsejable utilizar formas preimpresas, puesto que ya contienen el formato y los puntos que deben ser investigados, a fin de normar el criterio de las personas que las manejan, evitar malas interpretaciones, evitar pérdidas de tiempo y evitar preguntas innecesarias. Así mismo, es recomendable que el tamaño sea uniforme, de calidad y color adecuado. Los papeles de trabajo son propiedad del auditor y de gran importancia para él mismo, por la utilidad que le reportan, entre las que destacan las siguientes:

- Constituyen prueba fehaciente del trabajo realizado.
- Son el punto de apoyo para emitir las recomendaciones que considere necesarias.
- Son fuente de información, a las que se puede recurrir en un momento dado en busca de aclaraciones.
- Son memorias de experiencias a las que se puede recurrir en demanda de información para mejorar trabajos posteriores.

Los papeles de trabajo tienen, para el Auditor un valor estimativo, por lo que debe archivarlos en forma adecuada. Siendo los papeles de trabajo los que encierran la calidad profesional del trabajo desarrollado y a su vez los indicadores de la situación de la empresa, requieren que su conservación esté protegida de toda intervención ajena, por lo que deben ser archivados ordenadamente y en forma conveniente.

## **2.3 DESARROLLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

### **2.3.1 PROGRAMA GENERAL DE AUDITORIA.**

Este es el medio que le sirve de guía al Auditor, en el va a encontrar los pasos a seguir para asegurar que todos y cada uno de los puntos a desarrollar, se lleven a cabo.

Este tipo de programas se concretan a orientar la forma en que se va a llevar a cabo la revisión y los procedimientos que son más convenientes para la obtención de los datos necesarios. Un programa de Auditoría Administrativa, debe ser diseñado específicamente para cada empresa, de acuerdo a las condiciones particulares que presente cada empresa en especial, así como también al alcance que se va a requerir de la propia auditoría y finalmente y como punto principal el objetivo de la misma.

Para cada trabajo en específico, van a existir ocasiones particulares que van a ir modificando la forma en que se realice la revisión administrativa, las principales condiciones que prevalecen son:

1. El objetivo principal de la Auditoría Administrativa, que va a variar de acuerdo a cada entidad
2. Los objetivos particulares de cada etapa de trabajo.
3. Las limitaciones a que este sujeta la Auditoría.
4. Las características particulares de cada empresa.

Cuando el Auditor formula su programa de Auditoría, deberá verificar que éste conteste claramente las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el propósito de la Auditoría?
- ¿Por qué?
- ¿Qué es lo que se propone hacer?
- ¿Cómo se hará?
- ¿Qué personal se necesitará?
- ¿En que tiempo se logrará?

El desarrollo de los procedimientos de Auditoría, se van a modificar o bien a adaptar de acuerdo a las circunstancias que en cada caso en particular se presente, para tal efecto, los programas se van a clasificar de la siguiente forma:

1. **Generales.** Son aquellos que limitan a un sólo enunciado en general para denominar los procedimientos de Auditoría que se van a aplicar, haciendo solamente mención de los objetivos particulares.
2. **Analíticos.** Son los que van a describir detalladamente la forma de aplicar cada uno de los procedimientos durante la Auditoría Administrativa.  
**Tipo.** Son aquellos en los que se van a enumerar los procedimientos que vamos a seguir, en situaciones afines a dos o más empresas, es decir se puede utilizar como formato para dos o más Auditorías.
3. **Por áreas.** Son los que se van a preparar para el desarrollo de la revisión de cada una de las funciones de la empresa.

Cualquiera que sea el programa que el Auditor elija para su utilización, deberá ser flexible para de ésta forma poder adaptarlo en el desarrollo de la Auditoría, cuando se considere necesario de acuerdo a las necesidades que se vayan presentando.

### ***Ventajas de los Programas.***

Los programas elaborados para las Auditorías, van a presentar las siguientes ventajas:

1. Proporcionar un plan a seguir.
2. Sirve de guía práctica al hacer la planeación de próximas Auditorías.
3. Si el programa es usado por áreas de responsabilidad, de ésta forma va a fijar la responsabilidad que le corresponda a cada Auditor durante la revisión.
4. El Auditor estará en la posición de modificar o adaptar el programa, para así poder obtener la información necesaria.
5. El programa le sirve al Auditor para determinar el alcance y la efectividad de los procedimientos de la revisión.
6. El Supervisor de la Auditoría puede planear las tareas que habrán de realizar sus ayudantes, utilizando su capacidad y experiencia al máximo.

7. Si el Auditor es asignado a otro trabajo, su sucesor puede observar el total del trabajo realizado rápidamente a través del programa.
8. Cuando termina la Auditoría, el programa sirve para verificar que no hubo omisión alguna en su desarrollo, es decir, nos sirve para verificar que se llevaron a cabo todos los puntos que se programaron en el.

Antes de implantar un programa de Auditoría Administrativa, es necesario contar con la aprobación y el pleno respaldo de la Dirección de la empresa.

El Auditor supervisor tiene que decidir que factores son los más necesarios para lograr los objetivos del estudio, ¿Cuáles son los mejores métodos para lograrlos?, ¿Cuál es el personal adecuado para hacerse cargo de la función?, ¿Cuáles son los factores limitativos y de control que van a prevalecer?

Habrà que llevar un registro de tareas supervisado por el auditor respectivo, en el cual, se va a escribir cada una de las tareas o trabajos que se le encomiende a los miembros del equipo de auditoría e ir vigilando su cumplimiento.

En el programa se deberán anotar los siguientes datos:

- Fecha de iniciación.
- Descripción de la tarea a efectuar.
- Responsable.
- Plazo fijado para su ejecución.
- Cualquier otra información útil.

## ELEMENTOS A CONSIDERAR PARA LA ELABORACION DE UN PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Existen elementos diversos que se deberán tomar en cuenta para la elaboración del programa, y tales elementos son los siguientes:

### *Elementos externos.*

1. Fuentes de información: su utilidad práctica, su facilidad de consulta y el posible costo que ésta pueda tener.
2. Proveedores y clientes: se deberá incluir políticas de compra definidas, controles de proveedores.

### *Elementos internos.*

1. Actividad. Giro de la empresa
2. Estructura organizacional.
3. Principales funcionarios. Quienes son, que cargo ocupan dentro de la compañía, la antigüedad, y la experiencia que tienen fuera de la empresa.
4. Políticas. Principalmente que sean actualizadas y adecuadas a las necesidades.
5. Funciones. Principalmente deberán ser actualizadas y adecuadas a las necesidades de la empresa.
6. Distribución física de la oficina.
7. Distribución física de la planta. Para saber la ubicación de cada una de las áreas.
8. Fuentes de información interna.
9. Personal. Es necesario en éste caso, conocer de manera previa el número de empleados con que cuenta la empresa, las políticas de valuación que rigen dentro de la compañía, los incentivos que manejan, los sistemas de selección, los cursos de capacitación y su rol de los mismos, etc.

### *Elementos del Auditor.*

1. Objetivos de la Auditoría Administrativa.
2. Costo.
3. Personal.
4. Equipo de trabajo. Esto incluye el traslado y la ubicación del mismo.
5. Papelería.

Como hemos visto, un programa no debe ser rígido, pero es necesario mencionar los puntos que debe contener necesariamente y que son los siguientes:

- Datos generales de la empresa: características jurídicas, de operación, de organización; funcionarios principales, funciones principales, diagramas de organización, manuales de organización, reglamentos.
- Objeto de la Auditoría Administrativa.
- Areas específicas que serán objeto de la revisión.
- Tiempo estimado para la realización del trabajo.
- Fuentes de información.
- Formas de papelería, archivos, lugares de trabajo, personal que se entrevistará, otros registros.
- Personal necesario, tales como auxiliares, analistas, supervisores, especialistas, otros.
- Trabajos específicos que cada persona realizará y tiempo que consumirá.
- Facilidades que proporcionará la empresa.
- Local, instrumentos, equipo, discusión de problemas.
- A quién o a quienes se les debe proporcionar informes sobre los resultados de la Auditoría Administrativa.
- Secuencia de la Auditoría.
- Funciones, departamentos, secciones, puestos.
- Formulación de cuestionarios: de aspectos administrativos, técnicos, departamentales, seccionales, otros.
- Técnicas: Tipos de Diagramas, Técnicas Matemáticas, Técnicas de Ingeniería Industrial, otras.
- Emisión del informe de Auditoría para : Consejo de Administración, Director General, Gerentes, Supervisores, otros.
- Plan de reorganización: Diagramas, Manual de Organización, Equipo, Personal, Fecha de iniciación, Tiempo.

Debo hacer hincapié aquí, que los principales elementos para la revisión administrativa son los manuales de organización, análisis de puestos, descripción escrita y gráficas de sistemas, procedimientos y métodos, catálogos de formas con sus instructivos, registros de firmas y autorizaciones.

### **2.3.2 PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.**

En el manejo y control de las tareas, se requiere una política y procedimientos definidos que eviten cualquier posible confusión.

Partiendo de la definición de la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos que indica que, los procedimientos de Auditoría son:

***“El conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos o circunstancias relativos a los Estados Financieros”.***

Desde el punto de vista de la investigación administrativa, tendríamos que los Procedimientos de Auditoría Administrativa son:

***“El conjunto de técnicas de investigación aplicables a una variable o a un grupo de hechos o circunstancias relativos a la Administración, los cuales al igual que en el Auditoría Contable, se encuentran sujetos a examen y evaluación, mediante los cuales el auditor logrará su evaluación”.***

Ante los diferentes tipos de organismos sociales y concretamente de su manera de operar, es casi imposible establecer procedimientos rígidos para llevar a cabo un examen y evaluación administrativa. El Auditor siempre debe de aplicar su criterio profesional y tomar la decisión, de qué o cuál procedimiento representa ser el idóneo y eficiente.

Las Técnicas de Auditoría que dan lugar a los procedimientos son:

***“Los métodos prácticos de investigación y prueba que el Contador Público utiliza para lograr la información y comprobación necesarias para poder emitir su opinión profesional”***

**Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría.  
Instituto Mexicano de Contadores Públicos.**

Este punto se abarca ampliamente más adelante.

A todo procedimiento de Auditoría, debe establecerse una extensión o alcance; esto es, un grado de intensidad y profundidad que se aplicará de manera práctica. El alcance queda determinado principalmente por el grado de eficacia de Control Interno de la empresa; en tanto que la oportunidad de su aplicación quedará establecida conforme al avance mismo de la Auditoría y a la importancia o deficiencia encontradas.

Los procedimientos de Auditoría incluyen la utilización y aplicación de:

- Cuestionarios generales
- Cuestionarios por áreas
- Revisión de documentación.
- Determinación de porcentajes; y muy especialmente,
- Entrevista.

La Auditoría Administrativa, se auxilia en especial de las siguientes técnicas:

- Observación;
- Encuesta; puede ser a base de cuestionarios o entrevistas.
- Organigramas; lineal, funcional, mixto.
- Diagramas; puede ser de procesos, de tiempos y movimientos, de instalación, comparativos, gráficos, etc.
- Técnicas de planeación; que incluyen entre otras las siguientes: Pronósticos, Presupuestos, Manuales, Técnicas de Redes, Programación lineal, Modelos de Inventarios, Líneas de Espera, etc.

La base de éstas técnicas, es similar entre si aplicando las siguientes preguntas claves.

- ⇒ ¿Quién, de que se trata, cuáles son los sucesos?
- ⇒ ¿Qué deberá ser investigado?
- ⇒ ¿Cómo se producen?
- ⇒ ¿Porqué existe o tiene lugar el hecho analizado?
- ⇒ ¿Cuándo?
- ⇒ ¿En que lugar?
- ⇒ ¿Cuánto, en que cantidad?

## **2.4 OBTENCION DE LA INFORMACION.**

Es prácticamente en ésta etapa, donde da comienzo la Auditoría, puesto que aquí vamos a iniciar con la ejecución del programa para obtener la información necesaria de cada una de las áreas sujetas al estudio. El examen se inicia con la presentación que debe hacer el responsable del área, del personal que va a participar en la Auditoría, hablar con el personal acerca de el objetivo planteado y también dar a conocer el alcance del estudio que se va a realizar.

Esta etapa la vamos a conocer como el Examen de la Auditoría, y es donde se van a aplicar las técnicas de investigación ya mencionadas. El Auditor va a necesitar hechos importantes sobre los cuales va a basar sus conclusiones y recomendaciones que emitirá al final de la revisión, para tal efecto, será necesario que recurra a las fuentes de información con que cuenta la empresa, como son: registros, manuales, métodos y procedimientos de operación, equipo, utilización del personal, etc.

También va a obtener datos de aquellas personas que conozcan mejor la situación dentro de cada área en específico. Consecuentemente, la información es la parte más importante de la Auditoría Administrativa y de la calidad de ésta van a depender los resultados que se obtengan.

La información que se recabe debe cubrir todos los factores que puedan afectar la función, el departamento, división o área examinada, tales como: influencias externas, económicas, legales, sociales, de trabajo, estructura, acatamiento de las políticas, de exactitud y confiabilidad de los controles, procedimientos de operación, medios de información, etc.

El Auditor debe obtener la información de forma ordenada y detallada, buscando siempre que ésta sea confiable y que esté debidamente actualizada.

### **2.4.1 METODOS Y TECNICAS A UTILIZAR.**

Toda la información que vamos a obtener, deberá recopilarse a través de los medios adecuados, de forma que el Auditor cuente con datos claros, completos y

detallados con precisión para integrar la base que nos servirá para realizar el estudio. Los principales medios de que puede valerse el Auditor, son los siguientes:

### **1. OBSERVACION.**

El Auditor deberá revisar personalmente, cuando sea necesaria ésta información; las instalaciones de la planta, de las oficinas, el arreglo físico de los almacenes, la ubicación de la planta, debiendo tomar las anotaciones correspondientes, de todos los hechos importantes y básicos para el estudio.

También será necesario obtener datos directos a través del personal, cuando se trate de información relativa y trámites de rutina, tal como; operaciones, trámites, rutinas establecidas en la empresa y cotejar personalmente que se lleven a cabo.

El Auditor deberá recabar toda la información que considere necesaria acerca del objeto a estudiar. Y si el lo considera prudente, se puede auxiliar también de gráficas o diagramas que posteriormente podrán verificar y mejorar su presentación.

Esta técnica nos va a ayudar a descifrar, tener y explicar los factores que componen cada una de las situaciones originadas, mismas que generalmente se encuentran sujetas a interpretaciones personales.

Esta técnica funciona para ratificar los resultados obtenidos a través de la aplicación de la siguiente técnica.

### **2. INVESTIGACION DOCUMENTAL.**

Este paso tiene como objetivo, el recolectar y hacer un primer examen de toda la información con que se cuenta, ya se trate de información gráfica o escrita, por lo que el Auditor cuenta con valiosa información de documentos, formas, manuales, circulares, que pueden ser aplicados durante el estudio. Es recomendable que el Auditor recabe copia de toda la información documentada que necesite, también obtener juegos de cada forma que se utilice dentro de la empresa y realizar todas las anotaciones referente a la secuencia que tienen los diferentes trámites y procedimientos que se realizan.

Este paso se compone de las siguientes etapas:

- A. Recolección de la información, la cual deberá ser planeada adecuadamente para que basados en su calidad, su cantidad y sobre todo la veracidad de la misma, nos sirva para obtener un resultado que apoye cualquier decisión.
- B. Análisis de la información, que se va a realizar a través de aplicar el criterio y la experiencia del Auditor Administrativo.
- C. Clasificación de la información, que la vamos a realizar de forma ordenada y técnica, para que se vaya integrando por sí misma.

### 3. LA ENCUESTA.

Dentro de ésta técnica contamos con tres diferentes tipos de encuesta:

- A. Por muestreo. La importancia de ésta técnica radica en el número y clase de gente que se va a entrevistar, es necesario incluir todos los trabajos que estén sujetos a investigación, el muestreo debe ser representativo y tener un valor probabilístico conocido. Para poder realizar éste tipo de muestreo es necesario seguir una serie de pasos, detallados a continuación:
  - Formulación del cuestionario. La estructura del cuestionario puede variar de acuerdo a las necesidades que se tengan, por ejemplo puede ser dividido en secciones y al final unir sus partes para que pueda ser revisado por el Auditor Supervisor. Dentro de la variedad encontramos algunos como:
    - \* Estructurados; que se forman por una serie de preguntas concretas, previamente ordenadas, y definidas por otras preguntas adicionales.
    - \* No estructurados; que son cuestionarios abiertos, permitiendo al Auditor ir adecuándolo a la situación que se vaya presentando.
  - Obtención de datos. Lo cual vamos a lograr a través de la aplicación de los cuestionarios en el área que deseamos revisar.
  - Tabulación de datos. Aquí vamos a registrar las respuestas obtenidas en base a una escala de apreciación, previamente establecida, como podría ser por ejemplo:

excelente, bueno, regular, deficiente y mala, y asignarle un valor en puntos de 5 a 1. Aquí también es necesario tener cuidado al calificar los datos y agregar, si así se considera necesario, las observaciones que se consideren pertinentes.

- Interpretación de los resultados. Basado en el resultado obtenido de las respuestas, y que podrán medir los resultados simplemente por la apreciación, a través del porcentaje de cumplimiento o bien por su intensidad.

B. La entrevista. Es un instrumento que nos va a permitir descubrir datos ocultos, y que va aportando durante la narración la persona a la cual estamos entrevistando, misma que esta al tanto de la situación vigente y de los problemas que se estudian. Nos va a servir para confirmar y aclarar toda la información obtenida por otros medios. Esta técnica es recomendada una vez que fueron aplicados los cuestionarios, con la finalidad de comprobar y ampliar la información obtenida. Durante la aplicación de ésta técnica, es necesario que el Auditor tome en cuenta el factor de Relaciones Humanas, ya que de la forma en que tratemos al entrevistado, éste nos proporcionará información verdadera y completa.

El Auditor deberá tomar en cuenta las siguientes apreciaciones:

- Su presentación personal, ya que debe inspirar confianza al entrevistado.
- Su forma de actuar, que deberá ser sencilla y sin ostentaciones.
- Su conversación intencionada, encaminada a lograr la información deseada, debe ser precisa, evitando darle interpretaciones equivocadas.
- Procurar satisfacer cualquier duda, haciendo las aclaraciones necesarias.
- El desarrollo de la conversación, deberá estar a la altura con importancia y cultura de la persona con quien se trata.
- Describir la importancia de la información que va proporcionando el entrevistado.
- Dar oportunidad al entrevistado de que haga sugerencias.
- No criticar abiertamente, cuando encuentra fallas o deficiencias.
- No prometer correcciones inmediatas, aumentos de sueldo o cualquier otra acción que ilusione al entrevistado.
- Expresarle al entrevistado su reconocimiento y agradecimiento por la ayuda proporcionada.

Dentro de nuestro papel de Auditores, será necesario enfrentarnos a diversos caracteres y actitudes en el momento de la entrevista, cada persona contará con características propias y rasgos de personalidad distintivos, que se pueden clasificar de la siguiente manera:

### **RASGOS DE LA PERSONALIDAD**

TIMIDO	EMBUSTERO	MANIPULADOR	AGRESIVO
Introvertido	Maniático	Egocéntrico	Sarcástico
Sumiso	Simulador	Excéntrico	Irónico
Sentimental	Mentiroso	Creativo	Cínico
Sugestionable	Farsante	Flexible	Extrovertido
Mediocre		Vengativo	Autoritario
Nostálgico		Líder	Impulsivo
Depresivo		Político	Inestable
Desconfiado			Autosuficiente
Inseguro			Sociable
			Seguro

Tomando como base éste tipo de personalidades, es necesario contar con instrumentos que aseguren el éxito de la información recabada en la entrevista, dichos instrumentos nos servirán como herramientas auxiliares. Estos instrumentos que nos van a servir, son los siguientes:

#### **TIMIDO.**

- **Recomendación:** apoyar al entrevistado con preguntas sencillas y concretas, para crear un ambiente de seguridad, hasta que sienta confianza y se acostumbre al Auditor; por lo que se debe iniciar con temas triviales y así proyectar confianza.

**EMBUSTERO.**

- Recomendación: la confrontación, debido a que ésta personalidad tiende a inflar los hechos un poco más de lo que realmente son; por lo que entonces se debe comprobar la información recibida, ya sea con el jefe inmediato o solicitando aclaraciones francas directamente.

**MANIPULADOR.**

- Recomendación: la adulación, este tipo de personas se expresan muy claros y con gran franqueza aparente, ya que no permiten que se les pregunte ciertas cosas que le afecten directamente, su finalidad principal consiste en desorientar y evitar el acceso del Auditor a determinadas áreas.

**AGRESIVO.**

- Recomendación: que el mismo entrevistado inicie la entrevista, puesto que lo que busca es demostrar que es autosuficiente y capaz de concluir cualquier situación que se le presente. En casos exagerados es necesario orientarlo y conducirlo sutilmente a los puntos principales de la entrevista.

***TECNICAS DE ENTREVISTA.***

1. Rapport. Es la creación de un ambiente que sirva para disminuir la ansiedad del entrevistado y su comportamiento sea natural.
2. Eco. Es repetir la última palabra o frase que el entrevistado acaba de decir, con el fin de que aborde el tema.
3. Silencio. Consiste en no hablar una vez que el entrevistado ha concluido el punto tratado, creando presión en el y analizar así que comenta éste.
4. Confrontación. Consiste en solicitar respuestas concretas y objetivas, pruebas, evidencias, etc.
5. Preguntas proyectivas. Como por ejemplo ¿qué opinión cree usted que tengan sus compañeros de su jefe?, esto facilita la libertad de expresión del entrevistado.

6. Preguntas situacionales. Como por ejemplo: si fuera usted el jefe del departamento, ¿que haría?, ubica una situación hipotética dando al entrevistado la alternativa de solución.
7. Uso del agrado. Consiste en gesticular en forma aprobatoria, como dando a entender que está de acuerdo con lo comentado por el entrevistado, es un punto de apoyo.
8. Uso del desagrado. Consiste en lo contrario al anterior, indicando que no está correcto. El objeto es medir la seguridad de las palabras del entrevistado.
9. Presión emocional. Como su nombre lo indica consiste en presionar a fondo al entrevistado, con el objeto de medir el grado de control emocional con que cuenta la persona.
10. Presión de tiempo. Consiste en medir la reacción del entrevistado, cuando tiene el tiempo contado.

Es importante que el entrevistador sea de lo más observador posible, para que la primera impresión que se haga durante la entrevista le ayude a tener una actitud de juicio y seleccionar la información que le resulte confiable, y cuidar que esas primeras impresiones se tomen como una verdad absoluta.

Es importante darle un cierre a la entrevista, con una serie de frases para que el interrogado sepa que ha llegado con éxito al final.

Las conclusiones y resultado de la entrevista deberán escribirse clara y sencillamente para que cualquier persona que lo consulte pueda entenderlo.

C. Cuestionario. Su propósito es reunir una serie de datos, para de esta forma descubrir hechos u opiniones objetivas y cuantitativas, es por esa razón que el cuestionario se encuentra compuesto por preguntas. Estos datos se verán completados y verificados con la observación.

La aplicación del cuestionario únicamente se hará si el tiempo de la observación y la entrevista ha sido corto; si la información buscada se encuentra dispersa en diferentes grupos o bien si las fuentes son variadas y la información requiere una larga búsqueda.

El empleo de esta técnica ofrece al auditor las siguientes ventajas:

- Obtener la información deseada para cada caso en particular.
- El cuestionario elaborado anticipadamente nos va a permitir:
  - \* Incluir en el, todas aquellas preguntas de interés cuyas respuestas lo capaciten para formular sus conclusiones.
  - \* Elimina la posibilidad de omitir preguntas importantes.
  - \* Le permite reflexionar sobre la forma de encausar las preguntas. Estas deben ser ordenadas lógicamente y expuestas con claridad y precisión.

El uso de cuestionarios permite al auditor ahorro de tiempo en la investigación puesto que simultáneamente pueden ser contestados varios de ellos.

Por la clase de respuestas que se obtienen, los cuestionarios pueden clasificarse en:

- Cuestionarios con respuesta abierta.  
Es aquella que proporciona libertad al interrogado para expresar ampliamente sus apreciaciones. Este tipo de respuesta proporciona al Auditor Administrativo, en algunos casos, ideas útiles originadas por la capacidad, inteligencia y experiencia del interrogado; así como también da a conocer situaciones viciosas o negativas. En ocasiones pueden provocar pérdidas de tiempo, al encontrarse con frecuencia respuestas ilegibles, confusas o que no corresponden a las preguntas.
- Cuestionario con respuesta cerrada.  
Esta es obtenida en función de la pregunta que obliga al interrogado a contestar afirmativa o negativamente
- Cuestionario con respuesta selectiva.  
La cual es obtenida en función de la pregunta que deja al interrogado la libertad de obtener entre varias alternativas.

Los cuestionarios pueden ser, entre otros, los siguientes:

1. Cuestionario general
2. Cuestionario por áreas generales.
3. Cuestionario de análisis de funciones de trabajo.
4. Cuestionario de análisis de procedimientos.
5. Cuestionario de análisis de sistemas de información.
6. Cuestionario de análisis de formas.

El Auditor por ningún motivo deberá entregar los cuestionarios al cliente para ser terminados, ni deberá mostrarlos mientras se entrevista con el mismo. La información debe ser obtenida por medio de una cuidadosa investigación de datos.

Estas técnicas serán aplicadas en cada una de las etapas del proceso administrativo; puesto que como ya hemos hecho referencia, es en éste, en el que el Auditor basa su estudio y evaluación.

A continuación mencionaremos algunos aspectos que debe observar el Auditor durante su revisión en:

## **PLANEACION.**

En relación a la revisión de los objetivos, su labor será investigar los objetivos reales de la compañía, para ello deberá:

- Entrevistar a los ejecutivos que le señalen lo que pretenden alcanzar , esto permite definir los generales, de la misma forma se procederá en los diferentes niveles.
- Del paso anterior se elaborará una lista de aquellos que sean claros, así como los que no lo sean o que resulten ambiguos.
- Es importante anotar comentarios como "El objetivo principal es, ... , mi objetivo es ..., o bien, no estoy de acuerdo con este objetivo". Esto permite al Auditor conocer la situación de cada persona, y darse cuenta si en realidad se trabaja por el mismo fin.
- Necesario es, conocer el proceso de formulación, revisión y aprobación de los objetivos.

## ORGANIZACION.

El Auditor debe tener bien claro, al llevar a cabo su revisión:

- Aquellas funciones y actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la compañía.
- La integración de las mencionadas con anterioridad en departamentos o secciones, pero que a su vez se coordinen entre si.
- La jerarquización de autoridad para que de ahí dependa la coordinación entre jefes y subordinados.
- Una correcta definición de puestos, que no es otra cosa que el conjunto mínimo de tareas que debe desempeñar una sola persona.

En el capítulo 1, punto 1.3.5. del proceso administrativo, mencionamos los principios de organización, donde señalamos lo referente al tramo de control, en esta sección nos referimos a el nuevamente por tratarse de la revisión del Auditor. Recordemos que el tramo de control señala que un jefe sólo debe tener el número de subordinados que pueda controlar eficientemente. El Auditor debe considerar los siguientes puntos para establecer el idóneo tramo de control:

- Un trabajo rutinario requiere un mayor número de subordinados, a mayor capacidad y aptitud del jefe en solucionar problemas, mayor será el número de subordinados por controlar.
- Parecido al anterior, resultará si los subordinados son capaces por si mismos .
- Ante objetivos y políticas bien definidas mayor número de subordinados.
- Si cada elemento de la estructura orgánica conoce de quien depende, quienes dependen de él, sus funciones y sus interrelaciones, mayor número de subordinados.
- Ahora entre más alto sea el nivel jerárquico que tenga un jefe, menor número de subordinados.

El Auditor no debe olvidar, que un tramo de control puede crear deficiencias si: es reducido, se deberá contar con un número mayor de niveles, o bien, que un tramo demasiado amplio puede generar una falta de dirección y control de los propios subordinados.

En cuanto a la división del trabajo, resultado de la especialización, el Auditor debe recordar que este principio se aprovecha cuando:

- Un trabajo es excesivo para ser desempeñado por una sola persona.
- Existen diferentes aptitudes especializadas entre el personal.
- Se desean aprovechar las ventajas de la especialización.
- Se busca un mejor control.

Y no olvidar las desventajas de este cuando, el trabajo resulte demasiado sencillo o rutinario, puesto que genera monotonía y falta de interés en quienes lo desempeñan.

Por último, el Auditor debe evitar cometer ciertos errores al tratar de mejorar los factores de esta fase, como son :

- A) Considerar a los principios y teorías de organización como lineamientos rígidos e inviolables, hay que recordar que el Auditor debe ser creativo e innovador, además de apoyarse en experiencia propia o ajena.
- B) Limitarse a estructuras de organizaciones con éxito, puede ser factible para esta última, pero no para la que se esta auditando. En todo, el Auditor deberá tratar de adoptar los fundamentos de éxito de acuerdo a las necesidades, prioridades y recursos de la compañía a organizar.
- C) La nueva organización creada será sólo un principio, no debe ser jamás rígida, puesto que ésta siempre está sujeta a cambios.
- D) La resistencia al cambio, siempre resulta ser la peor barrera, el trabajo del Auditor Administrativo es contribuir a vencer esa resistencia trabajando en conjunto con la compañía.

## **DIRECCION.**

El trabajo principal del Auditor será la evaluación del desempeño de los dirigentes, labor nada fácil ante el riesgo de lastimar egos, esto en la mayoría de los casos.

Un buen dirigente debe contar con rasgos generales como son : el sentido de autoridad, iniciativa, inteligencia, criterio e imaginación entre otros. Rasgos subjetivos que

resultan importantes para mejorar el comportamiento de los dirigentes, pero que a su vez no indican el éxito o fracaso de un líder, es por ello que el Auditor para evaluar su desempeño debe basarse en los resultados obtenidos, esto es, en el logro de los objetivos que se le han asignado.

Para ello, el Auditor debe tener claro que:

- Cada jefe o directivo debe tener fijados claramente sus planes y objetivos.
- Estos planes y objetivos de niveles inferiores se deben subordinar a los generales.
- Los objetivos asignados y su realización real se deben medir con bases cuantitativas como: costos, utilidad, ingresos, volúmen de ventas, etc..
- Los directivos deben guiarse en el presupuesto que se les asigne, siempre subordinado al presupuesto general.
- La estructura de la organización debe indicar claramente el lugar que ocupan dentro de esta, así como su autoridad y responsabilidad.

Otros indicadores en los que se puede apoyar el Auditor en su evaluación, pueden ser:

- Quejas de los clientes.
- Costo de ventas.
- Costos de Distribución.
- Niveles de Inventarios.
- Porcentajes de espacio ocupado y su costo por metro cuadrado.
- Rotación de los empleados.
- Número de accidentes.
- Porcentaje de errores cometidos en determinada labor.

Una vez evaluados los dirigentes, el trabajo del Auditor no se detiene, puesto que después debe colaborar en que estos mejoren sus capacidades personales a través de pláticas, mesas redondas, conferencias o hasta sugiriendo lecturas adecuadas a cada caso.

## **CONTROL.**

Esta fase, en realidad se va revisando a la par al revisar las otras fases, para de esta manera lograr la mayor efectividad de los diferentes controles que pudieran existir, con esto ha logrado avanzar en la revisión de los controles, puesto que estos se basan en:

- La definición de los Objetivos.
- La fijación de políticas adecuadas.
- Programas de acción precisos.
- Sistemas y procedimientos eficientes.
- Estructura orgánica adecuada.
- Buena práctica de relaciones humanas.
- Comunicaciones eficientes.
- Registros y formas adecuadas.

La revisión completa del control se da a través de las fases y de los campos de control.

Dentro de las fases del control, el Auditor debe comprobar que la norma fijada para el control debe ser lo suficientemente significativa para evaluar la eficiencia de lo que se realiza. Los medios utilizados en la medición de los resultados deben ser los adecuados. Al evaluar sus resultados en esta fase, deberá comprobar si las normas de control son establecidas correctamente o si debe hacer alguna corrección y por último corroborar que las correcciones sean llevadas a cabo; así como un control se da por excepción, esto es, que se notifique única y exclusivamente de la existencia de las desviaciones.

*En cuanto a los campos del control, el Auditor debe tener presente lo siguiente:*

- Un control debe establecerse en unidades monetarias, por ser este el común denominador en toda la empresa.
- Un buen control además incluye cantidades y sobre todo TIEMPO.
- Un control en unidades monetarias debe coordinarse y subordinarse al Sistema de Control Presupuestal.

## **2.5 ANALISIS DE LA INFORMACION OBTENIDA.**

### **2.5.1 Técnicas para el análisis**

El Auditor debe integrar los datos que ha recabado de manera que tenga la secuencia necesaria y cronología lógica para sus evaluaciones, para no llegar a resultados equivocados debido a información igualmente equivocada; para esto es necesario llevar a cabo una verificación de todos los datos obtenidos, antes de que sean registrados en definitiva y analizados posteriormente.

Todos estos datos se deben registrar de forma tal, que la información resulte objetiva y facilite el análisis de las actividades bajo estudio. Para ello, se cuenta con instrumentos que van a mostrar objetivamente la situación a examinar, algunos de estos instrumentos se detallan a continuación:

- *Diagramas de Organización.* Por medio de este tipo de diagramas el Auditor puede tener un panorama de la estructura interna de la empresa, puesto que entre otras cosas, nos da a conocer: la división de funciones, niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, canales formales de comunicación, jerarquía del departamento, jefes de cada grupo de empleados, las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección. Así es como el Auditor descubre que en la realidad no se encuentra funcionando la empresa de acuerdo a la estructura establecida, o bien no responde a las necesidades de la misma.

Además éste tipo de diagramas son útiles para auxiliar en estudios tales como:

- \* Sistemas de Contabilidad por Areas de Responsabilidad.
- \* Sistemas de Control Presupuestal
- \* Sistemas Integrales de Información

Si la empresa o el área estudiada no cuenta con un Diagrama de Organización, es obligación del Auditor construirlo, para lo cual puede valerse de tarjetas con el nombre y puesto de cada directivo o jefe (de tratarse de toda la empresa), o incluir a todos los empleados (si se trata de un departamento o sección)

El uso de este instrumento debe hacerse en conjunto con los manuales de organización, diagramas funcionales y carta de actividades.

- *Manuales de Organización.* Son como una explicación, ampliación y comentarios de las cartas de organización (organigramas); en ocasiones contienen adicionalmente, una síntesis de las descripciones de puestos y las reglas de coordinación interdepartamental.
- *Diagramas Funcionales.* Son esquemas que nos llevan a definir y delimitar las actividades que se llevan a cabo dentro del área o puesto a auditar.
- *Carta de Actividades.* Es una lista específica de tareas a desempeñar por cada individuo que labora en la organización. Se va a elaborar tomando como base la descripción del puesto establecido por la empresa y nos va a servir para evaluar la efectividad de cada elemento integrante de la organización.

Mediante la carta de actividades el auditor podrá estudiar lo siguiente:

- \* la importancia del objetivo y de las actividades necesarias para alcanzarlo
  - \* la intervención de cada puesto en las actividades contenidas en el estudio
  - \* los departamentos o secciones que intervienen
  - \* las acciones que realiza cada persona
- *Diagrama lineal de Actividades.* Este diagrama permite registrar gráficamente la información correspondiente al grado de responsabilidad que tienen quienes están directamente relacionados en la ejecución de varias funciones y actividades, así como los departamentos y unidades orgánicas que intervienen.

La forma que adopta ésta gráfica es la de una matriz, en la cual las actividades son listadas verticalmente a la izquierda del diagrama. En la parte superior, de modo horizontal, se anotan los puestos y nombres de las personas que intervienen, cuidando que lleven un orden jerárquico y agrupándola por departamentos.

En la intersección de cada columna se anota, por medio de símbolos, la participación de cada persona en cada actividad. Estos símbolos permiten al organigrama contener en forma concisa gran cantidad de información, se pueden emplear figuras, letras o colores, lo importante es que reporten claridad en la interpretación de los

datos contenidos en el diagrama. La gran ventaja que obtiene el Auditor con éste tipo de representación gráfica, es tener presente información fácil de estudiar.

- *Carta de distribución de Actividades.* Es una técnica encaminada directamente a dividir funciones para mejorar la estructura de los grupos de trabajo, además nos sirve para analizar las labores de grupos pequeños cuyas labores están relacionadas, lo valioso de éste instrumento es que se elabora en conjunto con el personal que las ejecuta y también nos va incluyendo el factor tiempo.

Esta carta contiene varias columnas en las que se registra la información ordenada lógicamente. En la primera se anota por orden de importancia las actividades a realizar; en las siguientes columnas se anota la participación de cada individuo involucrado en tales actividades; a estos individuos también se les asigna una columna que incluye un espacio para anotar el tiempo empleado en cada labor de manera semanal, o mensual, sumando al final de la columna el total en el periodo respectivo, se elabora de la siguiente forma:

- \* se forma una lista de actividades correspondientes a cada persona, basándose en la descripción del puesto.
- \* se recurre, a una segunda lista de las grandes funciones del área (generalmente no más de diez) consultando para ello, a los jefes.
- \* se vacían las dos listas anteriores en un cuadro, anotando el número de horas correspondiente a cada persona.
- \* se suman horizontal y verticalmente el número de horas utilizados; a la derecha los deberes específicos y al final el de las horas por persona.

Una vez elaborada ésta, se realiza el análisis respectivo aplicando el: ¿qué?, ¿quién?, ¿cómo?, ¿por qué?, ¿dónde? Y ¿cuándo?.

De ésta forma se pueden estudiar los volúmenes de trabajo y la distribución de labores, y así conocer duplicidad de trabajo, demoras, deficiente uso de la especialización, tiempos de trabajo efectivo o hasta el uso de tiempos muertos.

Este instrumento es muy útil, pues es auxiliar en el estudio de costos por dichas actividades. Con los cambios sugeridos emanados de la carta de actividades se

elabora una nueva, que servirá para explicar el nuevo sistema, y mostrar gráfica y objetivamente las actividades del departamento.

- *Diagramas de Flujo*. Estos instrumentos son elaborados directamente por el auditor, a menos que la empresa a auditar los elaborase; el auditor deberá tener a la mano para su evaluación los manuales de operaciones.

Aquí el Auditor debe juzgar las operaciones con criterio:

- ◇ Las deficiencias en los sistemas y procedimientos del control interno.
- ◇ Inobservancias del manual.
- ◇ Anomalías o irregularidades.
- ◇ Ineficiencia de operación.

Los diagramas de flujo o "flujogramas", como también se les conoce, permiten al Auditor Administrativo estudiar procedimientos o tramites, puesto que le permiten representar gráficamente la secuencia operativa y cronológica de tales procedimientos. La información que emana de estos es objetiva y fácil de estudiar, además de permitir comparar procedimientos ya existentes y los propuestos para mejorar.

Lo óptimo de éste instrumento radica en los símbolos utilizados, puesto que deben ser uniformes para así facilitar la comprensión de la información en él contenida.

Los flujogramas suelen conformarse a través de columnas; en la primera de estas se describen las formas utilizadas en los procedimientos, así como cualquier otro dato adicional que pueda servir como aclaración. Las restantes columnas indican los departamentos o secciones que intervienen en la realización del trámite o procedimiento. Es en éstas columnas donde se desplazará nuestro diagrama.

Para elaborar este tipo de diagramas hay que tener en mente lo siguiente:

- Los procedimientos deben irse dando por segmentos, y no comprender más de seis formas de papelería, esto lo simplifica.

- Los segmentos mencionados con anterioridad, no deben comprender más de cinco departamentos o secciones. Esto evita complejidad.
- El tamaño de las columnas dependerá del número de pasos que las secciones o departamentos realicen.

Siguiendo todos estos aspectos obtendremos un flujograma comprensible, de fácil interpretación y con el mayor número de datos posible; lo importante que el Auditor Administrativo no debe olvidar es el no tratar de cubrir un área demasiado amplia con un diagrama o gráfica.

Existen otros instrumentos parecidos a los flujogramas, también muy utilizados por los Auditores, como:

- *Estudio y evaluación de tiempos y movimientos.* Este se aplica para determinar en que consistió el trabajo justo de un día y para contribuir al descubrimiento de una mejor forma de realizar un trabajo en particular con anterioridad, este estudio fue ampliamente aplicado, sus objetivos primordiales eran determinar básicamente : ineficiencias de operación, duplicidad de funciones y tortuguismo, tiempos ociosos y tiempos muertos.
- *Método del camino crítico.* Este es un método lógico y racional de planeación, organización y control de todas y cada una de las actividades que integran un evento, debe desarrollarse en un tiempo determinado y al costo más reducido posible. Este método se encuentra entre los mayores y más modernos avances en materia de técnicas de control y planeación, proporciona un sistema donde es posible planear al detalle grandes y complejos proyectos, estimar el tiempo requerido y mostrar donde pueden existir problemas.

Una vez que el proyecto está en marcha, es necesario vigilar cuidadosamente la duración de cada actividad y revisarlas contra un estimado original (previamente establecido). Cuando ha habido una desviación la ruta debe ser revalorada; ya sea que haya habido una ganancia o bien un retraso en el proceso.

Trabaja basado en experiencias previamente registradas, pero a la vez introduce costos estimados de las actividades implicadas en el proyecto, buscando acortar el proyecto para lograr un mínimo costo.

- *Gráfica de Gantt.* Es una técnica aplicada en planeación y control, desarrollada por Henry Gantt, que muestra mediante una gráfica de barras, los requerimientos de tiempo para las distintas tareas o eventos de producción u otros programas, se pueden exponer las actividades a desarrollar ordenadas por fechas.

Las metas del programa total deben ser consideradas como una serie de planes interrelacionados de apoyo que las personas puedan comprender y seguir.

Como hemos visto, toda técnica o instrumento administrativo que sirva para analizar actividades, procedimientos, estructuras organizacionales y hasta líneas de autoridad, responsabilidad y comunicación, entre otros aspectos, como los que hemos venido mencionando, no como los únicos, sino como los más funcionales, será pues el Auditor Administrativo quien decida cual utilizar, tomando en cuenta la estructura de la empresa, del departamento o sección, las necesidades o prioridades que se presenten, así como los beneficios y resultados que se esperan obtener.

### **2.5.2. EVALUACION DE RESULTADOS.**

Una vez registrada toda la información por medio de los instrumentos que el auditor decida usar, procederá a clasificarlos para facilitar la evaluación de los resultados, esta es la verdadera fase del análisis. Aquí el auditor administrativo fragmenta el área sujeta a estudio para poder llevar a cabo su análisis de los hechos más relevantes. Aquí se da la conexión entre estos hechos y la habilidad del Auditor para buscar mejoras, por lo que su actitud debe ser interrogativa pero lógica y buscando relaciones, determinando propósitos, verificando pasos y teniendo siempre en mente los objetivos de la Auditoría Administrativa.

Así por ejemplo, deberá buscar la mejor opción entre:

- Reducir personal o mejorar su desempeño,
- Reducir uso de materiales, optimizando y apreciando tal efecto en los resultados,
- Eliminar tiempos muertos o ahorrando estos y obtener mejores resultados; e

- Innovando procesos, pero que su uso se justifique, esto es, que los costos no sobrepasen los beneficios.

El máximo propósito del análisis, consiste en descubrir aquellos hechos significativos que verdaderamente estén afectando a una función, actividad, sistema, procedimiento, método o trámite.

Este análisis debe ser lo más profundo posible, con detalle y paciencia, pero con la lógica prudente para no dejar "cabos sueltos", que nos lleven a resultados superficiales o erróneos. Para ello, el Auditor se basa en las contestaciones claras y suficientes que el mismo obtenga, de hacerse una serie de preguntas básicas y si fuere necesario que den al mismo Auditor, seguridad y certeza del resultado, estas interrogantes son:

<b>¿ QUE SE HACE?</b>	
<i>¿ Por qué se lleva a cabo?</i>	<i>¿Es necesario hacerlo?</i>
<b>¿DONDE SE HACE?</b>	
<i>¿Por qué se hace en ese lugar?</i>	<i>¿Es necesario hacerlo ahí?</i>
<b>¿CUANDO SE HACE?</b>	
<i>¿Por qué se hace en ese preciso momento?</i>	<i>¿Es obligatorio hacerlo entonces?</i>
<b>¿QUIEN LO HACE?</b>	
<i>¿Por qué esa persona?</i>	<i>¿Es indispensable que esa persona lo haga?</i>
<b>¿COMO LO HACE?</b>	
<i>¿Por qué lo hace así?</i>	<i>¿Es necesario que se haga de ese modo?</i>

Una vez respondidas estas interrogantes, el Auditor con el sentido común, juicio, imparcialidad, imaginación y capacidad que le caracteriza no debe conformarse con determinar si lo analizado es necesario, sino con mucho mayor importancia buscar que sea mejorado.

Generalmente, todo Auditor Administrativo mejora las funciones o los procesos a través de:

- A. *La eliminación*; ésta decisión es tomada cuando las interrogantes formuladas nos indican la verdadera necesidad, el propósito y el origen del elemento estudiado; puesto que existen empresas que se desempeñan con trabajos innecesarios. El *¿que?*, y el *¿por qué?* Son nuestras mejores herramientas.
- B. *La combinación*; se toma ésta decisión teniendo en consideración que el elemento estudiado se interrelaciona con otros, eliminando así la existencia de terceros o bien, ahorrando tiempo. El *¿dónde?*, el *¿cuándo?*, el *¿quién?* y su respectivo *¿ por qué?* son nuestras herramientas a elegir.
- C. *El cambio*; se toma ésta decisión cuando el elemento estudiado, junto con otras pueden mejorarse generando cambios en estos, como puede ser el lugar, el orden, las personas o las secuencias. Al igual que el anterior caso, nuestras interrogantes serán el *¿dónde?*, el *¿cuándo?*, el *¿quién?* y sus respectivos *¿por qué?*.
- D. *El simplificar*; ésta decisión se toma una vez agotados cualquiera o cada uno de los tres anteriores, puesto que debe buscarse la posibilidad de simplificar el trabajo. Las interrogantes que nos ayudarán serán el *¿cómo?* y el *¿por qué?*.

La decisión que el Auditor Administrativo haya tomado en relación al hecho estudiado, solucionará las deficiencias o ineficiencias encontradas. Por lo que el auditor administrativo deberá observar ciertos aspectos antes de tomar cualquier decisión, tales como :

- La utilidad real y efectiva que reportará al cliente.
- Toda recomendación no debe desviarse de los lineamientos establecidos en la empresa.
- Satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente.
- Sus recomendaciones deben ir acorde a las posibilidades económicas de la compañía.

- El costo de todo cambio debe justificar el beneficio que se obtendrá con posterioridad.
- Las recomendaciones deben aclarar todo riesgo probable en su alcance, y por tanto, incluir sugerencias para la prevención del mismo.
- Las recomendaciones del Auditor deben darse de acuerdo a las circunstancias y magnitud de los problemas, no es justificable que este espere hasta la entrega de su informe final para reportar resultados.
- Las recomendaciones deben ser aplicables en lo posible no solo a circunstancias pasadas y presentes, sino también futuras.
- Nunca una recomendación debe quebrantar disposiciones legales.
- Nunca una recomendación debe afectar al elemento humano en su persona o intereses.

Finalmente, la evaluación de todos los resultados es la parte más difícil de la Auditoría Administrativa, y es difícil por el hecho de basarse en términos cualitativos y no cuantitativos como sucede con la Auditoría Contable.

Esta evaluación permite al Auditor establecer las observaciones y recomendaciones correspondientes; todas aquellas situaciones detectadas al final de la Auditoría, o hasta durante el desarrollo de la misma, se deberán discutir con el personal involucrado para así conocer sus apreciaciones y efectos que generarían.

Donde sea posible, el Auditor deberá emitir dos o más alternativas para que la empresa decida la que mejor le convenga o la que esté más a su disposición, pero siempre insistiendo en aquella que considera la más adecuada.

La evaluación se hará basándose en cada una de las etapas del Proceso Administrativo. A continuación muestro una forma de evaluar, según el C.P. y L.A. Víctor M. Rubio Ragazzoni, pero no significa que así deba evaluarse siempre, la evaluación dependerá del tipo de empresa y sobre todo de la capacidad del Auditor, así como de las circunstancias presentes. Esto es tan solo una generalidad.

Se establece como principio, una evaluación de factores de cualidad a través de una escala de puntuaciones. Para la Planeación, la Dirección y el Control:

Puntuación	Evaluación
0	Carencia
5-15	Deficiente o Inadecuado
16-30	Elemental o mínimo
31-45	Adecuado o aceptable
46-60	Optimo o excelente

Para la Organización, existe una ligera variación:

0	Carencia
5-20	Deficiente o Inadecuado
21-40	Elemental o mínimo
41-60	Adecuado o aceptable
61-80	Optimo o excelente

Además, el auditor divide a cada una de las etapas del Proceso Administrativo en sub-elementos por auditar en las diferentes organizaciones, así:

Planeación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes de trabajo</li> <li>• Objetivos</li> <li>• Políticas</li> </ul>
Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura orgánica y funcional</li> <li>• Manual de organización</li> <li>• Aprovechamiento de los Recursos Humanos</li> <li>• Utilización y racionalización de Recursos Materiales</li> </ul>



Tomando como base el punto anterior, se presenta la variedad de informes que existen:

- **Informe verbal.** No son muy comunes, se rinden cuando se trata de información confidencial, aunque no son muy recomendables por el tiempo que se invierte en la investigación, siempre debe quedar registrado en papeles de trabajo que sirvan de justificante para efectos de control, además de quedar como archivo permanente en auditorías posteriores.
- **Informe tipo memorándum.** Existe generalmente en Auditorías Administrativas internas, puesto que incluye copia para cada uno de los departamentos, áreas o secciones involucradas.
- **Informe tipo cuestionario.** Este tipo de informe nos muestra las áreas investigadas y las conclusiones correspondientes, de inmediato se enuncian los cuestionarios y respuestas obtenidas. Este informe es limitado en cuanto a efectividad, ya que toda circunstancia diferente a las enunciadas en los cuestionarios, no podrán ser detectadas.
- **Informe técnico.** Este tipo de informe nace a través de la revisión de un área muy especializada y que requiere de conclusiones y asesoramiento especial.
- **Informe analítico.** En estos se muestran en forma detallada y con un orden cronológico el trabajo desarrollado con precisión de datos y circunstancias.
- **Informe por importancia.** Aquí el detalle de la información se hace por orden de importancia, de manera que la dirección pueda interpretar fácilmente su contenido y poder prestar la atención requerida en cada caso.
- **Informe extractado.** El cual se caracteriza en la presentación previa, una síntesis del contenido del mismo, seguido del desarrollo en detalle de cada tema. Esto proporciona al interesado enterarse o no del detalle de la información presentada de manera general.
- **Informes ordinarios.** Se formulan en acatamiento a lo convenido con el cliente, estos pueden ser periódicos o finales; los primeros muestran el trabajo desarrollado en un determinado tiempo o a una fecha determinada, mientras que los finales culminan con el trabajo del Auditor, incluyendo las sugerencias respectivas.
- **Informe circunstancial.** El cual se origina ante la necesidad de dar a conocer situaciones surgidas inesperadamente durante el desarrollo de la Auditoría.

### **2.6.2 PRESENTACION Y CONTENIDO DEL INFORME.**

Aunque la presentación de un informe de Auditoría Administrativa no sigue un patrón determinado, si deben considerarse algunos aspectos mínimos, tales como: alcance, comentarios y recomendaciones, además de incluir los siguientes requisitos:

- Deben ser redactados de manera sencilla, clara y precisa.
- Las conclusiones deben apoyarse con argumentos razonados y convincentes.
- Debe estar escrito con limpieza y en los formatos adecuados.
- Todo informe debe acompañarse de la documentación, resultado de su trabajo, como son: gráficas, instructivos, formas, entre otras, incluyendo explicaciones y referencias.
- El desarrollo del informe debe tener una secuencia lógica.
- La presentación del material debe ser atractiva.

Una vez elaborado el informe, es importante que el Auditor lleve a cabo una verificación final, por lo que debe comentarlo con su equipo de trabajo y en ocasiones con los directivos de las compañías. Todo informe debe convencer a quienes va dirigido, pues de ellos depende que se utilice de manera consistente para que la Administración de toda empresa sea dinámica y eficaz.

### **2.6.3 INFORME FINAL.**

En vista de que un informe de Auditoría Administrativa debe ser exacto, útil y comprobable, se puede incluir que es el producto o resultado final de la revisión de un profesional, que se elabora en base a papeles de trabajo y que se dividirá y ordenará en secciones de acuerdo a las dimensiones y complejidad de los elementos estudiados, y considerando que será leído por la dirección quién tendrá un tiempo limitado para leerlo.

El diseño y contenido del informe va a variar de compañía a compañía, sin embargo los puntos principales que debe contener el informe, deberán incluir:

- *Material preliminar.* Es la parte introductoria e incluye:
  - \* portada
  - \* carta de presentación
  - \* índice

- *Propósito de la Auditoría.* En esta parte tenemos las respuestas a las preguntas: ¿por qué? y ¿cómo? De la Auditoría Administrativa. Aquí se informa de manera clara pero concisa, cual fue la finalidad de la Auditoría, dando una explicación breve del trabajo desarrollado, de acuerdo a lo convenido y al programa de Auditoría. Incluye por lo tanto el objetivo de la revisión, áreas evaluadas, técnicas utilizadas, enfoque y alcance logrado.

Para darnos una idea, al igual que como sucedería en la Auditoría Contable, transcribimos algunos ejemplos<sup>1</sup>:

"Hemos llevado a cabo una revisión y estudio de la organización de la empresa con el propósito de formular y presentar las sugerencias necesarias para mejorarla de acuerdo al nuevo plan de Administración, para centralizar todas las operaciones que hasta la fecha han venido realizando las sucursales ..."

"Se ha llevado a cabo el examen de la función de compras de la empresa Líneas Telefónicas y eléctricas, S.A., con el objeto de determinar los cambios necesarios para que opere con mayor eficiencia de acuerdo a los requerimientos actuales ..."

- *Informe.* Como este es el contenido principal, se enunciarán primeramente, de manera general, las irregularidades o situaciones modificables en beneficio de la organización, haciendo la referencia correspondiente a la cédula complementaria o anexo que le apoye; además de tratar por orden de importancia.

En segundo término, se enunciarán los hechos relevantes departamentales o seccionales, aquí se informa al detalle los hechos mencionados en la parte anterior. Por lo que es conveniente tratar a cada departamento en sección por separado, indicando las fallas encontradas e incluyendo toda información de interés tanto para la persona a quién se dirige el informe como para el jefe de sección o departamento comentado, aquí también se sugiere recurrir a los anexos que faciliten su interpretación.

Por último, y aunque no es necesario, se puede señalar la metodología empleada, describiendo las técnicas o instrumentos utilizados, así como hacer hincapié cuando se utilizaron los servicios de especialistas para solucionar problemas complejos de la

---

<sup>1</sup>"El Contador Público y la Auditoría Administrativa" Martínez Villegas Fabian

empresa. Esta parte también sirve para indicar que gente se entrevistó, así como las pláticas sostenidas con estos, en aquellos problemas cuya solución era difícil o que se prestaba a discrepancias entre estos y los Auditores.

Toda ésta parte debe ser breve y dar solo una idea de como se realizó el trabajo y las dificultades encontradas.

- *Recomendaciones.* Aquí se anotan todas las recomendaciones adecuadas que benefician a la compañía, para solucionar toda anomalía detectada; estas propuestas deben formularse de manera clara y concisa, pero dando una idea general del por qué de los cambios y beneficios que se originen una vez aceptados e implantados, y podrán describirse con mayor amplitud en los anexos respectivos.

En ésta sección se pueden incluir comentarios sobre un probable plan de organización, en donde por lo menos el Auditor debe participar en la supervisión de las recomendaciones, en caso de ser aceptadas.

- *Material complementario (anexos).* En ésta sección se incluye toda información que sea útil y que sirva de apoyo para las conclusiones, así como descripción de técnicas utilizadas y detalle de las propuestas planteadas; entre los anexos más comunes tenemos los siguientes:
  - Gráficas
  - Cuadros
  - Formas de papelería
  - Diagramas de flujo
  - Cuestionarios
  - Hojas de trabajo
  - Hojas de datos (entrevistas)
  - Programas de trabajo

Estos anexos deben seguir el mismo orden en que se desarrollan las secciones anteriores, identificándolos de manera progresiva por medio de letras o números y encuadrándolos preferentemente por medio de espirales, de manera que los anexos queden a la derecha y las demás secciones a la izquierda, esto facilita la lectura e interpretación de los anexos, evitando confusiones o perdiendo ideas.

## **2.7 PLAN DE REORGANIZACION.**

### **2.7.1 INTEGRACION DEL PLAN DE REORGANIZACION.**

Este es todo un proceso para llevar a cabo todas las mejoras contenidas en el informe final, una vez que han sido discutidas y aceptadas.

Es responsabilidad del Auditor participar en la implantación de estas mejoras o cambios sugeridos, no sólo por el hecho de justificar el costo de la Auditoría y del trabajo desarrollado por éste, sino por que exige de este un gran cuidado y precisión, para así evitar errores o descuidos que afecten a la compañía y en consecuencia desprestigien su imagen como profesionalista.

Todo plan de reorganización debe ser discutido con los jefes de las áreas donde se implantarán las mejoras, a fin de hacer las explicaciones y aclaraciones pertinentes, evitando así malos entendidos.

Como una fase previa y durante el desarrollo de dicho plan, el Auditor debe realizar toda una labor de convencimiento, por lo que en todo momento se debe exponer detallada y claramente las deficiencias actuales y las ventajas de los cambios propuestos. El Auditor además, deberá estar preparado para llevar a cabo un ensayo práctico o gráfico

Sí el Auditor consigue la aprobación de niveles superiores, será más fácil obtener la de los niveles inferiores, puesto que los primeros podrán apoyarle. Para aquellos cambios que afecten a toda la compañía, será indispensable la aprobación del Director General e inclusive del Consejo de Administración.

Toda ésta labor de convencimiento no es tarea fácil, puesto que se enfrentan a problemas de negación u oposición por parte del personal, principalmente ante la naturaleza humana de no aceptar críticas y de la desconfianza ante lo que no se entiende. Es por ello que el Auditor debe poner en práctica su habilidad, para con ello evitar:

- Ideas ambiguas o términos desconocidos.
- La no participación en los cambios, cuando se va a intervenir de cualquier forma en ellos.

- Cambios que se fundamenten exclusivamente en razones personales, pues sólo se obtendrían beneficios específicos.
- Crear inseguridad y poca cooperación, a falta de la comunicación completa del cambio a seguir.
- Desventajas en labores particulares (que generalmente pueden ser imaginarias), esto es, que el beneficio del cambio, perjudique a los que intervengan en éste.
- Aplicaciones repentinas y bruscas de los cambios, pues esto es de por sí, una razón más para obstaculizar su desarrollo.

A toda reorganización se le debe establecer un plazo para que los cambios que se llevaran a cabo se les considere inconvenientes que pudieran acompañarlos o bien, que pudieran surgir. En este plazo pueden irse efectuando todos los cambios de manera inmediata; a través de un período corto (un año), o bien, cambios paulatinos en un período mayor de un año.

La elección del plazo será de acuerdo a la magnitud misma de los cambios.

Resulta recomendable llevar los cambios de manera inmediata si la compañía por reorganizar se encuentra en toda posibilidad, pues la labor de convencimiento se puede decir que esta hecha en su mejor nivel, pero si esto resulta imposible, lo que puede hacerse es llevar los cambios poco a poco y si las situaciones en el momento lo permitiese, acelerarlos.

Algunas situaciones que pueden favorecer el aceleramiento mencionado, sería la entrada de nuevo personal, incluyendo directivos.

Otra situación que puede adoptarse es la elaboración de planes intermedios que ayuden a corregir deficiencias que habían venido ocurriendo.

Es importante, que la aplicación de cambios muestre flexibilidad, en caso de que su aplicación sea poco a poco, en vista de que los resultados a estos cambios se darán en el transcurso, pueden surgir nuevas ideas para mejorar y modificar así el plan original.

Como lo mencione en su momento, el trabajo del Auditor, no termina al entregar su informe final; debe participar activamente en el mejoramiento de la organización, ante lo cual puede:

- Llevar a cabo su labor de convencimiento ante los cambios generados en la realización de su trabajo.
- Explicar de manera clara y sencilla, y además participar con el personal en el uso efectivo de los nuevos sistemas, procedimientos y métodos impuestos.
- Participar en el mejoramiento como personas de los dirigentes que lo necesiten.
- Eliminar motivos de retrasos en el uso de las mejoras propuestas.
- Visitar a cada una de las áreas donde se implantarán mejoras, para así llevar a cabo las modificaciones necesarias y obtener la mayor efectividad.

Así como su labor es la de cambiar actitudes de no aceptación, de la crítica; la actitud del Auditor debe estar abierta a buenas ideas, que probablemente provengan de niveles inferiores.

### **2.7.2 TÉCNICAS QUE AUXILIAN EN LA REORGANIZACION.**

Como mero dato informativo, en esta sección hablaré de algunas de estas técnicas.

Existen dos tipos de técnicas que ayudan al cambio organizacional; su uso dependerá de las características propias de la organización, así como de los cambios por realizar, como son:

<b>LAS QUE IMPACTAN AL INDIVIDUO</b>	<b>LAS QUE IMPACTAN A LA ORGANIZACION</b>
Desarrollo Gerencial	Desarrollo Organizacional
Modificación de la Conducta Organizacional	Ciclo de Control
Administración por objetivos	Auditoría Administrativa
	Círculos de calidad

*DESARROLLO GERENCIAL.* Se refiere a la capacitación de los ejecutivos, así como a la formación de todo nuevo funcionario para su colocación en niveles superiores o para el desempeño de nuevas funciones. La capacitación constante interna o externa a través de cursos, conferencias o seminarios ayuda al mejoramiento gerencial al adoptar estos una amplitud de criterio, nuevas ideas, así como la mentalidad deseosa por conocer más, además de servirle de motivación para desempeñar sus funciones con la mayor calidad.

*DESARROLLO ORGANIZACIONAL.* Se refiere a la aplicación de un sistema de valores, técnicas y procesos, como son:

- El autodiagnóstico; donde la gerencia misma detecta las carencias de la organización y las comenta con el especialista en cuestión.
- Recopilación de datos; a través de entrevistas y así detectar: estructuras, culturas y clima organizacional.
- Planeación; donde se dan las estrategias de capacitación en todos los niveles, iniciando siempre por los más altos.
- Ejecución; llevar a la práctica los conceptos de verdadero cambio organizacional, modificación de la cultura y del clima organizacional.
- Seguimiento; observación y verificación de resultados y modificaciones, en caso de existir.

Este Desarrollo Organizacional sienta sus bases en la Auditoría Administrativa y se apoya en ella para funcionar.

Estos cambios planificados, nacidos por las exigencias del ambiente exterior y/o interior que los condiciona, son necesarios, para autorenovarse, para lograr la eficiencia, para elevar el nivel de colaboración y competencia, para crear el adecuado ambiente de confianza, para lograr una eficiente comunicación entre niveles, para desarrollar una responsabilidad consciente y para lograr el desarrollo de soluciones, en el momento que se produzca la situación por solucionar.

*MODIFICACION DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL.* Esta se logra a través de la psicología del efecto, puesto que las personas refuerzan una conducta, al ser

recompensados, para esto es necesario identificar las conductas que queremos evitar se repitan, tal como la lentitud en el desempeño de labores específicas, deficiencias en la producción debido a fallas humanas, ciertos comportamientos o hasta ineficiencia en determinadas personas. Paso seguido, es el de analizar las causas de esas conductas, una vez hecho esto se impulsarán las conductas deseadas a través de recompensar, no necesariamente monetariamente; un reconocimiento al trabajo desarrollado, el respeto a su persona o hasta una palabra de aliento basta.

Los resultados finales deben compararse en función del tiempo en que se desempeñaban las funciones antes de la recompensa y posteriormente

*CICLO DE CONTROL.* Sirve para supervisar y evaluar el cumplimiento de objetivos a diferentes niveles, para mantener en una constante determinación, medición y evaluación de las normas del control, para lo cual se puede apoyar en presupuestos, manuales de organización, diagramas, cuestionarios, entrevistas y sistemas de redes.

Una vez más los resultados de la Auditoría son una buena base.

*ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.* Busca la mayor eficiencia a través del incremento en los resultados, una vez jerarquizados estos objetivos y siempre con el apoyo de los altos puestos.

Esta jerarquización se establece por orden de importancia, y pueden ser interrelacionados aquellos con características cualitativas y cuantitativas.

Todo nivel entra en ésta técnica, no importando si se trata de una línea de Staff o una área administrativa, producción o servicio. Lo que si debe estar siempre presente en la mente de quienes buscarán su correcta realización, es el convencimiento de la existencia de tales objetivos y basarse en hechos realistas.

*CÍRCULOS DE CALIDAD.* Es una de las técnicas más recientes y perfectamente aplicadas por los japoneses, puesto que toda persona que se integra a una organización se identifica plenamente con ésta y por tanto, nace la inquietud en ellos de participar en la toma de decisiones, además de existir en los altos funcionarios el interés por lograr el mayor beneficio de sus subordinados.

Para la mayor efectividad de ésta técnica, se crean diversos círculos integrados por un pequeño número de subordinados y un supervisor que de manera voluntaria buscan mejorar la calidad y la productividad, para así aplicar lo que de ahí resuelvan en sus propias funciones.

Cabe hacer hincapié que el supervisor no se encuentra ahí para ordenar, es un participante más, interesado por mejorar su área en común con sus subordinados.

Los temas a discutir en estos círculos, son elegidos por sus propios miembros, jamás será una asignación de la compañía. La gerencia sólo puede participar como apoyo, si así se le ha sido solicitado, pero generalmente estos cuentan con un asesor quién no es miembro del círculo, esto para mantener cierta independencia.

Los Círculos de Calidad generan muchas ventajas, como son: la disminución de quejas, de tiempos muertos, de accidentes, de riñas y de ausentismo, las cuales siempre se transforman en dinero ahorrado para la compañía.

Debido a su reciente aparición, la dificultad de introducir ésta técnica, radica en el compromiso mismo de quienes la integrarán, así como del apoyo de la gerencia.

**" AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA A LA DIRECCION  
GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS EN  
INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES DE SEGURIDAD SOCIAL"**

CASO  
PRACTICO

### 3.11 INTRODUCCION AL CASO PRACTICO

Esta investigación fue desarrollada en un 65% en base a información que me fue proporcionada, plasmada en manuales de organización y de procedimientos en el Área de Abastecimiento de Inventarios del IMSS; así mismo recurrí a los lineamientos de legalidad enmarcados en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y a los estatutos internos del IMSS y del ISSSTE.

El otro 35% lo determine en base a mi experiencia como prestadora del servicio social y con cuestionarios aplicados a una parte del personal del área en cuestión.

El primer paso fue llevar a cabo el estudio y evaluación del control interno de la Institución de seguridad social, trabajo desempeñado durante mi estancia en el IMSS, así como durante las primeras entrevistas llevadas a cabo.

Posteriormente evalué los resultados obtenidos y lleve a cabo la planeación del trabajo a desempeñar, plasmando esta misma en un programa de auditoría y así poder iniciar con mi investigación.

De esta manera pude integrar mis papeles de trabajo, de manera que en estos se pudieran comparar los resultados obtenidos según mis investigaciones contra los resultados que según las instituciones habían logrado de acuerdo a sus propias respuestas y a lo que se daba por cumplido por estar plasmado en algún manual.

Algunas de las cédulas preparadas varían, en razón de que el (los) punto (s) a desarrollar, no requerían la misma profundización, como para comparar resultados, sino únicamente para informar situaciones encontradas favorables o desfavorables. A manera de reportes, les denomine Memorándums.

Cada uno de estos papeles se fueron desarrollando conforme a programas de trabajo, los cuales me sirvieron para no dejar de lado ningún punto importante por evaluar.

Estos programas de trabajo fueron elaborados conforme a cada una de las etapas del proceso administrativo. A excepción de la etapa de control, puesto que ésta es en sí, la evaluación que lleva a cabo la Auditoría Administrativa, por lo que ésta parte la integro como un resumen previo de las situaciones encontradas en las anteriores tres etapas.

El desarrollo de éste caso práctico, lo presento entonces de la siguiente manera :

- Etapa del Control
- Papeles de trabajo (Evaluación de las etapas planeación, organización y dirección)

Para el buen entendimiento de ésta investigación, así como para la preparación y revisión de los papeles de trabajo de una manera correcta, completa, eficiente y eficaz, se anexan los índices de auditoría correspondientes en la sección de papeles de trabajo.

## ETAPA DEL CONTROL

Los resultados obtenidos en el cuestionario general de auditoría administrativa de la sección VII, son importantes, puesto que demuestran el conocimiento o desconocimiento del personal, de las medidas de control implantados en sus respectivas áreas, en los procesos en los que participa, en el logro de los objetivos y en el manejo de la información, derivado de esto, encontré lo siguiente :

Aunque pareciera mentira, todo el personal encuestado al respecto, desconocía la existencia de controles formales. Para ellos sólo existe un procedimiento a seguir :

*Recibir instrucciones- llevarlas a cabo- elaborar reportes-entrega de reportes*

Al término de éste procedimiento y transcurrido un lapso de tiempo comenzaba un nuevo procedimiento :

*recibir reportes a lápiz-corrección del reporte en el sistema-entrega de reportes*

y muy probablemente, éste nuevo procedimiento se repetía dos ó tres veces más, lo que incurría en desperdicio de material e inclusive de tiempos.

Al preguntarles si se les informaba sobre las correcciones, me indicaron que no, por lo que yo averigüe que solo se informa a los jefes de sección, por lo que en toda decisión son excluidos.

Es un hecho que a nivel directivo, se maneja cierto control sobre la información, debido a esto es que los reportes son entregados de vuelta para su corrección; sin embargo, el método empleado no es el adecuado, pues son devueltos dos ó tres veces más; originado esto con gran certeza debido a que :

1. Quienes llevan a cabo las instrucciones, no reciben la adecuada asistencia especializada.

2. El desconocimiento de los manuales, donde se plasman los procedimientos.
3. Ante la prontitud que se le da a los procesos o a la elaboración misma de los reportes.
4. A la falta de supervisión directa al personal.
5. A la distorsión de información, la que se maneja frecuentemente de tipo verbal.

Como podemos observar, toda vez que se incurra en desviaciones, no se puede dejar de lado la participación del personal en su conocimiento y probable solución, puesto que el desconocimiento, genera la repetición de desviaciones, creando así una cadena que disminuye toda productividad, además de contribuir en el retraso de envío de reportes a otras áreas.

Como mero dato informativo y como cumplimiento a lo que establece la teoría, en relación a la etapa del control, relaciono el manejo de este en el área auditada según información proporcionada por auditoría interna, plasmada en el manual de control :

ETAPAS	SEGÚN COMPANÍA
1. Fijación de la norma a seguir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La norma establecida es el presupuesto anual de operación, el cual se basa en información previa de :               <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Programas a realizar</li> <li>2) Definición de políticas a seguir</li> <li>3) recopilación de información de programas y presupuestos anteriores</li> </ol>               Posteriormente se procede a su elaboración:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Definiendo procedimientos generales</li> <li>b) coordinando áreas involucradas</li> <li>c) Determinando recursos por programas</li> <li>d) Consolidando y validando cifras</li> <li>e) Negociando autorizaciones</li> <li>f) Difusión del presupuesto</li> </ol> </li> </ul>
2. Medición de lo realizado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aquí comienza la ejecución de programas de acuerdo a normas y procedimientos, en donde se</li> </ul>

	<p>plasman las técnicas o instrumentos que les servirán para su medición, los cuales dependerán de cada área.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Y a la aplicación misma de los recursos destinados</li> </ul>
3. Evaluación de los resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aquí se desarrolla directamente la función de control, en donde a través de la observación y el análisis, así como de alta experiencia de quienes dirigen:             <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Se supervisa el desarrollo de programas de acuerdo al presupuesto</li> <li>2) Se determinan variaciones</li> <li>3) Se analizan y justifican</li> <li>4) Se informa a las autoridades institucionales y gubernamentales</li> </ol> </li> </ul> <p>Nota : El sistema se basa en la aplicación de claves numéricas de identificación plasmadas en catálogos.</p>
4. Corrección de las desviaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una vez que se tienen las variaciones justificables, se procede a su corrección, basándose en el programa original. Si esto no fuera posible, se redefinen los programas y se llevan a cabo los ajustes al presupuesto.</li> </ul>

Podemos resumir de manera parcial por cada una de las etapas del proceso administrativo lo siguiente:

**Planeación** : Los objetivos no se están cumpliendo, debido a la falta de supervisión, así como a la falta de actualización. No se tiene un proceso establecido para su evaluación; no hay políticas que guíen su acción. Los objetivos en sí no son claros, por lo que resultan inadecuados.

Los procedimientos que aplican al área auditada presentan fallas, debido a situaciones que van desde el desconocimiento de los mismos por el personal, así como por obsolescencia de estos.

**Organización** : Como consecuencia del punto anterior, los manuales no son aplicados en su totalidad; no existe la adecuada comunicación entre el personal y no hay un control adecuado en las líneas de autoridad y responsabilidad entre departamentos. Falta una clara definición de funciones.

Se presenta una inadecuada designación de los recursos en el entorno del área de abastecimiento, generando con ello descontento entre el personal.

**Dirección** : No se lleva a cabo una evaluación de puestos, ni del desempeño.

La actitud de quienes dirigen es cerrada e indiferente a los problemas internos que rodean sus departamentos.

La supervisión que se lleva a cabo es superficial.

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA APLICADA A LA  
DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE  
INVENTARIOS, EN INSTITUCIONES  
GUBERNAMENTALES DE  
SEGURIDAD SOCIAL.

PAPELES DE TRABAJO

# INDICE DE AUDITORÍA

- C.C.I.** Cuestionario de Control de Interno
- K** Programa de Trabajo.
- C.G.A.** Cuestionario General de Auditoria.
- P** PLANEACION
  - P-1** Análisis de los objetivos de la compañía plasmados en sus manuales.
  - P-2** Análisis de los objetivos de la compañía plasmados en sus manuales.
  - P-3** Análisis de los objetivos de la compañía plasmados en sus manuales.
  - P-4** Formulación de Objetivos del Manual de Organización.
  - P-4** Evaluación de Objetivos (Nº 1)
    - 1**
  - P-4** Evaluación de Objetivos (Nº 2)
    - 2**
  - P-4** Evaluación de Objetivos (Nº 3)
    - 3**
  - P-5** Tabulación de Objetivos del Personal.
  - P-6** Análisis al manual de Procedimientos para la aplicación del esquema de Abastecimiento.
  - P-6** Análisis de procedimientos: Determinación del Programa Suministro-Presupuesto.
    - 1**

**P-6** Análisis de procedimientos: Procedimientos para la  
**2** adquisición de necesidades adicionales.

**P-7** Análisis al manual de procedimientos  
administrativos para almacenes de unidad  
médica.

**P-7** Análisis de procedimientos.

**1**

**O** ORGANIZACION

**O-1** Carta de actividades.

**O-2** Carta de distribución de actividades del almacén en  
unidad médica.

**O-3** Cuestionario para la formulación y utilidad de los  
informes.

**D** DIRECCION

## PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

I.- PLANEACIÓN	Si	No	Observaciones
1.- ¿Existen objetivos para el funcionamiento del área?	☒		
2.- ¿Se encuentran estos establecidos en un manual?	☒		Tanto de organización como de procedimientos.
3.- ¿ El personal de todos estos niveles tiene conocimiento de estos objetivos?		☒	Porque la rotación del personal es continua.
4.- ¿Se lleva a cabo una revisión de estos objetivos para ser modificados, actualizados, o bien, cancelarlos o considerarlos cumplidos?		☒	Los manuales donde se encuentran son obsoletos.
5.- ¿Para la formulación de los objetivos. el personal que participa en su alcance, se integra al proceso de la formulación?		☒	La Dirección no lo considera necesario.
6.- ¿Estos objetivos se subordinan a los objetivos generales de la Institución?		☒	Sólo en partes relacionadas con proyectos.
7.- ¿Se sigue algún procedimiento para su funcionamiento?		☒	
8.- ¿Se expresan estos objetivos en términos cuantitativos?		☒	
9.- ¿Existen políticas para el éxito de los objetivos?		☒	Se rigen por bases legales.
10.- ¿Se formulan programas alternativos para el funcionamiento del área?	☒		De acuerdo a las necesidades que se presentan
11.- ¿Son formulados tácitamente?	☒		Sólo se establecen actividades por realizar y un solo objetivo.

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

II.- ORGANIZACION	Si	No	Observaciones
1.- ¿Existe un manual de organización para el área?	☒		
2.- ¿Contiene este manual información tal como objetivos, políticas y organigramas?	☒		
3.- ¿Este manual se encuentra actualizado a las necesidades actuales?		☒	Son obsoletos.
4.- ¿El personal en todos los niveles tiene conocimiento de este manual?		☒	Estos manuales se hallan sólo en oficinas de directivos.
5.- ¿Conoce el personal el lugar y la importancia que ocupa su organización?		☒	
6.- ¿Dentro del manual de organización se encuentran políticas adecuadas que especifiquen las líneas de responsabilidad y autoridad en el área?		☒	
7.- ¿Dentro de este manual se encuentra una adecuada descripción de funciones en cada uno y sin excepción de todos los niveles?		☒	
8.- ¿En caso de crearse puestos temporales se especifica y aclara tal situación en los manuales?		☒	Generalmente se recurre al servicio social.
9.- ¿Existen las correctas y necesarias líneas de comunicación en el área, tales como memorándums, juntas, circulares, etc.?			Se presentan pero por excepción, sólo entre algunos niveles generalmente superior.
10.- ¿El personal que es coordinado es el adecuado en cuanto al número por un solo jefe?			Existe personal que funciona para varios jefes y jefes que cuentan con demasiado personal.
11.- ¿Las funciones que se desempeñan se originan de acuerdo a los objetivos del área?	☒		Recordar que son obsoletos.
12.- ¿Se cuenta con el personal necesariamente requerido?		☒	Ver punto No. 10.

## AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.

AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS

RESPONSABLE DE AREA:

AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.

II.- ORGANIZACION	Si	No	Observaciones
13.- ¿Esta área cuenta con el apoyo financiero de la Dirección General de la Institución?	☒		Trabaja en base a presupuestos y a la Ley de Ingresos y Egresos de la Federación.
14.- ¿El área de trabajo proporciona los elementos de espacio, iluminación y comodidad requerida?		☒	Ciertas áreas parecen tener privilegios.
15.- ¿El área cuenta con los recursos materiales necesarios para desempeñarse, como papelería, formas y equipo de trabajo para un buen desempeño?			Ver punto No. 14. No se aprovechan los recursos tecnológicos de la actualidad.
<b>III.- DIRECCIÓN</b>			
1.- ¿El personal directivo se encuentra en constante comunicación con el personal supervisor?	☒		
2.- ¿El personal directivo se encuentra en constante comunicación con el resto del personal?		☒	Para ello cuenta con los supervisores
3.- ¿Se cuenta con los medios de comunicación idóneos y necesarios para el funcionamiento del área?			Se dan por excepción y solo entre mismos niveles
4.- ¿El personal directivo se preocupa por los problemas existentes en el área?	☒		De su personal mas cercano
5.- ¿Se cuenta con la motivación requerida por el personal en todas los niveles?	☒		Sólo de su personal más cercano.
6.- ¿Se llevan a cabo pláticas o evaluaciones para el desempeño del personal directivo?		☒	
7.- ¿Se cuentan con procedimientos o métodos que medien el desempeño del personal directivo?		☒	

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

IV CONTROL	Si	No	Observaciones
1.- ¿Existe una medida de control para el desempeño general del área?	☒		Presupuestos y normas.
2.- ¿Existe un área diferente a la auditada que evalúe el desempeño del área?	☒		Auditoría Interna.
3.- ¿Existen medidas de control para la medición, evaluación y corrección de cada una de las fases del proceso administrativo?		☒	
4.- ¿Las medidas utilizadas justifican su costo?			No aplica.
5.- ¿Se evalúan periódicamente la utilidad de los manuales existentes?		☒	
6.- ¿Se evalúan los objetivos y políticas establecidas en razón a lo realmente obtenido?	☒		
7.- ¿Existe un método específico de evaluación?		☒	
8.- ¿Se evalúan periódicamente los puestos existentes y su razonabilidad de ser?		☒	Se busca justificar los que son innecesarios.
9.- ¿Se tiene un adecuado control de las líneas de autoridad y responsabilidad?		☒	Se confía en la Administración de los directivos.
10.- ¿Se tiene un adecuado control de las líneas de comunicación?		☒	Sólo se mantiene expediente de memorándums (se procura).
11.- ¿Se evalúan las necesidades del personal en todos los niveles?	☒		Se procura prestaciones y apoyo económico familiar.
12.- ¿Se evalúa periódicamente el desempeño del personal en todos sus niveles?	☒		Pero solo se mantiene el resultado por nivel.
13.- ¿Las medidas de control son evaluadas?		☒	No lo han considerado necesario.
14.- ¿Identificadas las deficiencias, se corrigen de manera inmediata?	☒		A nivel presupuesto.
15.- ¿Las deficiencias administrativas se corrigen?	☒		Llamadas de atención o despidos.

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA Mª.**

**PRIMER RESULTADO DE ACUERDO AL ESTUDIO  
Y EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO:**

Esta área adolece como pude observar, de serios problemas administrativos para su buen funcionamiento. Como una primera observación, el área es indispensable a ser la responsable del movimiento de los recursos materiales que circulan por toda la Institución, que bien sin ellos, cualquier otra área se vería afectada de manera que se crearían estancamientos, lentitud y fallas en general en sus operaciones.

Otros problemas fundamentales encontrados son la obsolencia en objetivos, políticas, procedimientos y manuales en general. Los canales de comunicación establecidos no son aprovechados realmente, no se está trabajando como un sistema, por lo que además, el personal directivo no considera de importancia las necesidades del personal de niveles inferiores. así como sus opiniones o ideas por mejorar el funcionamiento del área. Existe mucha desmotivación por parte del personal subalterno.

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
PROGRAMA DE TRABAJO**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

Los resultados del trabajo profesional del Contador Público se reflejará, entre otros aspectos, en la correcta y adecuada planeación y programación de las tareas a desempeñar, puesto que con ello se obtendrá el máximo grado de evidencia suficiente y competente, lo que como es bien sabido, servirá de sustento en toda opinión financiera, fiscal o administrativa.

El adecuado cuidado y diligencia profesional puesto en tal programación, reducirá el riesgo de cometer errores, o bien, pasar inadvertidas irregularidades no detectadas, ya que es de exclusiva responsabilidad el que los mismos debieron haberse descubierto y no lo fueron por no haberse apegado estrictamente a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, así como a las relativas y no diferentes, en materia gubernamental.

El programa de actividades a desarrollar que se presenta a continuación es enunciativo, más no limitativo, pudiendo ampliarse en base a la experiencia del auditor y de las características propias del área por auditar.

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
PROGRAMA DE TRABAJO**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

ACTIVIDADES A DESARROLLAR	horas estimadas	reales	realizada por	fecha
<p>I.- Obtener información documental sobre el campo de trabajo, tales como: 1) Organigramas 2) Lista de funciones 3) Manuales</p>				
<p>II.- Examinar y discutir con el responsable del área el estado actual de planes y objetivos-entrevista preliminar.</p>				
<p>III.- Elaboración del cuestionario de control Interno, revisando las siguientes fases: 1) Planeación 2) Organización 3) Dirección 4) Control</p>				
<p>IV.- Elaboración de los programas y cuestionarios para el desarrollo del trabajo de auditoría para cada una de las fases del proceso administrativo.</p>				
<p>V.- Supervisión por parte del responsable de auditoría a los trabajos realizados en el punto anterior por personal bajo su cargo</p>				
<p>VI.- Recopilación y registro de la información que se requiere para su análisis de cada una de las fases del proceso administrativo, respondiendo a su vez los programas respectivos, especificando la referencias necesarias.</p>				
<p>VII - Análisis de la información recopilada en cada una de las fases del proceso administrativo Nota: recomendable elaborar conclusiones primarias que nos apoyen en la conclusión final de cada elemento de cada fase del proceso administrativo y finalmente en la conclusión final de la fase.</p>				

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA****PROGRAMA DE TRABAJO****AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS****RESPONSABLE DE AREA:****AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

<b>ACTIVIDADES A DESARROLLAR</b>	<b>horas estimadas</b>	<b>reales</b>	<b>realizada por</b>	<b>fecha</b>
<b>VIII - Elaborar memorándums al final de cada fase en los que se especifique lo siguiente:</b> 1) Trabajo desarrollado 2) Resultados 3) Conclusiones 4) Sugerencias primarias				
<b>IX.- Supervisión por parte del responsable de auditoría al punto anterior y concluir conjuntamente con el encargado de la revisión.</b>				
<b>X.- Formulación del informe de auditoría administrativa de manera conjunta que incluya los siguientes puntos y segmentado por cada una de las fases del proceso administrativo :</b> 1) Propósito de la Auditoría Administrativa (indicando si se cumplió) 2) Hechos relevantes generales que necesiten de correcciones inmediatas. 3) Hechos relevantes particulares, los que se expondrán de manera detallada. 4) Metodología, indicando instrumentos y técnicas utilizadas. 5) Recomendaciones que aclaren el porqué de los cambios y beneficios 6)Anexos.				
<b>XI.- Verificación final de la presentación del informe final de Auditoría Administrativa.</b>				
<b>XII.- Elaboración de un plan primario de reorganización por sugerir, adecuado al área auditada.</b>				

**RESPONSABLE:****AUXILIARES:**

**Nota: Es importante no dejar de lado referencias, iniciales y firmas en programas y memorándums del personal que realizó el trabajo.**

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
CUESTIONARIO GENERAL DE AUDITORÍA**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

**DEPARTAMENTO:**

**SECCION:**

**PUESTO:**

**TIEMPO EN EL PUESTO:**

**JEFE INMEDIATO: (Mencione el cargo de su jefe inmediato, no son necesarios nombres)**

La información contenida en este cuestionario será manejada totalmente confidencial, por lo que es muy importante que sus respuestas sean lo más honestas y verdaderas posibles.

1.- ¿Le gustaría desempeñar algún otro puesto? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Cuál? \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

2.- ¿Se ha desarrollado en puestos diferentes al actual dentro de la misma Institución? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

3.- ¿Grado máximo de estudios? \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_

4.- En su opinión, ¿Cuál cree usted que es el principal (o uno de los principales) objetivos de su trabajo? \_\_\_\_\_

5.- ¿Se siente usted satisfecho en su puesto? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

6.- De igual manera ¿Cuál cree que son sus responsabilidades más importantes de su puesto? \_\_\_\_\_

7.- ¿Tiene usted contacto con información confidencial y/o valiosa dentro de su puesto? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿De que tipo? \_\_\_\_\_

8.- ¿Cuál es su opinión del Instituto? \_\_\_\_\_

9.- ¿Cuál es su opinión del departamento o sección a la que pertenece? \_\_\_\_\_

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
CUESTIONARIO GENERAL DE AUDITORÍA**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

10.-En función del trabajo que desarrolla ¿Su remuneración es justa?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

11.-¿Se le solicita su participación en las decisiones de su departamento? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
Si su respuesta fue negativa, ¿Por qué? \_\_\_\_\_

12.-¿Se siente parte de un grupo de trabajo? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

13.-¿Cómo se siente el ambiente de trabajo? \_\_\_\_\_

14.-¿Cree conveniente formar parte de grupos integrados por compañeros de la Institución, que realicen actividades deportivas, culturales o sociales?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

15.-¿Cuál es su percepción a futuro dentro de la Institución? \_\_\_\_\_

16.-¿Tiene sugerencias para mejorar su trabajo o al departamento al que pertenece? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

**I.- PLANEACIÓN**

1.-Mencione los objetivos generales de su departamento u oficina: \_\_\_\_\_

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
CUESTIONARIO GENERAL DE AUDITORÍA**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

2.-¿Se alcanzan eficientemente? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

3.-¿En que medida se han alcanzado los objetivos hasta este momento? \_\_\_\_\_

4.-¿Existe algún medio de control para el alcance de los objetivos que usted conozca?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

5.-¿Conoce alguna razón o motivo que limite el logro de los objetivos de su departamento o los de su puesto? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

6.-¿Conoce usted las políticas de su departamento o las propias de su puesto? Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

7.-Mencione las políticas de su departamento y en específico las relativas a su puesto \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8.-¿Conoce usted el cargo del responsable de elaborar tanto los objetivos como las políticas referidas anteriormente? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

9.-¿En caso de tener conocimiento de las políticas, ¿Las considera adecuadas? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

10.-En su opinión ¿Cumple su puesto y las funciones de su departamento con las políticas y los objetivos que nos mencionó en párrafos anteriores? Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

11.-¿Se realizan reuniones entre el personal y/o interdepartamentales, para la modificación de políticas? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA**  
**CUESTIONARIO GENERAL DE AUDITORÍA**  
**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**  
**RESPONSABLE DE AREA:**  
**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

12.-¿Existen planes y programas para el desarrollo de las actividades encomendadas a este departamento o a las propias de su puesto  
 Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

13.-¿Quién los elabora y que períodos comprenden? \_\_\_\_\_

14.-¿Quién los autoriza y quién los evalúa?(indique solo los cargos): \_\_\_\_\_

15.-¿Cómo se evalúan? \_\_\_\_\_

16.-¿Considera que son útiles los planes y programas fijados en el logro de sus actividades? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

17.-Mencione leyes, reglamentos, circulares, etc. en los que se base para desarrollar sus actividades: \_\_\_\_\_

18.-¿Considera que son adecuados? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

19.-¿Están actualizados? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**II.- ORGANIZACIÓN**

1.-¿Conoce usted el manual de organización de su departamento?  
 Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

2.-Si lo conoce, ¿Considera que esta actualizado? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
 ¿Por qué? \_\_\_\_\_

3.-¿Se adapta a las necesidades del departamento? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
 ¿Por qué? \_\_\_\_\_

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
CUESTIONARIO GENERAL DE AUDITORÍA**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

4.-¿Cree usted que este manual defina la jerarquía, responsabilidad, relaciones y deberes específicos de cada puesto? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

5.-¿Considera usted que existen funciones o puestos que originen duplicidad en la oficina o departamento al que pertenece? Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_ ¿Cuáles y Por qué? \_\_\_\_\_

6.-¿Cree usted que existen puestos que sobran o faltan para cubrir las necesidades de su departamento o área a la que pertenece?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Cuáles y Por qué? \_\_\_\_\_

7.-¿Considera que el personal que integra su departamento es el requerido para su carga y volumen de trabajo? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

8.-¿Es usted sindicalizado ? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

9.-¿Conoce usted a los representantes de su sindicato? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

10.-¿Se le solicita su presencia, en la realización de reuniones con el líder del sindicato? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

11.-¿Cómo se entera usted de las decisiones sindicales? \_\_\_\_\_

12.-¿Está usted de acuerdo? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

13.-¿Se encuentra vigente el contrato colectivo de trabajo? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

14.-¿Se revisa éste periódicamente? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

15.-¿Considera adecuadas las cláusulas administrativas y económicas del contrato? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
CUESTIONARIO GENERAL DE AUDITORÍA**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

**III.- PERSONAL**

1.-Antes de integrarse a su puesto actual ¿Se le capacitó respecto al mismo?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

2.-De la misma forma o en su defecto, se le proporcionó un periodo de  
entrenamiento previo? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

3.-¿Cómo fue el proceso de su contratación? \_\_\_\_\_

4.-¿Su puesto es de base? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿De qué tipo? \_\_\_\_\_

5.-¿Se lleva acabo un plan de calificación de méritos? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
¿Por qué? \_\_\_\_\_

6.-¿Existen planes de incentivos o promociones? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
¿Por qué? \_\_\_\_\_

7.-¿Cree usted que se evalúe la forma de compensar el esfuerzo de su  
trabajo? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué y/o cómo? \_\_\_\_\_

8.-¿Cuenta usted con seguro de accidentes y vida por parte de la institución?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

9.-¿Qué tipo de prestaciones se le otorgan? \_\_\_\_\_

10.-¿Qué días de descanso se le otorgan? \_\_\_\_\_

11.-¿Se le respetan sus prestaciones y/o días de descanso? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
¿Por qué? \_\_\_\_\_

12.-¿se llevan a cabo pláticas de orientación cuando se requieren  
cambios de sistemas, o la creación de nuevos puestos?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

13.-¿Se llevan a cabo programas de educación continua? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
¿Por qué? \_\_\_\_\_

14.-¿Se le ha concedido alguna vez algún tipo de beca? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
¿Por qué y/o cuál? \_\_\_\_\_

15.-¿Existen programas para la realización de actividades deportivas en las  
que le interese participar? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
CUESTIONARIO GENERAL DE AUDITORÍA**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

16.-¿De la misma forma, se realizan actividades sociales como actividades de salón, sesiones de música, lectura u obras teatrales?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

17.-Si no existiesen ¿Cuáles le gustaría que se integraran?

18.- ¿Cómo es su relación con sus superiores? \_\_\_\_\_

19.-¿Cómo es su relación con sus compañeros de trabajo?

20.-¿Cómo es su relación con sus subordinados? \_\_\_\_\_

21.-¿Tiene usted alguna dificultad o roce que afecte su trabajo y el departamento al que pertenece? \_\_\_\_\_

22.-¿Cuáles cree que sean las causas? \_\_\_\_\_

23.-Proponga soluciones: \_\_\_\_\_

**IV.- RECURSOS MATERIALES**

1.-¿Se determinan los recursos materiales para cada actividad? Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

2.-¿Los recursos actuales con los que cuenta su departamento son los adecuados para sus necesidades? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

3.-¿Las actividades de suministros de materiales, se encuentran perfectamente programadas? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

4.-¿Cree usted que los recursos tecnológicos (computadoras, fotocopiadoras, etc.,) son suficientes? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

5.-Si no lo fueren, ¿conoce usted que se considere la alternativa de adquisición de equipo? \_\_\_\_\_

6.-¿Cómo ve la actitud al respecto de sus superiores? \_\_\_\_\_

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA**  
**CUESTIONARIO GENERAL DE AUDITORÍA**  
**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**  
**RESPONSABLE DE AREA:**  
**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

7.-¿Existe la protección adecuada del equipo con que cuenta su departamento Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
 8.-¿Existe un mantenimiento preventivo del equipo? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
 ¿Por qué? \_\_\_\_\_

9.-¿Cuáles cree que sean las mayores limitaciones para desarrollar eficientemente su trabajo? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**V. - RECURSOS MONETARIOS**

1.-¿Cuenta su departamento con un presupuesto? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
 2.-¿Los recursos monetarios que le corresponden son adecuados? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
 ¿Por qué? \_\_\_\_\_

**VI. - DIRECCIÓN**

1.-¿Existen niveles de autoridad y responsabilidad bien definidos para todos?  
 Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

2.-¿Considera que están definidos adecuadamente? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
 ¿Por qué? \_\_\_\_\_

3.-¿Cuenta usted con subordinados? Si \_\_\_\_\_ ¿Cuántos? \_\_\_\_\_

4.-¿Considera que son suficientes? \_\_\_\_\_

5.-¿A cuántos jefes reporta usted? \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

6.-¿Lo considera necesario? \_\_\_\_\_

7.-Si usted no cuenta con subordinados y/o solo reporta a un solo jefe ¿Conoce algún caso como el de las preguntas anteriores? \_\_\_\_\_ ¿Lo considera correcto? Si \_\_\_\_\_  
 No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

8.-¿Considera que el personal que integra el mismo departamento que usted está realmente capacitado? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA**  
**CUESTIONARIO GENERAL DE AUDITORÍA**  
**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**  
**RESPONSABLE DE AREA:**  
**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

9.-¿Considera que hay una adecuada supervisión de las principales actividades o funciones del departamento? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

10.-¿De su puesto? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

11.-¿Considera usted que hay abusos de autoridad? \_\_\_\_\_

12.-¿Cuales cree usted que sean las causas? \_\_\_\_\_

13.-¿Considera usted que exista favoritismo de parte de sus superiores? \_\_\_\_\_  
 ¿Por qué? \_\_\_\_\_

14.-Proponga soluciones: \_\_\_\_\_

15.-¿Considera adecuada la información interna y externa en su departamento? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

16.-¿Cómo es la comunicación con sus superiores y compañeros? ¿Es adecuada? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

17.-¿Qué medios de comunicación utilizan los superiores para hacer llegar ordenes e instrucciones? \_\_\_\_\_

18.-¿Son apropiados? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

19.-¿Qué medios utiliza usted para hacer llegar a sus superiores información? \_\_\_\_\_

20.-¿Son adecuados? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

21.-¿Conoce usted situaciones de malestar, falta de armonía, fricciones o problemas entre sus compañeros? \_\_\_\_\_

22.-¿Cuáles cree que sean las principales causas? \_\_\_\_\_

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA**  
**CUESTIONARIO GENERAL DE AUDITORÍA**  
**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**  
**RESPONSABLE DE AREA:**  
**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

**VII.- CONTROL**

- 1.-¿Recibe algún tipo de asistencia especializada en el desempeño de su trabajo? \_\_\_\_\_ ¿De qué tipo? \_\_\_\_\_
- 2.-¿Cómo se da el control de trámites, oficios, ordenes, etc.? \_\_\_\_\_
- 3.-¿Conoce usted qué tipo de controles para programas de desarrollo de actividades se manejan en su departamento? \_\_\_\_\_ ¿De qué tipo? \_\_\_\_\_
- 4.-Su oficina cuenta con (marque con una X)
- Fondo revolvente \_\_\_\_\_
- Caja chica \_\_\_\_\_
- Fondo de caja \_\_\_\_\_
- No tiene \_\_\_\_\_
- Lo desconoce \_\_\_\_\_
- 5.-¿Los sistemas y procedimientos utilizados realmente funcionan para el logro de los objetivos y políticas de su departamento, así como de su propio puesto? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- 6.-¿Cree usted de utilidad crear un sistema de comunicación que permita recibir y emanar toda clase de información de importancia? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_
7. Sugerencias: \_\_\_\_\_
- 8.-¿Cree usted que se evalúen los resultados en forma precisa? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- 9.-¿Se le informa a usted de los motivos que originan desviaciones en los resultados, así como errores en general? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Por qué? \_\_\_\_\_
- 10.-Si la respuesta fue afirmativa, ¿Qué le han explicado? \_\_\_\_\_

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA**  
**CUESTIONARIO GENERAL DE AUDITORÍA**  
**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**  
**RESPONSABLE DE AREA:**  
**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

11.-¿Se corrigen tales desviaciones o errores de forma inmediata? Si  
 \_\_\_ No \_\_\_ ¿Cómo? \_\_\_\_\_

12.-¿Conoce usted de errores o desviaciones repetitivas? \_\_\_\_\_  
 ¿Cada cuándo? \_\_\_\_\_  
 ¿De qué tipo? \_\_\_\_\_  
 ¿Por qué? \_\_\_\_\_

**VIII. - CONDICIONES DE TRABAJO**

(Marque con una x)

**A) MEDIO**

<p><b>Área física</b></p> <p>( ) Limpia.          ( ) Sucia.          ( ) Ordenada.          ( ) Ruidosa.          ( ) Húmeda.          ( ) Atropellada.          ( ) Otro.          Especifique _____          _____          _____</p>	<p><b>Iluminación</b></p> <p>( ) Natural.          ( ) artificial.          Otro _____</p> <p><b>Ventilación</b></p> <p>( ) Corriente de aire.          ( ) Malos olores          ( ) temperaturas elevadas:          ( ) Resequedad.</p>	<p><b>Mob. y equipo. de oficina</b></p> <p>( ) Buen estado          ( ) Regular          ( ) Mal estado          ( ) Otro          Especifique _____          _____          _____</p>
--	---	--

**B) RIESGOS DE TRABAJO**

Marque los que con mayor frecuencia le sucedan o conozca.

**Accidentes y enfermedades**

- ( ) Vías respiratorias
- ( ) Vista
- ( ) Oído
- ( ) Cortaduras

**De la instalaciones**

- ( ) Incendios
- ( ) Temblores
- ( ) Descomposturas Elevadores
- ( ) Escaleras Inseguras

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
CUESTIONARIO GENERAL DE AUDITORÍA**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

**Accidentes y enfermedades**

- ( ) Quemaduras
- ( ) Contagios
- ( ) Neurosis
- ( ) Otros

Especifique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**De la instalaciones**

- ( ) Otros

Especifique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

IX -A continuación puede usted agregar cualquier comentario u opinión que desee exponer: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

Fecha \_\_\_\_\_



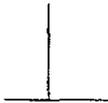
**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA**

**PROGRAMA: PLANEACIÓN**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

PROGRAMA PLANEACIÓN	REFERENCIA
I.- Revisar la parte correspondiente a Control Interno	C.C.1
II.- Verificar que los objetivos plasmados en el manual de organización se cumplan y se apeguen a la realidad y a las necesidades del área a través de: 1) Cuestionario respectivo de aplicación a niveles superiores. 2) Cuestionario respectivo de aplicación a los demás niveles involucrados. 3) Evaluación de los resultados obtenidos con los esperados	P-1 P-2 P-3 
III.- Evaluación de la formulación de los objetivos de acuerdo a los principios que rigen su formulación	P-4 
IV.- En relación al punto anterior, incluir la revisión y aprobación de objetivos.	
V.- Llevar a cabo una tabulación de los resultados obtenidos en el punto N° II, para llevar a cabo una evaluación previa.	P-1 P-2 P-3
VI.- Llevar a cabo las entrevistas respectivas para conocer los objetivos que el personal: 1) Conoce o cree conocer. 2) Desea conseguir personalmente	P-5
VII.- Elaborar una segunda tabulación y comparar con la obtenida en el punto N° V, finalmente determinar objetivos equiparables, evaluarlos, mejorarlos o si se presenta la necesidad de unos nuevos: 1) Establecer un procedimiento. 2) Discutirlos con todo el personal que intervenga.	P-4 , P-4 1      2  P-4 3

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA**

**PROGRAMA: PLANEACIÓN**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

<b>PROGRAMA-PLANEACIÓN</b>	<b>REFERENCIAS</b>
<p><b>VIII.-</b> De acuerdo a los resultados del punto anterior, establecer políticas a aquellos objetivos que cumplan con la razón de ser de los mismos.</p>	<p><b>Ver sugerencias</b></p>
<p><b>IX.-</b> Llevar a cabo una evaluación de los programas alternativos al área, determinar su razonabilidad por medio de:</p> <p>1) Cuestionario respectivo</p> <p>2) Entrevista (sólo en caso necesario)..</p>	<p><b>P-6</b> <b>P-7</b></p> <hr style="width: 10%; margin: auto;"/>
<p><b>X.-</b> Verificar que los programas alternativos sean autorizados por la autoridad respectiva y que además cuenten con el apoyo debido por parte de la misma, así como del apoyo de un presupuesto.</p>	<p>se verificarán firmas, todo funciona a través de presupuestos.</p>
<p><b>XI.-</b> Llevar a cabo una evaluación de los procedimientos en materia de inventarios, plasmados en los manuales respectivos, basándose en:</p> <p>1) Cuestionarios.</p> <p>2) Diagramas de proceso y/o cuadros de distribución de trabajo.</p>	<p><b>P-6</b> , <b>P-6</b></p> <p style="text-align: center;">1                      2</p> <hr style="width: 10%; margin: auto;"/>
<p><b>XII.-</b> En relación al punto anterior, analizar que tales procedimientos:</p> <p>1) Sean autorizados y revisados periódicamente</p> <p>2) Sean acordes a las necesidades y prioridades del área.</p> <p>3) Cuenten con las formas específicas necesarias.</p>	<p><b>C.C.I.</b></p>
<p><b>XIII.-</b> Concluir sobre el trabajo efectuado.</p>	<p>se anexan a los manuales las formas</p>
<p><b>XIV.-</b> Establecer observaciones que procedan y las sugerencias para mejorarlas y corregirlas.</p>	<p>observaciones en papeles para sugerencias. Ver sección respectiva.</p>
<p><b>XV.-</b> Revisión de papeles de trabajo.</p>	<p>Trabajo realizado por el mismo responsable</p>

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA**  
**ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS DE LA COMPAÑÍA PLASMADOS EN SUS MANUALES**  
**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**  
**RESPONSABLE DE AREA:**  
**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

OBJETIVOS DE LA COMPAÑÍA	RESULTADOS OBTENIDOS SI/ COMPAÑÍA	RESULTADOS REALES OBTENIDOS SEGUN AUDITORÍA	OBSERVACIONES
<p>•1."Garantizar el abastecimiento oportuno y eficiente de todos los bienes de consumo que requieren los diferentes servicios en la institución, satisfaciendo demandas; así como vigilar el funcionamiento y aplicación de las normas y procedimientos en todas las áreas de su circunscripción"</p>	<p>•Se da abastecimiento oportuno y eficiente de bienes de consumo, atendiendo al catálogo de proveedores aprobados; atendiendo las solicitudes de todas las áreas de la Institución; siguiendo al pie de la letra los procedimientos en cuanto a la adquisición, suministro, almacenaje y control en sistema enmarcado por la ley de adquisiciones y plasmados en los manuales respectivos.</p> <p>•Logrando así satisfacer las demandas de la Institución, apegándose al presupuesto designado, puesto que el departamento de control contable de inventarios no muestra en sus informes diferencias</p>	<p>•Durante los últimos meses, se han presentado compras de urgencia a proveedores no enlistados en el catálogo de proveedores aprobados</p> <p>•Las cantidades entregadas no han sido las mismas a las requeridas en varias ocasiones, puesto que los proveedores elegidos por compras de urgencia manejan topes de venta y sólo pueden suministrar una parte.</p>	<p>•Esta situación se presenta debido a que los proveedores aprobados no han podido cumplir con los requerimientos de la Institución. También se debe a la falta de control en la documentación de solicitudes de bienes, llevando generalmente a las unidades administrativas regionales a recurrir a proveedores de su elección sin autorización previa.</p> <p>•Debido a que estos nuevos seleccionados no son elegidos adecuadamente; también en ocasiones, los bienes que suministran no cumplen con los requerimientos de calidad, por lo que parte o el total de</p>

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA**  
**ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS DE LA COMPAÑÍA PLASMADOS EN SUS MANUALES**  
**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**  
**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

OBJETIVOS DE LA COMPAÑÍA	RESULTADOS OBTENIDOS S/ COMPAÑÍA	RESULTADOS REALES OBTENIDOS SEGUN AUDITORÍA	OBSERVACIONES
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• graves de los almacenes o grados bajos en los niveles de inventario o altos en los niveles de inversión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El acomodo de los bienes en los almacenes no es el correcto, puesto que se encontraron entradas con fechas antiguas a las que aún no se les da salida; colocación de bienes en almacenes incorrectos; falta de control en el manejo de documentación, esto es, pérdida de los mismos, ausencia de firmas de autorización, sellos de envío y/o recepción.</li> <li>• El personal desconoce tajantemente la ley de Adquisiciones, así como la existencia de los manuales respectivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bienes solicitados no se les autoriza su entrada a los almacenes.</li> <li>• Estas situaciones nos muestran la necesidad de un mayor control, pues podríamos estar ante la presencia de mermas, materiales obsoletos e información falsa contablemente que por consecuencia no corresponde a lo que muestra la documentación respectiva ni lo físicamente real.</li> <li>• Aquí hay un problema de fondo, puesto que los mismos trabajadores no muestran interés por conocerlos. Trabajan por rutina</li> </ul>

**De:** Información obtenida mediante entrevistas a funcionarios y empleados respectivamente, y objetivos plasmados en el manual de organización.

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA**  
**ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS DE LA COMPAÑÍA PLASMADOS EN SUS MANUALES**  
**AREA DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**  
**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

OBJETIVOS DE LA COMPAÑÍA	RESULTADOS OBTENIDOS S/ COMPAÑÍA	RESULTADOS REALES OBTENIDOS SEGUN AUDITORÍA	OBSERVACIONES
<p>• 2. "Recabar, procesar y validar la información en materia de abastecimiento que permita la toma de decisiones en os diferentes niveles de operación nacional y regional."</p>	<p>• El departamento de adquisiciones mantiene informado de todas las compras realizadas, al departamento de control contable de inventarios. Como parte integrante del departamento de suministros, proporcionando así todos los datos adecuados mes a mes, todo esto en constante comunicación con los centros regionales, quienes a su vez emiten y envían los listados de movimientos de los almacenes, dividiendo estos en existencias y consumos, para así conocer el total en cada unidad almacenaria.</p> <p>• Con esta información se ha podido determinar el nivel de inversión; esto es, el No. de veces que se</p>	<p>• Se encontraron deferenias en el no. de existencias de las unidades almacenarias y los recuentos físicos realizados.</p> <p>• Existen diferencias en los costos unitarios, debido a que en los registros de los almacenes sólo se muestran cantidades; además se mantienen bienes cuya antigüedad es variable y por aquellos de mayor antigüedad, no se encontró documentación que ampare el costo de los mismos, por lo que control contable utiliza el costo de mercado o hasta el costo de bienes similares.</p> <p>• No se manejan tarjetas de almacén.</p>	<p>• Debido a las compras de urgencia no se dio la debida entrada a los almacenes en los registros.</p> <p>• La información presentada en los reportes regionales puede caer en incongruencias.</p> <p>• Esto impide conocer a ciencia cierta el exceso o insuficiencia en los almacenes.</p>

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA**  
**ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS DE LA COMPAÑÍA PLASMADOS EN SUS MANUALES**  
**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**  
**RESPONSABLE DE AREA:**  
**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

OBJETIVOS DE LA COMPAÑÍA	RESULTADOS OBTENIDOS S/ COMPAÑÍA	RESULTADOS REALES OBTENIDOS SEGUN AUDITORÍA	OBSERVACIONES
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•ha consumido las existencias en los almacenes. Todo esto permite a-control- - contable analizar la información a través de cuadros comparativos y gráficos, y emitir sus resultados a través de informes a los directivos, quienes toman decisiones al respecto. El análisis se lleva a cabo por grupos de suministros, los cuales están integrados por partidas presupuestarias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Al realizar el análisis de la información y presentar resultados en los informes, no se indica el exceso o insuficiencia por grupo de suministro.</li> <li>•Los reportes recibidos por cada centro regional o unidades, almacenarias son recibidos hasta después de un mes o más.</li> <li>•Las remisiones o notas de entrada de almacén carecen del sello o firma de aprobación por parte de control de calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•No es posible conocer el desabastecimiento real o la sobre inversión de cada partida presupuestal.</li> <li>•Esto no solo atrasa el trabajo, si no que evita la toma de decisiones adecuadas y en el tiempo que debieron tomarse.</li> <li>• Se nos refirió causa de olvido, pero también encontramos firma de entrada del encargado del almacén y no del responsable de Control de Calidad.</li> </ul>

**DE:** Entrevistas a funcionarios y empleados respectivamente y objetivos en el Manual de Organización.

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA****ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS DE LA COMPAÑÍA PLASMADOS EN SUS MANUALES****AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS****RESPONSABLE DE AREA:****AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

OBJETIVOS DE LA COMPAÑÍA	RESULTADOS OBTENIDOS S/ COMPAÑÍA	RESULTADOS REALES OBTENIDOS SEGUN AUDITORÍA	OBSERVACIONES
<p>•3.- "Brindar el apoyo logístico , normativo, operativo y de información en todos los niveles que permita la actualización y modernización de la administración del ciclo de abastecimiento.</p>	<p>•El área de información y control (Sistemas Informaticos) del nivel central se encarga de brindar el apoyo en la elaboración de los reportes comparativos de inventarios; así como de los consumos y meses de inversión. Así también, en relación a los procedimientos en áreas de adquisición y suministro, su apoyo se refleja en la emisión y formulación de formas y reportes de movimientos en los inventarios. Los sistemas electrónicos utilizados durante la emisión de todo tipo de información, permiten la adecuada toma de decisiones y una moderna administración en materia de abastecimiento.</p>	<p>•Este departamento actualmente comienza a desarrollarse, con anterioridad se encargaba exclusivamente de enviar o recibir respectivamente los reportes emitidos en su origen, por las áreas de adquisiciones y suministros en todos los niveles.</p> <p>•Las formas y reportes emitidos son formulados por personal que carece de los conocimientos y/o capacitación adecuada. Personal que además no integran al personal de información y control, si no principalmente a control contable de inventarios.</p>	<p>•Esto puede originar que los reportes emitidos carezcan de los beneficios de la tecnología moderna y por tanto, la información en ellos plasmada no proporcione bases para un análisis justificable y que aporte juicios oportunos y beneficios</p> <p>• A través de los cuestionarios y entrevistas, encontramos que el personal no posee los estudios necesarios y la falta de capacitación, obliga a este personal a utilizar medios mecánicos u electrónicos obsoletos.</p>

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA**  
**ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS DE LA COMPAÑÍA PLASMADOS EN SUS MANUALES**  
**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**  
**RESPONSABLE DE AREA:**  
**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>**

OBJETIVOS DE LA COMPAÑÍA	RESULTADOS OBTENIDOS S/ COMPAÑÍA	RESULTADOS REALES OBTENIDOS SEGUN AUDITORÍA	OBSERVACIONES
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Elaboración de programas informáticos que facilite el manejo de partidas presupuestales por grupos de suministro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Los sistemas electrónicos son insuficientes y la paquetería empleada es obsoleta. También se observo que estos son asignados a otras áreas por preferencias personales de los superiores, desabasteciendo a estas áreas, que de principio carecen de los recursos tecnológicos suficientes.</li> <li>•Los programas informáticos que se están llevando a cabo, son elaborados por los profesionales respectivos y mediante medios actualizados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•El personal se mantiene en espera de que los recursos tecnológicos se desocupen por el demás personal, lo que origina tiempos muertos de estos mismos y la agilidad en el desempeño y desarrollo de sus labores.</li> <li>•El único problema, es que se refiere a una pequeña área con pocos recursos, y que debe apoyar a diferentes áreas cuya magnitud se triplica.</li> </ul>

**DE:** Entrevistas a funcionarios y empleados respectivamente y objetivos en el Manual de Organización.

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA**  
**FORMULACION DE OBJETIVOS DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN**  
**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**  
**RESPONSABLE DE AREA:**  
**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

	<b>ANÁLISIS</b>	<b>SEGÚN AUDITORÍA</b>	<b>AUDITORÍA</b>
<b>PRINCIPIOS QUE RIGEN SU FORMULACIÓN.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Garantizar el abastecimiento oportuno y eficiente de todos los bienes de consumo que requieran los diferentes servicios en la Institución, satisfaciendo demandas; así como vigilar el funcionamiento y aplicación de las normas y procedimientos en todas las áreas de su circunscripción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Recabar, procesar y validar la información en materia de abastecimiento que permita la toma de decisiones en los deferentes niveles de operación Nacional y regional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Brindar el apoyo logístico, normativo operativo y de información en todos los niveles, que permitan la actualización y modernización de la Administración del ciclo de abastecimiento</li> </ul>
1.-Elaborarse iniciando con un verbo en tiempo infinitivo	No	No	No
2.- Ser claros y precisos indicando: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que se quiere alcanzar.</li> </ul>	Todo el objetivo lo indica.	Igual al anterior.	Brindar el apoyo logístico, normativo, operativo y de información.
• Como se va a conseguir.	No se indica	No se indica	No se indica

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA**

**FORMULACION DE OBJETIVOS DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

<b>PRINCIPIOS QUE RIGEN SU FORMULACIÓN.</b>	<b>ANÁLISIS</b>	<b>SEGÚN</b>	<b>AUDITORÍA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quien va a participar para su logro.</li> </ul>	No se indica, pero presupone todas las áreas que integran la Dirección.	Se presupone.	Se presupone
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donde se va aplicar.</li> </ul>	Los diferentes servicios (áreas) en la Institución.	En los diferentes niveles de operación.	En todos los niveles.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando se va a desarrollar.</li> </ul>	No se indica	No se indica	No se indica
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porqué se quiere desarrollar.</li> </ul>	Satisfaciendo demandas.	No se especifica.	Para permitir la actualización y modernización de la Administración de Abastecimiento.
3.- Se encuentran plasmados de manera escrita.	Sí en el Manual de Organización.	Sí, en el Manual de Organización.	Sí en el Manual de Organización.
4.- Expresarse cuantitativamente	No	No	No
5.- Son formuladores con participación de todos los involucrados para conseguirlos.	De acuerdo a las entrevistas desarrolladas, el personal subordinado	Igual al anterior.	Igual al anterior.

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA**  
**FORMULACION DE OBJETIVOS DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN**  
**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**  
**RESPONSABLE DE AREA:**  
**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

<b>PRINCIPIOS QUE RIGEN SU FORMULACIÓN.</b>	<b>ANÁLISIS</b>	<b>SEGÚN</b>	<b>AUDITORÍA</b>
6.- Existir un responsable que avale la razonabilidad en la formulación.	es ignorado, al grado de desconocer los objetivos aquí señalados  Jefes responsables de las áreas, pero su manejo es a nivel informativo, ya no se les solicita su opinión.	Igual al anterior.	Igual al anterior.
7.- Ser debidamente autorizado	Subdirección general de Abastecimiento Titulares de la jefaturas de Suministro y de Adquisiciones, así como de la Jefatura de Control de Calidad	Igual al anterior	Igual al anterior

**DE:** Objetivos plasmados en el manual de organización

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA**

**EVALUACIÓN DE OBJETIVOS**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>**

**EVALUACIÓN DE OBJETIVOS**

**TRABAJO DESARROLLADO:**

Elaboré una cédula que me permitiera analizar la formulación de los objetivos plasmados en el Manual de Organización, incluyendo además aspectos de revisión y autorización de los mismos. Para así proceder a la siguiente evaluación, y en razón a lo analizado emitir un objetivo tentativo que por su claridad y precisión, pueda ser alcanzable y apegado a las necesidades de la Institución.

**EVALUACIÓN:**

Objetivo No. 1: "Garantizar el abastecimiento oportuno y eficiente de todos los bienes de consumo que requieran los diferentes servicios en la Institución, satisfaciendo demandas, así como vigilar el funcionamiento y aplicación de la normas y procedimientos en todas las áreas de su circunscripción".

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA**

**EVALUACIÓN DE OBJETIVOS**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

**EVALUACIÓN DE OBJETIVOS**

	SEGÚN COMPAÑÍA	SEGUN AUDITORÍA	ANOTACIONES PARA EMITIR OBJETIVO TENTATIVO.
1. ¿Que se quiere alcanzar?	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Garantizar el abastecimiento oportuno y eficiente de todos los bienes de consumo que requieran los diferentes servicios en la Institución</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Garantizará el abastecimiento en cantidad, calidad, oportunidad y mínimo costo de todos los bienes de consumo...</li> </ul>
¿Por que se quiere alcanzar?		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Porque siendo esta Dirección la responsable de asegurar un nivel de existencias no sólo en cantidad y en calidad, sino también en oportunidad, satisface la demanda de cada una de la áreas que le dan forma a la Institución y al mínimo costo.</li> </ul>	
2.-¿Cómo se va ha conseguir?	<ul style="list-style-type: none"> <li>•No se indica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•A través de los procedimientos emitidos y normados para llevar a cabo las funciones de solicitud, recepción, acomodo, custodia, almacenaje, envío y control de los mismos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>... a través de los procedimientos y lineamientos establecidos, que regulan las funciones de.</li> </ul>

**De:** Objetivos plasmados en el Manual de Organización.

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA**

**EVALUACIÓN DE OBJETIVOS**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

	SEGÚN COMPAÑÍA	SEGÚN AUDITORÍA	ANOTACIONES PARA EMITIR OBJETIVO TENTATIVO.
¿Porqué se hace a través de estos procedimientos?		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Porque la Dirección desde su creación debió de seguir todo un proceso bien estudiad, plasmado en los diferentes manuales que agrupan las funciones antes mencionadas.</li> </ul>	
3.- ¿Quien va ha participar para su logro?	<ul style="list-style-type: none"> <li>•No se indica, pero presupone todas las áreas que integran la Dirección.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Departamento de adquisiciones</li> <li>Departamento de Suministros</li> <li>Departamento de Control de calidad</li> <li>Departamento de Información y Control.</li> </ul>	...los diferentes departamentos y área, que integran esta Dirección...
4.- ¿Dónde se va a aplicar?	<ul style="list-style-type: none"> <li>•En los diferentes servicios (áreas) que integran las Institución.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>•(Esta indicación se hará al final) (En la No. 6)</li> </ul>

**De:** Objetivos plasmados en el Manual de Organización.

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
EVALUACIÓN DE OBJETIVOS.**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

	SEGÚN COMPAÑÍA	SEGÚN AUDITORÍA	ANOTACIONES PARA EMITIR OBJETIVO TENTATIVO.
<p>¿Es necesario que se aplique en todas las áreas?</p> <p>5.- ¿Cuando se va a desarrollar?</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sí, porque todas y cada una de ellas forman parte de un todo, que para que estas funciones correctamente nunca se encuentren desabastecidas y como consecuencia afecten a otras áreas.</li> <li>• A corto plazo (Se propone tentativamente su aplicación al inicio del año y en base a los resultados que mensualmente muestre Control contable, evaluar la efectividad de este objetivo bimestralmente).</li> </ul>	<p>...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para que en un plazo no mayor a un año se cuente con datos que coadyuven a mejorar el abastecimiento y administración de los inventarios ..</li> </ul>

**De:** Objetivos plasmados en el Manual de Organización.

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
EVALUACIÓN DE OBJETIVOS.**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

	SEGUN COMPANÍA	SEGÚN AUDITORÍA	ANOTACIONES PARA EMITIR OBJETIVO TENTATIVO.
¿Es obligatorio llevarlo a cabo en este tiempo?		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sí, por el momento, puesto que así se puede ir determinando ampliar los periodos de evaluación o no. El propósito principal es ver resultados a final del año, evitando dejar todo el trabajo al final, o no llevarlo a cabo como hasta el momento se ha venido realizando.</li> </ul>	
6.- ¿Porque quiere llevarse a cabo su desarrollo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfaciendo demandas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para satisfacer las demandas mismas de abastecimiento de bienes de consumo en todos los niveles de la Institución.</li> </ul>	<p>...</p> <p>Puesto que el propósito mismo de la Dirección es satisfacer las demandas de ... los deferentes servicios que integran a la misma Institución.</p>

**De: Objetivos plasmados en el Manual de Organización.**

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA****EVALUACIÓN DE OBJETIVOS.****AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS****RESPONSABLE DE AREA:****AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.****EVALUACIÓN DE OBJETIVOS**

**Objetivo No. 2:** "Recabar, procesar y validar la información en materia de abastecimiento que permita la toma de decisiones en los diferentes niveles de operación nacional y regional.

	SEGÚN COMPAÑÍA	SEGÚN AUDITORÍA	ANOTACIONES PARA EMITIR OBJETIVO TENTATIVO.
1.- ¿Que se quiere alcanzar?  ¿Porque se quiere alcanzar?	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Recabar, procesar y validar la información en materia de Abastecimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Porque son responsabilidades inherentes de cada una de la áreas circunscriptas a esta Dirección la de obtener toda la información fehaciente, veraz y oportuna específica de cada una de estas, que</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Por la amplitud que enmarca este objetivo, es recomendable fragmentarle en objetivos secundarios para cada una de las áreas responsables.</li> <li>A) Adquisición</li> <li>B) Suministro</li> <li>C) Control de calidad.</li> <li>Así: Recabará, procesará y validará la información fehaciente</li> </ul>

**De:** Objetivos plasmados en Manual de organización.

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
EVALUACIÓN DE OBJETIVOS.**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

	SEGÚN COMPAÑÍA	SEGÚN AUDITORÍA	ANOTACIONES PARA EMITIR OBJETIVO TENTATIVO.
<p>2.- ¿Cómo se va a conseguir?</p>	<p>•No se indica</p>	<p>permita la adecuada toma de decisiones en el abastecimiento nacional y regional de la Institución.</p> <p>•A través de procedimientos y controles contables de inventarios establecidos para cada área involucrada; así como también con el uso de formas de papelería que permitan conocer datos esenciales como son claves, cantidades, costos unitarios número de ordenes de compra, número de requisiciones, etc., Estableciendo las líneas idóneas de comunicación entre cada una de las áreas.</p>	<p>veraz y oportuna..... .....(a, b, c,)</p> <p>a) A través de los procedimientos establecidos en adquisiciones de bienes...</p> <p>b) A través de los procedimientos establecidos para el suministro adecuado de los bienes...</p> <p>c) A través de los procedimientos establecidos en control de calidad de los bienes...</p>
<p>•¿Por qué se propone llevarlo a cabo de esta forma?</p>		<p>•Porqué todo debe llevar un orden y un control, solo de esta forma se puede obtener un alto grado de</p>	<p>...así como el uso adecuado de formas y de la comunicación</p>

De: Objetivos plasmados en Manual de organización.

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA**

**EVALUACIÓN DE OBJETIVOS.**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

	SEGÚN COMPAÑÍA	SEGÚN AUDITORÍA	ANOTACIONES PARA EMITIR OBJETIVO TENTATIVO.
3. ¿Quien va a participar para su logro?	• Se presupone	confianza en la información emitida y no sólo eso, sino contar siempre a la mano con documentación que ampare toda decisión. • Departamento de Adquisiciones Departamento de Suministros Departamento de Control y Calidad Departamento Información y Control.	permanente con las demás áreas involucradas en el sistema de Abastecimiento
4.- ¿Donde se va a aplicar?  ¿Es necesario que se aplique a todos los niveles?	En los diferentes niveles de operación.	• Se refiere no sólo al abastecimiento en áreas en el interior del D. F., sino también a nivel regional. • Sí, porque cada uno de ellos son subsistemas de todo un sistema. Si fallara alguno, fallarían todos.	...incluyendo las unidades regionales que le requieran...
5.- ¿Cuando se va a desarrollar?	• No se indica	• De manera permanente, es decir, control constante cada día y en cada	...para que de esta forma, se entreguen

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
EVALUACIÓN DE OBJETIVOS.**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

	SEGÚN COMPAÑÍA	SEGÚN AUDITORÍA	ANOTACIONES PARA EMITIR OBJETIVO TENTATIVO.
¿Es obligatorio llevarlo a cabo en ese tiempo?		proceso necesario, los resultados se podrán evaluar y comparar cada mes. •Sí, se propone que a más tardar los días cinco del siguiente mes, se cuente con la información que permita laborar a otras, así como tomar decisiones en materia de abastecimiento.	reportes finales a más tardar los días cinco del siguiente mes...
6.- ¿Por qué se quiere llevar a cabo su desarrollo?	•No se especifica	•Ver punto 1 según Auditoria	...Y se coadyuve a la adecuada toma de decisiones de todos los niveles involucrados.

**De:** Objetivos plasmados en Manual de organización.

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
EVALUACIÓN DE OBJETIVOS.**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

**EVALUACION DE OBJETIVOS**

**Objetivo No. 3:** "Brindar el apoyo logístico, normativo, operativo y de información en todos los niveles que permita la actualización y modernización de la Administración del Ciclo de Abastecimiento.

	SEGÚN COMPAÑÍA	SEGÚN AUDITORÍA	ANOTACIONES PARA EMITIR OBJETIVO TENTATIVO.
1.- ¿que se quiere alcanzar?  ¿Porqué se quiere alcanzar?	•Brindar el apoyo logístico, normativo, operativo y de información en todos los niveles.	•Para emitir información oportuna y adecuada que agilice tanto las operaciones en los procedimientos, como el análisis en la propia información emitida.	•Brindará el apoyo logístico, operativo y de información en todos los niveles...
2.- ¿Como se va a conseguir?	•No se indica	•A través de los medios electrónicos actualizados y suficientes, así como los programas y paquetería que coadyuven en la Administración de los inventarios.	...a través de los medios electrónicos de vanguardia y programas y paquetería actualizados.

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
EVALUACIÓN DE OBJETIVOS.**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

	SEGÚN COMPAÑÍA	SEGÚN AUDITORÍA	ANOTACIONES PARA EMITIR OBJETIVO TENTATIVO.
3.- ¿Quién va a participar para su logro?	• Se presupone	• El Departamento de Información y Control en constante comunicación con las demás áreas, pues son estas las que harán de su conocimiento la necesidad de información requerida para su correcto desempeño.	...por medio del departamento de información y control, y en constante comunicación con las demás áreas...
4.- ¿Dónde se va a aplicar?  ¿Es necesario que se aplique en todos los niveles?	• En todos los niveles	• Refiriéndose a todos los que participan en el Ciclo de Abastecimiento. • Si, puesto que la desintegración de uno, redundará en errores en todo el Ciclo de Abastecimiento.	... integrantes del Ciclo de Abastecimiento,...
5.- ¿Cuándo se va a desarrollar?	• No se indica	• Su trabajo de actualización de medios debe ser constante, pero se debe optimizar durante los cierres de operación enmarcados del 26 de cada mes hasta el 25 del siguiente. Para emitir información oportuna a los niveles superiores a final de mes y con rango extra de cinco días más.	...redundando en un trabajo constante que optimice los cierre de operación aplicables a todo el ciclo...

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
EVALUACIÓN DE OBJETIVOS.**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

	SEGÚN COMPAÑÍA	SEGÚN AUDITORÍA	ANOTACIONES PARA EMITIR OBJETIVO TENTATIVO.
<p>¿Es obligatorio llevarlo a cabo en ese tiempo?</p> <p>6.- ¿Porqué se quiere llevar a cabo su desarrollo?</p>	<p>Para permitir la actualización y modernización de la Administración de Abastecimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si, pues el mayor problema encontrado es el retraso inminente de envío de reportes hasta por más de un mes de la fecha del último cierre.</li> <li>• Porque actualizando y modernizando el Ciclo de Abastecimiento, se podrán justificar no sólo el abastecimiento de bienes, sino también el aprovechamiento de los recursos materiales tecnológicos y humanos de estas áreas. Además se tendrá un máximo grado de confianza en la información emitida.</li> </ul>	<p>... permitiendo así, la actualización y modernización de la Administración de Abastecimiento, que lo justifique, así como al aprovechamiento mismo de los recursos.</p>

**De: Objetivos plasmados en Manual de organización.**

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA**  
**TABULACIÓN DE OBJETIVOS DE PERSONAL**  
**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**  
**RESPONSABLE DE AREA:**  
**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

TABULACIÓN DE OBJETIVOS DE PERSONAL	OBJETIVO(S) PERSONAL(S) DE SU TRABAJO
1.-Control de inventarios y supervisión de la cuenta presupuestal a su cargo	•Calidad y eficacia
2.- Mantener la información y trabajo a tiempo.	•Proporcionar información real a los demás departamentos.
3.- Establecer controles para manejo de información y proporcionar elementos de análisis a otras áreas.	•Establecer controles para el manejo de información y su proporción a distintas áreas.
4.- La correcta aplicación del presupuesto en sus diferentes partidos.	•Elaborar presupuesto, control y análisis del mismo periódicamente.
5.- Elaboración del presupuesto y su análisis.	•Correcta aplicación de los recursos asegurados.
6.- Analizar, organizar y derivar el trabajo para un buen resultado e informar y derivar licitaciones.	•Efectuar las compras dentro de las normas establecidas, eliminando el dispendio del patrimonio Institucional.

**Trabajo Desarrollado:** A través del cuestionario general, se entrevistó a un 70% del personal en diferentes áreas que integran la Dirección arriba referida, en donde el total desconoce el Manual de Organización y por tanto de los objetivos por concretar.

**Resultados:** Los objetivos aquí tabulados, son los que el personal piensa que son los muy específicos de su trabajo y de su sección, por lo tanto no puede asegurarse que se subordinen a los objetivos generales que marca el Manual de Organización, así como no cumplen con otros principios en la formulación de objetivos, además de ser insuficientes o poco relacionados con la razón de ser de la Dirección General de Abastecimiento, que es la de asegurar y mantener el nivel de existencias de bienes de consumo en la cantidad, calidad y oportunidad necesarias a costos óptimos normando para ello actividades y unificando criterios

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA****TABULACIÓN DE OBJETIVOS DEL PERSONAL.****AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS****RESPONSABLE DE AREA:****AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

en los procedimientos para llevar a cabo las funciones de solicitud, recepción, acomodo, guarda , surtido y control de los mismos.

**Conclusión**

Objetivos insuficientes, poco claros y precisos, inadecuados para la razón de ser de la Dirección general de Abastecimiento de Inventarios; falta de conocimiento de los objetivos generales así como la falta de interés personal por conocerlos.

Según lo revisado en la formulación de objetivos P-4, estos son inadecuados por sí mismos, por lo que habrá que generar, modificar o mejorar los existentes, hacerlos de su conocimiento al personal, discutir con ellos la razonabilidad de los mismos y por su magnitud generar un nuevo Manual de Organización o bien, analizar la posibilidad de manuales adicionales por sección, que se subordinen al principal conocido como Manual de Organización de la Dirección ya mencionada.

**Rosa María González Arreola**  
**Auditor responsable**

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA****ANÁLISIS: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA APLICACIÓN DEL ESQUEMA DE ABASTECIMIENTO.****AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS****RESPONSABLE DE AREA:****AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

<b>PLASMADOS</b>	<b>REALES</b>
<p><b><u>OBJETIVO</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• "Proporcionar los elementos necesarios a las Delegaciones Estatales, Regionales y del Distrito federal, a fin de que las funciones relativas al suministro y adquisición de bienes de consumo, se desarrollen con apego a las políticas y lineamientos que en materia de optimización de los recursos financieros y materiales, ha establecido la Dirección general del Instituto.</li> </ul> <p><b><u>ÁMBITO DE APLICACIÓN</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• "Este instructivo es de aplicación obligatoria en las delegaciones del sistema y áreas dependientes de la Subdirección General de Abastecimiento, así como para los proveedores que intervienen en el proceso de abastecimiento de bienes de consumo".</li> </ul> <p><b><u>POLÍTICAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es responsabilidad de las delegaciones, la oportuna definición y captación de consumo de bienes en los sistemas de suministros y almacenes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aún cuando este manual enmarca las políticas a seguir durante el ciclo de abastecimiento, no se respetan tiempos y muchas de estas políticas; podríamos decir que en un 85% se proporcionan los elementos necesarios a los delegacionales, los cuales han sido plasmados más no difundidos, por lo que no podemos asegurar que se están optimizando los recursos. Por último, aun cuando Dirección general del Instituto, debe estar informado, sobre todo lo financiero, es la dirección de Abastecimiento quien debió establecer las políticas.</li> <li>• Dadas la circunstancias de desabastecimiento los proveedores a los cuales recurren los centros regionales, desconocen este manual. Encontré también mediante entrevistas que no todo el personal que labora en el Ciclo de Abastecimiento conoce el manual.</li> <li>• Las demoras siempre se presentan, por consecuencia no se cumple con abastecimiento oportuno y emisión de reportes.</li> </ul>

**De: Manual para la aplicación del esquema de abastecimiento.**

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA****ANÁLISIS: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA APLICACIÓN DEL ESQUEMA DE ABASTECIMIENTO.****AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS****RESPONSABLE DE AREA:****AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

<b>PLASMADOS</b>	<b>REALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es responsabilidad de las delegaciones, la veracidad y confiabilidad de las cifras que reportan como "existencias y consumos" en las unidades almacenarias.</li> <li>• Las delegaciones deberán basarse en consumos debidamente validados, ya que en caso de que este dato sea incorrecto, la sobre o subinversión que se genere, será absoluta responsabilidad de la delegación que incurra en datos incorrectos.</li> <li>• De acuerdo a las políticas de adquisición y suministro, se seguirá el esquema de abastecimiento, el cual comprende las siguientes estrategias:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Suministro mensual de claves de alto costo/volumen.</li> <li>2.- Suministro trimestral de claves de bajo volumen</li> <li>3.- Atención de demandas adicionales que se pudieran presentar, por proveedores ganadores de las licitaciones públicas, esta se entenderá como entrega directa de los proveedores.</li> </ol> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los consumos promedios se ajustan, puesto que el presupuesto anual no se autoriza para su modificación. Por que puede caer en la falta de veracidad en las cifras.</li> <li>• Al igual que en el punto anterior, se cae en datos incorrectos, aunque es importante señalar que la responsabilidad debería compartirse con la Contraloría General, pues es ésta quien no autoriza los cambios a el presupuesto anual.</li> <li>• Los trámites resultan ser engorrosos, por lo que existen retrasos en claves de alto costo/volumen. El suministro trimestral se ajusta a la existencia en delegaciones.</li> <li>• Las demandas adicionales son atendidas, pero con demoras que alcanzan los veinte días; en su caso, también se recurre a proveedores no incluidos en el catálogo de proveedores aprobados o hasta por intermediarios.</li> </ul>

**De: Manual para la aplicación del esquema de abastecimiento**

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA****ANÁLISIS: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA APLICACIÓN DEL ESQUEMA DE ABASTECIMIENTO.****AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS****RESPONSABLE DE AREA:****AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

<b>PLASMADOS</b>	<b>REALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando se presente la entrega directa de proveedor, los centros regionales de suministro, estarán facultados para rechazar entregas desfasadas, si éstas se realizan después de los 30 días naturales de la fecha programada, debiendo de informar de inmediato a la Jefatura de Adquisiciones de Bienes de Consumo, para la aplicación de las penas convencionales correspondientes.</li> <li>• No se autorizará durante el ejercicio, modificaciones a los consumos promedios mensuales del programa suministro-presupuesto; sólo se aceptarán ajustes a las cantidades a suministrar en los meses de Febrero, Mayo, Agosto y Noviembre.</li> <li>• Las delegaciones deberán informar a los centros regionales de suministro, los ajustes en caso de que los hubiera, a más tardar el día 10 del mes inmediato anterior al que procede el ajuste.</li> <li>• No se autorizarán concentraciones de excedentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los tiempos de entrega por parte de los proveedores se cumple, pero las entregas se desfasan por los trámites mismos de la Institución.</li> <li>• No se cumple esta política, puesto que los consumos promedios modificados son los del mes de Septiembre.</li> <li>• Los días en los que se debe informar de ajustes, varía entre el 15 y el 17 del mes inmediato anterior al que procede el ajuste</li> <li>• Generalmente no hay excedentes en los inventarios.</li> </ul>

**De: Manual para la aplicación del esquema de abastecimiento**

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA****ANÁLISIS: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA APLICACIÓN DEL ESQUEMA DE ABASTECIMIENTO.****AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS****RESPONSABLE DE AREA:****AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

<b>PLASMADOS</b>	<b>REALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los trasposos entre delegaciones, deberán ser reportados mensualmente, a más tardar el día cinco del mes siguiente al que se efectuó el traspaso, al Centro Regional de Suministro correspondiente.</li> <li>• Es responsabilidad de las delegaciones, la regulación de inventarios en las unidades almacenarias de su ámbito</li> <li>• Es responsabilidad de los Centros Regionales de Suministro, la regulación de inventarios de las delegaciones de su ámbito</li> <li>• Es responsabilidad de la Jefatura de Servicios de Suministro la regulación de inventarios de los Centros regionales de Suministro.</li> <li>• Es responsabilidad de las delegaciones, determinar las claves y cantidades que requieran como demanda adicional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todo traspaso entre delegaciones si es reportado, pero como en casos anteriores esto se registra entre los días 20 y 25 de los meses siguientes.</li> <li>• Esto se lleva a cabo. A través de los reporte emitidos por cada delegación, en el control de existencias y consumos.</li> <li>• Esto no se da, pues al momento del análisis, los centros regionales no controlan a las delegaciones, pues estas recurren a compras de urgencia a proveedores de su elección.</li> <li>• Así como de las delegaciones que integran a la Institución, en materia de abastecimiento.</li> <li>• Una vez recibida la relación de faltantes de los Centros Regionales de Suministro, efectivamente se realiza una relación por demandas adicionales, pero que no se trate de material urgente de suministrar.</li> </ul>

**De: Manual para la aplicación del esquema de abastecimiento**

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA**

**ANÁLISIS: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA APLICACIÓN DEL ESQUEMA DE ABASTECIMIENTO.**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

<b>PLASMADOS</b>	<b>REALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es obligatorio para los proveedores ganadores, atender las necesidades adicionales de las delegaciones, de acuerdo a lo estipulado en las bases para las licitaciones públicas.</li>   <li>• Para tal efecto, es responsabilidad de las Jefaturas de Adquisiciones de Bienes de Consumo y de Servicios de Suministro, hacer del conocimiento de las delegaciones y Centros Regionales de Suministro, la relación de proveedores ganadores y el porcentaje de asignación.</li>   <li>• Los proveedores deberán contestar por escrito a las Delegaciones, en un plazo no mayor de 48 horas, si están o no en posibilidades de atender el requerimiento adicional</li>   <li>• En ningún caso, las necesidades adicionales solicitadas, podrán rebasar la dotación autorizada delegacional, ni podrá rebasar el presupuesto de operación autorizado para la delegación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No es una obligación formal, puesto que el mismo manual aprueba el recurrir a proveedores fabricantes y mayoristas; encontrándose además incumplimiento al apego a dicho manual, puesto que las delegaciones recurren en varias ocasiones a intermediarios, lo cual no debe suceder.</li>   <li>• Este catálogo no se difunde a las Delegaciones Estatales es por eso que estas incurrir en la falta de recurrir a intermediarios; falta que los centros regionales repiten a su vez, al no mantener un estricto control sobre estos.</li>   <li>• La contestación se da en este plazo.</li>   <li>• Encontré según documentación revisada, que las unidades almacenarias en ocasiones se encuentran desabastecidas en un 100% de su capacidad; principalmente en la delegaciones quienes al realizar adquisiciones de urgencia y sin autorización han llegado a rebasar el presupuesto asignado.</li> </ul>

**De: Manual para la aplicación del esquema de abastecimiento**

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA**

**ANÁLISIS: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA APLICACIÓN DEL ESQUEMA DE ABASTECIMIENTO.**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

PLASMADOS	REALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El precio máximo a que podrá adquirirse a los proveedores ganadores, es el precio de adquisición del pedido central.</li>   <li>• En caso de que los proveedores ganadores, no atiendan las demandas adicionales, la delegaciones podrán adquirir con proveedores fabricantes, contenidos en el catálogo de proveedores aprobados y rechazados que emite la Jefatura de Control de calidad.</li>   <li>• El precio máximo al que podrá adquirirse a fabricantes, es el precio de asignación central más el 13%.</li>   <li>• Una vez agotadas las instancias con proveedores ganadores y fabricantes incluidos en el catalogo de proveedores aprobados y rechazados (C.P.A.R.), las delegaciones deberán negociar las demandas adicionales con el proveedor mayorista, asignado por nivel central, hasta 45 días de consumo, tomando en consideración las existencia de la delegación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al formalizase los pedidos y al determinar el precio de adjudicación, todo proveedor ganador respeta dichos precios.</li>   <li>• Como de principio, este nuevo catálogo no existe, se reinicia el proceso de selección, generando demoras, además la Jefatura de Control de Calidad no participa. Se recurre a intermediarios, por la necesidad de los bienes.</li>   <li>• Cuando se recurre a los fabricantes vía catálogo si se llega a cumplir el máximo adicional del 13%. Encontré precios de fabricante proporcionados en la adquisición de bienes, menores a los manejados por los proveedores ganadores.</li>   <li>• Se aplica lo mismo que en el punto anterior en cuanto a formar parte del catálogo descrito, una vez reiniciado el proceso de selección.</li> </ul>

**De: Manual para la aplicación del esquema de abastecimiento**

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA****ANÁLISIS: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA APLICACIÓN DEL ESQUEMA DE ABASTECIMIENTO.****AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS****RESPONSABLE DE AREA:****AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

<b>PLASMADOS</b>	<b>· REALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En caso de que los proveedores ganadores, ni los incluidos en el C.P.A.R. ni el mayorista asignado, no atiendan la demanda adicional, los Centros Regionales están facultados para adquirir en los términos que establece la Ley de Adquisiciones, con proveedores nacionales a través del procedimiento de adjudicación directa, hasta un máximo de 45 días consumo, tomando en consideración las existencias delegacionales.</li> <li>• El precio máximo a que podrá adjudicarse al mayorista y/o directamente, es el precio público menos el 30%.</li> <li>• Las delegaciones únicamente podrán adquirir vía folio, hasta 10 días de consumo, en un periodo de 30 días.</li> <li>• El pago a proveedores ganadores, por atención de demanda adicional, será efectuada por la Contraloría General.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La adjudicación directa es la conocida en sus procedimientos como vía folio, lo que le da libertad a los Centros Regionales de recurrir a proveedores de su elección, más no a las delegaciones, lo cual ocurre regularmente en estos casos.</li> <li>• El 30% varía de acuerdo al bien por adquirir.</li> <li>• Como esta es la adquisición más común, no se respeta los 10 días de consumo, los cuales han llegado a rebasar en ocasiones hasta más de 30 días.</li> <li>• Excepto las adquisiciones directas a proveedores, efectuadas en las delegaciones por parte de los Centros regionales; quienes tramitan pagos en las oficinas de finanzas que les correspondan.</li> </ul>

**De: Manual para la aplicación del esquema de abastecimiento**

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA****ANÁLISIS: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA APLICACIÓN DEL ESQUEMA DE ABASTECIMIENTO.****AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS****RESPONSABLE DE AREA:****AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

<b>PLASMADOS</b>	<b>REALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Será responsabilidad de la jefatura de adquisición de bienes de consumo, el fincamiento del pedido por mercancía entregada, correspondiente a demandas adicionales.</li>   <li>•El pago de adquisiciones delegacionales, realizadas con proveedores no ganadas, será realizado en las delegaciones.</li>   <li>•Será responsabilidad de la jefatura de servicios de suministro aprobar y solicitar la situación de los recursos financieros.</li>   <li>•La Jefatura de Servicios de Suministro, deberá informar a las delegaciones una vez que se agoten los inventarios, para que inicien los trámites de adquisición local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Se emite la remisión respectiva bajo su responsabilidad, en adquisiciones a proveedores ganadores, fabricantes y mayoristas. Hay un descontrol en las remisiones por mercancía entregada, el recurrir a intermediarios</li>   <li>•Lo cual así ocurre.</li>   <li>•Lo cual así ocurre, pero con un retraso de 20 días, por la serie de tramites previos a este punto, corriendo el riesgo a esa fecha de haber sobrepasado los recursos financieros asignados.</li>   <li>•Debido a la gran pérdida de tiempos encontrados, aun cuando la Jefatura en cuestión informe a las delegaciones la situación de los inventarios, estas últimas encuentran diferencias entre los reportes enviados por la Jefatura y los suyos propios de su responsabilidad de control de las unidades almacenadas que le corresponda, esto debido, a la gran cantidad de adquisiciones no controladas y sin las autorizaciones respectivas.</li> </ul>

**De: Manual para la aplicación del esquema de abastecimiento**

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA**

**ANÁLISIS: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA APLICACIÓN DEL ESQUEMA DE ABASTECIMIENTO.**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

**Trabajo desarrollado:**

Se partió a analizar el manual para la aplicación del esquema de abastecimiento, pues es en este, donde localizamos los procedimientos ya analizados particularmente para la determinación del programa Suministro-Presupuesto y el de para la Adquisición de necesidades adicionales.

**Conclusiones:**

El objetivo a seguir no se ha cumplido, falta un mayor control en lo que adquisiciones se refiere, así como una mayor comunicación y el mejoramiento o modernización de los medios para que esta comunicación se optimice. Pero de principio dar a conocer el manual en todos los niveles y en todo el personal que participa.

**De: Manual para la aplicación del esquema de abastecimiento**

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA**  
**ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTO : DETERMINACIÓN DEL PROGRAMA SUMINISTRO-PRESUPUESTO**  
**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**  
**RESPONSABLE DE AREA:**  
**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

**INICIADO EN: 10 de nov. del año anterior**  
**TERMINADO EN: 2 de enero del año siguiente**

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	SIMBOLOS						HECHOS REALES SEGUN AUDITORIA
		O	T	I	D	A	dia	
•Jefatura de Servicios de Suministro	•Diseña programas considerando: 1)Consumo promedios del mes de Septiembre del año anterior 2)Inventario fisico 25 de Noviembre del año anterior 3) (Periodo de resurtido).						16	El inventario fisico se atrasa cuatro días, pues no es planeado correctamente y el personal que debe intervenir carece del tiempo necesario. Por consecuencia el diskette se envía posteriormente a la fecha designada.
•Jefatura de Servicios de Suministro	•Envía diskette e instructivo a las delegaciones a más tardar el 30 de Noviembre.						4	
•Delegaciones Estatales, Regionales y del Distrito Federal	•Reciben diskette, procesan e imprimen programa Suministro-Presupuesto						1	
	•Validan información, cotejando consumos contra presupuesto de operación autorizado.						9	

DE: Manual para la aplicación del esquema de abastecimiento.

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTO DETERMINACIÓN DEL PROGRAMA SUMINISTRO-  
PRESUPUESTO**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS  
RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	SIMBOLOS					HECHOS REALES SEGUN AUDITORÍA
		O	T	I	D	A	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si los consumos promedios (importe) multiplicando por 12 es mayor al presupuesto anual de operación, se gestionará ante la Contraloría General la modificación al presupuesto referido.</li> <li>• Una vez emitido el programa Suministro-Presupuesto, deberá encontrarse requisitado con las firmas del titular de la Delegación, y por el Jefe de Servicios de Abastecimiento.</li> <li>• Envía original y copia debidamente requisitada al Centro Regional de Suministro correspondiente, a más tardar el 15 de Diciembre.</li> </ul>						<p><b>3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los consumos promedio no se deben modificar sin embargo Contraloría General presenta negativa a la modificación del presupuesto y los consumos se ajustan.</li> <li>• El programa se encuentra debidamente requisitado.</li> </ul> <p><b>3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Debido al atraso generado desde el inicio el envío al Centro regional se retrasa al 20 de Diciembre</li> </ul>

**DE:** Manual para la aplicación del esquema de abastecimiento.

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTO DETERMINACIÓN DEL PROGRAMA SUMINISTRO-  
PRESUPUESTO**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	SIMBOLOS						HECHOS REALES SEGUN AUDITORÍA
		O	T	I	D	A		
•Centro Regionales de Suministro	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Reciben programa de Suministro-Presupuesto, analizan y validan.</li> <li>•Envían copia del programa a la Jefatura de Servicios de Suministro</li> <li>•Inician suministro en el mes de enero, en base a las claves y cantidades consignadas en el programa Suministro-Presupuesto.</li> </ul>							<p>9 •Hasta el día 30 los Centros Regionales reciben el programa de Suministro-Presupuesto para su validación, la copia es recibida por la Jefatura de Servicios de Suministros hasta el día 8 de Enero, por lo que el suministro se atrasa y las unidades almacenaris recurren a adquisiciones de urgencia.</p> <p>6</p> <p>5</p>

**Trabajo Desarrollado:** Se revisaron los manuales respectivos, y para los resultados obtenidos, se cotejaron informes y memorándums con sello que indican fecha de envío y recepción, así como entrevistando al personal que participa en este procedimiento.

DE: Manual para la aplicación del esquema de abastecimiento.

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTO DETERMINACIÓN DEL PROGRAMA SUMINISTRO-  
PRESUPUESTO**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

**Notas: significado de los símbolos.**

**O - Operaciones:** escribir datos, hacer cálculos, registrar, sellar

**T - Transporte:** Llevar una carta a un departamento, pasar un reporte, llevar al archivo ciertas formas.

**I - Inspecciones** Revisar cuentas, analizar un informe, revisar correspondencia antes de su firma.

**D - Demoras:** Cartas dejadas en charola de salida, documentos en espera de su tramite.

**A - Almacenamiento:** Documentos en archivo.

**\*Restando días sábados y domingos y dias de asueto, a los días aquí mencionados.**

**DE: Manual para la aplicación del esquema de abastecimiento.**

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTO PARA LA ADQUISICIÓN DE NECESIDADES  
ADICIONALES**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	SIMBOLOS					HECHOS REALES SEGUN AUDITORÍA
		O	T	I	D	A	
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Jefatura de Adquisición de Bienes de Consumo.</li> <li>•Jefatura de servicios de suministro.</li> <li>•Centro regionales de suministro.</li> <li>•Delegaciones estatales, Regionales y del Distrito Federal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Celebra licitación y formaliza pedidos</li> <li>•Envía a la Jefatura de Servicios de Suministro, la Información relativa a los resultados de la licitación.</li> <li>•Difunde a los delegaciones del sistema y a los Centros Regionales de Suministro. el catálogo de proveedores aprobados y precio de adjudicación.</li> <li>•El último día del suministro de cada delegación, envían relación de claves y cantidades no atendidas.</li> <li>•Reciben elaboración de faltantes. Analizan y determinan en base a sus existencias y consumos, claves y cantidades adicionales.</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>•Se celebra licitación una vez validado el programa Suministro-Presupuesto dando origen al catálogo de proveedores aprobados. Catálogo que no es difundido a las Delegaciones correspondientes.</li> <li>•Los Centros Regionales se encuentran desabastecidos, por lo que estos mismos o las propias Delegaciones recurren a proveedores de la zona por cantidades de más urgencia.</li> <li>•De acuerdo a sus existencias, las delegaciones, y tratándose de material no urgente en ese momento, emiten ordenes de compra a los proveedores</li> </ul>

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTO PARA LA ADQUISICIÓN DE NECESIDADES  
ADICIONALES**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>ª</sup>.**

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	SIMBOLOS					HECHOS REALES SEGUN AUDITORÍA
		O	T	I	D	A	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores ganadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inicia trámite de adquisición con proveedores aprobados de la licitación.</li> <li>• Solicitan por escrito a los proveedores ganadores las claves y cantidades autorizadas.</li> <li>• Reciben solicitud de la delegación, analizan en un plazo no mayor a 48 horas e informan por escrito si atenderán o no el requerimiento de la Delegación o en que plazo.</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>ganadores que les asignan los Centros regionales.</li> <li>• Los proveedores aprobados dan respuesta por escrito en el plazo descrito.</li> </ul>

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTO PARA LA ADQUISICIÓN DE NECESIDADES  
ADICIONALES**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	SIMBOLOS					HECHOS REALES SEGUN AUDITORÍA
		O	T	I	D	A	
Delegaciones estatales, Regionales y del Distrito Federal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respuesta negativa: Se recurre a los otros proveedores ganadores que satisfagan el requerimiento.</li> <li>• Atención parcial: La cantidad no atendida se solicita a las otros proveedores ganadores.</li> <li>• Informar de inmediato a la jefatura de adquisición de los bienes de consumo y a la de servicios de suministro de la negativa de atención de proveedores ganadores.</li> <li>• Respuesta afirmativa: Reciben escrito del proveedor y proceden a formalizar el requerimiento en formato denominado "Solicitud de Necesidades Adicionales", con plazo de entrega máximo de 20 días calendario a partir de la fecha de solicitud.</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toda respuesta negativa o detención parcial genera demoras.</li> <li>• En respuesta afirmativa se formaliza la adquisición de bienes a través de la forma mencionada. 20 días calendario son demasiados días, que generan más demoras.</li> </ul>

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTO PARA LA ADQUISICIÓN DE NECESIDADES  
ADICIONALES**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS  
RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	SIMBOLOS					HECHOS REALES SEGUN AUDITORÍA
		O	T	I	D	A	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores aprobados</li> <li>• Delegaciones estatales Regionales y del Distrito Federal.</li> <li>• Jefatura de Servicios de Suministro</li> <li>• Jefatura de Adquisición de Bienes de Consumo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregan mercancía en los almacenes delegacionales.</li> <li>• Reciben productos de acuerdo a las normas Institucionales. Elabora informe mensual de atención de necesidades adicionales y envían el original del reporte y de las altas a la Jefatura de Servicios de Suministro, con copia al Centro Regional de Suministro correspondiente</li> <li>• Revisa documentación y toma copia del alta y de la solicitud de necesidades adicionales, a la Jefatura de Adquisición de bienes de Consumo</li> <li>• Recibe documentación y elabora pedido por mercancía entregada.</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una vez recibidos los bienes, se genera el informe de las necesidades adicionales, informe que se entrega a la Jefatura de Servicios de Suministro y a los Centros Regionales con 15 días de retraso, una vez cerrado ciclo de operaciones.</li> <li>• Cuando la documentación requerida llega a la Jefatura De Adquisiciones, esta elabora pedido por mercancía entregada (remisión) al proveedor y se inicia trámite de cobro ante la Contraloría General.</li> </ul>

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTO PARA LA ADQUISICIÓN DE NECESIDADES  
ADICIONALES**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>**

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	SIMBOLOS					HECHOS REALES SEGUN AUDITORÍA
		O	T	I	D	A	
•Proveedor aprobado	•Recibe pedido por mercancía entregada y altas para tramitar cobro ante la Contraloría General.						
•Proveedor aprobado	Por respuesta negativa o parcial :						
•Delegaciones estatales, Regionales y del Distrito Federal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Determinan claves y cantidades a adquirir de acuerdo a los políticas del presente documento.</li> <li>•Procede a tramitar la adquisición de cantidades determinadas y finca los pedidos a los proveedores fabricantes, aprobados por la jefatura de Control de Calidad.</li> <li>•Las claves y cantidades no atendidas por proveedores fabricantes, deberán ser adquiridas al proveedor mayorista, designado por nivel central sin rebasar 45 días de consumo</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>•Control de calidad no interviene en la selección de proveedores fabricantes (ni en los mayoristas); se suele trabajar con intermediarios, lo que origina un bajo control en la calidad de las adquisiciones. Como no se cuenta con un catálogo de proveedores fabricantes y mayoristas, se reinicia el proceso de selección de proveedores, generando demoras en tiempos y en entrega de reportes.</li> </ul>

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTO PARA LA ADQUISICIÓN DE NECESIDADES  
ADICIONALES**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS  
RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	SIMBOLOS					HECHOS REALES SEGUN AUDITORÍA
		O	T	I	D	A	
	<p>tomando en consideración las existencia delegacionales..</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Si tampoco son atendidas por el mayorista central, las delegaciones están facultadas para negociar sin realizar licitación, con otros proveedores nacionales a precio público, menos el 30%.</li> <li>•En caso de faltante en unidades de servicios, podrán otorgar folio, sin que la adquisición vía folio, rebase 10 días consumo en un mes.</li> <li>•Recibe productos, de acuerdo a las normas y procedimientos Institucionales, otorga alta y trámite ante la Controlaría Delegacional.</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>•Una vez recibidos los bienes se agiliza el envío de documentación y elaboración de informes, debido a las demoras generadas no se cumple dentro de los 5 días hábiles siguientes al mes en que se informa. Por consecuencia la Jefatura de Suministro reporta situación de fondos a la Contraloría General con retrasos de 20 días terminado el cierre de ciclo de operaciones.</li> </ul>

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTO PARA LA ADQUISICIÓN DE NECESIDADES  
ADICIONALES**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	SIMBOLOS					HECHOS REALES SEGUN AUDITORÍA
		O	T	I	D	A	
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Delegaciones estatales, Regionales y del Distrito Federal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Elabora informe mensual de adquisición a otros proveedores y envía a la Jefatura de Servicios de Suministro con copia al Centro Regional: adjuntando copia de los escritos de negativa de atención de proveedores aprobados y de los pedidos fincados, dentro de los cinco días hábiles siguientes al mes en que se informa.</li> </ul>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Jefatura de Servicios de Suministro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Recibe documentación, revisa, analiza y tramita situación de recursos financieros ante la Contraloría General.</li> </ul>						

**DE:** Manual para la aplicación del esquema de abastecimiento.

**Resultados obtenidos:** Demoras, tiempos muertos, entorpecimiento en el desarrollo de las tareas por falta de bienes (desabastecimiento); baja calidad en los bienes adquiridos, trámite a intermediarios, los centros regionales realizan adquisiciones fuera de los procedimientos enmarcados.

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
ANÁLISIS AL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA ALMACENES  
DE UNIDAD MÉDICA.**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

PLASMADOS	REALES
<p><b><u>OBJETIVO</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•“Normar las actividades y unificar los procedimientos, para realizar las funciones de solicitud, recepción, acomodo, guarda, surtido y control de articulos, a fin de mantener un adecuado nivel de existencias”.</li> </ul> <p><b><u>AMBITO APLICADO</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•“Las diposiciones contenidas en el presente manual son de observancia general para la operacón de todos los almacenes de UnidadMedica”.</li> </ul> <p><b><u>POLÍTICAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•El presente manual es de aplicación obligatoria en todos los Almacenes de Unidad Medica.</li> <li>•Cada delegación será responsable de proveer a cada almacén del material necesario para el debido cumplimiento de los procedimientos establecidos.</li> <li>•La elaboración de la solicitud de reaprovisionamiento de hará con base a las existencias y dotación autorizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•En base a lo revisado,el personal se apega al manual en un 75%, puesto que quienes lo conocen, lo saben obsoleto y demasiado engorroso, el resto lo desconoce, por lo que no se cumple el objetivo en un 100%.</li> <li>•Aún cuando el ámbito de aplicación es correcto y la mayoría del personal de las unidades médicas conoce este manual, consideran es obsoleto,por lo que algunos pasos de los procedimientos no lo siguen tal cual.</li> <li>•Algunos pasos no se siguen por considerarlos obsoletos y generadores de pérdidas de tiempo.</li> <li>•Como hemos venido observando, en ocasiones los Almacenes Delegacionales se encuentran desabastecidos, existe descontrol por parte de los Centros regionales que abastecen a las delegaciones más no en las Unidades medicas.</li> <li>•Para conocer la dotación autorizada es necesario el control por partida presupuestal y por tanto la participación del Contador de la Unidad.</li> </ul>

DE: Manual de Procedimientos Administrativos para Almacenes de unidad Médica.

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
ANÁLISIS AL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA ALMACENES  
DE LA UNIDAD MEDICA.**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

PLASMADOS	REALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los ciclos mensuales de operación se considerarán del día 26 de cada mes al 25 del mes siguiente, a excepción de Diciembre donde el cierre será hasta el día 31 y Enero cuyo inicio será el día 2 del año siguiente.</li> </ul> <p>Previo a la elaboración de un pedido extraordinario al Almacén Delegacional, el almacén deberá observar los siguientes aspectos:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estos ciclos he encontrado que varían, no hay un adecuado control y apego a esta política desde los Almacenes y Centros Regionales por los que se desfazan los tiempos de entrega de solicitudes de reposición.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar si el almacén Delegacional tiene cantidades pendientes de entregar del reaprovisionamiento ordinario.</li> <li>• Si hay cantidades pendientes de suministrar, verificar si son suficientes para cubrir las cantidades faltantes.</li> <li>• Si las cantidades pendientes de suministrar por el almacén Delegacional cubre los requerimientos, no se solicitará extraordinario.</li> <li>• Si no hay cantidades pendientes de suministrar o dichas cantidades no son suficientes, se elaborará solicitud extraordinaria, investigando si puede ser suministrada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como pudimos observar, las Unidades Médicas se mantienen en espera de surtido por parte del Almacén Delegacional por lo que no llevan a cabo ninguna verificación una vez emitida la solicitud extraordinaria; previo a esto, vía telefónica se verifica si las cantidades son poco significativas, o bien pasan al procedimiento de aclaración de diferencias.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si las cantidades requeridas no las puede suministrar el almacén buscará la opción de obtener traspaso de otras unidades.</li> <li>• Si el número de claves y cantidades necesarias no son significativas, se deberá buscar la opción del traspaso de otras unidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se verificó procedimiento, encontrándolo correcto.</li> <li>• Aún cuando las cantidades no son significativas, la primera opción que observan, es abastecerse por los almacenes Delegacionales, pues es el único trámite donde se hace exigible la firma del director de la Unidad, aún cuando debería ser en todo trámite.</li> </ul>

DE: Manual de Procedimientos Administrativos para Almacenes de unidad Médica.

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
ANÁLISIS AL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA ALMACENES  
DE LA UNIDAD MEDICA.**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS  
RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

PLASMADOS	REALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toda solicitud de reaprovisionamiento deberá invariablemente contener la clave presupuestal conforme al catálogo de centros de costo, establecidos por la Contraloría General y el número de folio asignado por el almacén.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las solicitudes de los servicios enviados a los almacenes de las unidades médicas son requisitadas con la clave designada por grupo de suministro, es hasta llegar esta a manos del contador de la Unidad, cuando se anotan las claves presupuestales; el almacenista desconoce claves presupuestales y el mismo catálogo de Centros de Costos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La documentación que ampare las entradas, consumos y movimientos del material deberá ser registrada oportunamente conforme al sistema de control que se encuentre establecido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se verificó que todo registro estuviera amparado con las remisiones debidamente requisitadas respetivas; la revisión de los materiales y al correcta recepción de cantidades contadas se realiza en presencia de quien entrega.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La recepción de artículos, deberá estar amparada invariablemente con la documentación comprobatoria correspondiente y serán revisadas y contadas en presencia de la persona que efectúe la entrega</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguna remisión de las revisadas contiene precios unitarios y precio total por consecuencia.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificará que la remisiones contengan los datos correctos en lo referente a: destino, clave presupuestal, cantidad, precio unitario y precio total.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectivamente, se lleva a cabo la verificación de la fecha de caducidad, elaborán tarjetas de control de caducidades.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al recibir los articulos verificará fecha de caducidad y las condiciones en que se encuentran, rechazando los que esten en malas condiciones de uso y los proximos a caducar y que no sea posible su consumo inmediato.</li> </ul>	

DE: Manual de Procedimientos Administrativos para Almacenes de unidad Médica.

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
ANÁLISIS AL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA ALMACENES  
DE LA UNIDAD MEDICA.**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

PLASMADOS	REALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>•El acomodo deberá efectuarse conforme al sistema de Primeras Entradas; Primeras Salidas (PEPS), a excepción del material sujeto a caducidad donde el acomodo se hará para surtir primero los que estén más próximos a vencer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Al verificar las tarjetas de control de caducidades se pudo constatar el apego al sistema (PEPS), el cual tambien conocen como PVPS (primero en vencer, primero en salir). Por tratarse en su mayoría de medicamentos, aquellos caducos o por caducar son suspendidos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Los artículos considerados como delicados o peligrosos o que requieran movilización o guarda especial se almacenarán por separado de los demás artículos de acuerdo a sus características de temperatura, autocombustión, influencia corrosiva, peligro de envenenamiento por aspiración, descomposición o explosión para mayor seguridad del personal del almacén.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Al llevar a cabo una observación en uno de los almacenes de Unidad Médica, efectivamente, el material delicado o peligroso se almacena separado del resto, y con el equipo de seguridad necesario.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Los artículos inflamables tales como alcohol, acetona, etc. deberán estar separados de los demás artículos y en un sitio provisto de extinguidores y demás medidas de seguridad contra incendio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Igual al punto anterior.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Será responsabilidad del almacén el control de caducidades a efecto de evitar la caducidad del material que se maneja bajo estas características.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Como hemos visto el control se lleva a cabo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Por ningun motivo deberán de ser utilizados los artículos que se encuentren suspendidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Al separarse, no se utiliza, además de ser identificados como tal, aunque se corre el riesgo de esperar una semana a que Control de Calidad les de tal característica, puesto que almacén solo los separa</li> </ul>

**DE:** Manual de Procedimientos Administrativos para Almacenes de unidad Médica.

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
ANÁLISIS AL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA ALMACENES  
DE LA UNIDAD MEDICA.**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

PLASMADOS	REALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Se llevará un control de todos los artículos existentes conforme al sistema de registro establecido.</li>   <li>•Los artículos suspendidos por Control de calidad, que estén deteriorados o que hayan caducado, deberán ser considerados como existencias no disponibles, en tanto no se liberen, se den de baja o se concentren al Almacén delegacional. La Unidad podrá suspender artículos cuando detecte defectos en su calidad, en tanto los dictamina Control de Calidad, previo aviso de los mismos.</li>   <li>•A toda solicitud de reaprovisamiento a los servicios el almacén le asignará un número de folio progresivo.</li>   <li>•Se deberán vigilar continuamente aquellos artículos cuyo consumo o reaprovisamiento no sea regular a fin de evitar agotamiento o sobreexistencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Para tal efecto se realiza relación de bienes de consumo existentes.</li> <li>•Se encontró que almacén separa este tipo de material, pero no le da la calidad de suspendidos hasta que Control de calidad lo dictamina.</li>   <li>•Se verificó folio progresivo, el cual se determina según orden cronológico.</li>   <li>•No existe tal vigilancia, pues constantemente se presentan solicitudes extraordinarias de abastecimiento, además de no manejar tarjetas de almacén y solo se controlan los movimientos por día.</li> </ul>

**DE: Manual de Procedimientos Administrativos para Almacenes de unidad Médica.**

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

**1 ELABORACIÓN DE LA SOLICITUD DE REPOSICIÓN**

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	SIMBOLOS					HECHOS REALES SEGUN AUDITORÍA
		O	T	I	D	A	
Almacén	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Elabora mensualmente en original y dos copias "Solicitud de Reposición" con base en su instructivo" de llenado.</li> <li>•Elabora memorándums dirigidos al Departamento de Suministro Delegacional y al Contador o Contralor de la Unidad en original y copia de cada uno.</li> <li>•Envía al departamento de Suministros Delegacional, original y la copia de la "Solicitud de reposición" junto con original de memorándum, dentro de los tres días inmediatos al cierre del ciclo mensual, obteniendo acuse de envío en la copia del memorándum.</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>•La solicitud se lleva a cabo, en cuanto a su llenado, conforme al instructivo, pero falta la supervisión presente del Contador de la Unidad.</li> <li>•Este memorándum sustituye la supervisión presente del Contador lo que no es suficiente, el almacenista carece del conocimiento de términos, cálculo de consumos y niveles de inversión.</li> <li>•Este procedimiento se va desfasando, puesto que las solicitudes de reposición llagan a tener atrasos de 8 a 10 dias, después del cierre.</li> </ul>

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS  
RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	SIMBOLOS					HECHOS REALES SEGUN AUDITORÍA
		O	T	I	D	A	
Departamento de Suministros Delegacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega al contador o Contralor de la unidad segunda copia de la "Solicitud de Reposición" junto con original del memorándum, dentro de los tres primeros días posteriores al cierre del ciclo mensual, obteniendo acuse de recibo en la copia del memorándum.</li> <li>• Archiva en orden cronológico copias de los memorándums con acuse de recibo.</li> <li>• Recibe mensualmente de los almacenes original y primera copia de la "Solicitud de Reposición" así como original de memorándum de envío.</li> <li>• Sella de recibido de original de primera copia de la "Solicitud de Reposición" y</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocurre lo mismo que en el punto anterior.</li> <li>• Los memorándums son identificados con un número según la fecha de elaboración así es como se archivan.</li> <li>• Los recibe aunque con fechas opuestas a lo que marca el presente manual, según se explico anteriormente.</li> <li>• Se verificó sello de recibido, así como acuse de recibo de la primera copia de la solicitud.</li> </ul>

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA**  
**ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS 1 ELABORACIÓN DE LA SOLICITUD DE REPOSICIÓN**  
**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**  
**RESPONSABLE DE AREA:**  
**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	SIMBOLOS					HECHOS REALES SEGUN AUDITORÍA
		O	T	I	D	A	
Contador de la unidad.	<p>devuelve al almacén primera copia con acuse de recibido.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Asigna número de solicitud (folio consecutivo de solicitudes).</li> <li>•Registra solicitud en el sistema Suministro para su atención, con base en su instructivo de operación y aplica sello de registrado.</li> <li>•Archiva en orden progresivo "Solicitud de reposición", así como original del memorándum de envío.</li> <li>•Recibe mensualmente del almacén copia de la "solicitud de Reposición" conteniendo...</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>•Se verificó número consecutivo de solicitudes, encontradolos correctos.</li> <li>•Al seleccionar selectivamente distintas solicitudes, encontré que efectivamente se registran estas en el sistema, pero sin seguir ningún instructivo de operación y sin aplicar sello de registrado.</li> <li>•Se verificó el correcto orden progresivo de las solicitudes archivadas.</li> <li>•La información recibida como consumos, carece del precio unitario, pues el almacenista lo desconoce, así como del nivel de inversión.</li> </ul>

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA**  
**ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS**  
**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**  
**RESPONSABLE DE AREA:**  
**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	SIMBOLOS					HECHOS REALES SEGUN AUDITORÍA
		O	T	I	D	A	
	<p>información sobre consumos, así como original del memorándum de envío, y devuelve acuse de recibo de la misma.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtiene importe de los consumos por partida presupuestal.</li> <li>• Determina con base en los datos del consumo de los tres últimos meses los porcentajes correspondientes a cada centro de costo consumidor de artículos.</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los consumos necesarios y no registrados en las solicitudes, son identificados de acuerdo al grupo de suministro al que pertenecen y no a la clave presupuestal designada, por lo que el contador debe averiguar a cual se refiere, originando pérdida de tiempos.</li> <li>• Esto se lleva a cabo para determinar el grado de responsabilidad o asignación del presupuesto, así como el porrateo en gastos.</li> </ul>

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	SIMBOLOS					HECHOS REALES SEGUN AUDITORIA
		O	T	I	D	A	
Contador de la Unidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuye a cada centro de costos el importe obtenido y elabora volante de codificación para su registro contable.</li> <li>• Envía volantes de codificación a la Contraloría Delegacional para incorporación al cierre contable.</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>• De acuerdo al punto anterior, finalmente se llega a los importes por centros de costos y a su registro contable, el cual no lleva a cabo el contador de la unidad, el sólo emite reportes que envía a control contable del nivel central, quien evalúa la información y emite resultados a la Contraloría, quien es la encargada de todos los registros contables.</li> </ul>
Almacén.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe del Departamento de Suministros primera copia de la "solicitud de reposición" con el acuse de recibo de la segunda copia de la solicitud.</li> <li>• Archiva en orden cronológico copia de la solicitud de reposición y documento con acuse de recibo.</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>• El departamento de Suministros envía al almacén la primera copia de la solicitud con el acuse de recibo del original y no de la segunda copia, la cual está en propiedad del contador de la unidad.</li> </ul>

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

**2. ELABORACIÓN DE LA SOLICITUD EXTRAORDINARIA DE ABASTECIMIENTO**

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	SIMBOLOS					HECHOS REALES SEGUN AUDITORÍA
		O	T	I	D	A	
Almacén	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Elabora en original y dos copias la solicitud extraordinaria de abastecimiento, conforme a su instructivo de llenado y de acuerdo con los criterios que se mencionan en el capítulo de Políticas de éste manual.</li> <li>•Recaba firma del Director, Administrador o encargado de la unidad en original y copias de la solicitud.</li> <li>•Envía al almacén Delegacional, original y primera copia de la solicitud.</li> <li>•Conserva temporalmente la segunda copia de la solicitud extraordinaria de Abastecimiento en espera de su surtido por parte del Almacén Delegacional.</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>•Este tipo de solicitud ocurren frecuentemente, puesto que los mismos almacenes delegacionales no cubren los requerimientos de las unidades médicas, pues se encuentran desabastecidas.</li> <li>•Encontré que la mayor parte de estas solicitudes carecen de firma o son firmadas por ausencia por el contador de la unidad.</li> <li>•Como podemos ver este procedimiento se corta aquí pues se esta en espera del surtido por parte del almacén delegacional; aún cuando las políticas marcan como siguiente paso el traspaso entre unidades...</li> </ul>

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA**

**ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS:**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	SIMBOLOS					HECHOS REALES SEGUN AUDITORÍA
		O	T	I	D	A	
Almacén	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continúa con el procedimiento para la recepción de artículos.</li> </ul>						llegamos al supuesto de pensar que en realidad no se necesito solicitud extraordinaria y del procedimiento 1 pasamos al 3.

**3.- RECEPCIÓN DE ARTICULOS Y CONTEO DE ARTICULOS POSTERIORES A LA RECEPCIÓN FISICA**

Almacén	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe de acuerdo con el calendario de la Jefatura Delegacional de abastecimiento, remisión en original y copia, artículos y talón de embarque.</li> <li>• Verifica que la cantidad física de la clave y descripción (especificaciones) coincidan con lo señalado en la remisión:</li> </ul> <p><i>No coinciden</i></p>						<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las unidades desconocen el calendario de la Jefatura Delegacional de Abastecimiento, el cual varía por trámites engorrosos en los que se han incurrido previo al abastecimiento de las unidades. La remisión recibida no es la original del proveedor, sino una emitida por el almacén delegacional, la cual contiene clave presupuestal, descripción y cantidades.</li> </ul>
---------	--	--	--	--	--	--	---

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA**

**ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS:**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	SIMBOLOS					HECHOS REALES SEGUN AUDITORÍA
		O	T	I	D	A	
Almacén	<p><i>No coinciden</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Aclara con el transportista o personas que entregan los artículos, las diferencias detectadas.</li> <li>•Circula con bolígrafo en original y copia de la remisión las cantidades incorrectas y anota las correctas.</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>•Cuando no coinciden lo recibido físicamente Con lo remisionado, el personal que entrega los artículos desconoce los motivos de las diferencias detectadas, por lo que al revisar distintas remisiones en estos casos, se anota en estas las cantidades recibidas realmente, tanto en el original como en la copia.</li> </ul>
Almacén	<p><i>Si coinciden</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Verifica que los artículos con caducidad estén dentro de los límites establecidos.</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>•Al no haber diferencias detectadas, se procede a cotejar las fechas de caducidad que se encuentran suscritas en cada uno de los artículos y se verificó que estas fuesen anotadas en las tarjetas de control de caducidades.</li> </ul>

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA**

**ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	SIMBOLOS					HECHOS REALES SEGUN AUDITORÍA
		O	T	I	D	A	
Almacén	<p><i>Caducidad fuera del limite</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Circula en original y copia de la remisión las cantidades de artículos con caducidad fuera de los limites establecidos, anotando leyenda "Caducidad fuera de limite".</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al igual que en el caso de remisiones incompletas o superiores (diferencias detectadas) se anotaron en la remisión original y su respectiva copia todos los artículos cuya caducidad haya sido rebasada, pero dejando de lado la leyenda respectiva, al entrevistar al personal fue que identificamos que se trataba de material sujeto a su caducidad.</li> </ul>
Almacén	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Separa los artículos fuera de los limites establecidos para ser devueltos al almacén. (Lo mismo para artículos deteriorados).</li> <li>• Aplica sello y firma de recibido en original y copia de la remisión y en talón de embarque.</li> <li>• Entrega al transportista o encargado de la distribución, el talón de embarque, el ...</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todo material deteriorado o fuera de limite de caducidad, no se separa por aparte, simplemente no entra a la unidad respectiva.</li> <li>• Encontré que se aplica sello o firma, pero nunca las dos al recibirse la mercancía.</li> <li>• El acuse se recibo de la copia de la remisión en ocasiones resulta ilegible, falta nombre de quien firma y fecha respectiva</li> </ul>

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA**

**ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	SIMBOLOS					HECHOS REALES SEGUN AUDITORÍA
		O	T	I	D	A	
Almacén	<p>...original de la remisión, y los artículos con caducidad fuera de los limites establecidos así como los deteriorados recabando acuse de recibo en la copia de remisión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Registra alta de artículos con base en las cantidades físicas recibidas y conforme al sistema que tenga establecido.</li> <li>•Acomoda los artículos en anaqueles y estibas respetando las normas de acomodo.</li> <li>•Determina diferencias con base en lo anotado con la copia de la remisión.</li> <li>• Continúa con el procedimiento para la aclaración de diferencias entre remisión y recepción de los conteos posteriores a la entrega física.</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>•El alta en los sistemas se da en el momento de la recepción de los materiales, pero en ocasiones se reciben más de una remisión con un mismo material, por lo que el almacenista da de alta total identificando sólo a la remisión de mayor importe</li> <li>•Se determinan diferencias por medio de un simple cálculo aritmético.</li> </ul>

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA**

**ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

**4.- ACLARACIONES ENTRE REMISIONES Y RECEPCIÓN POR CONTEOS POSTERIORES A LA ENTREGA FISICA.**

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	SIMBOLOS					HECHOS REALES SEGUN AUDITORÍA
		O	T	I	D	A	
Almacén	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Elabora en original y dos copias el Reporte de diferencias con base en los datos de la remisión y conforme a su instructivo de llenado.</li> <li>•Solicita autorización del Director o Encargado de la Unidad.</li> <li>•Envía a la Jefatura Delegacional de Abastecimiento original y copia del reporte de diferencias.</li> <li>•Archiva en orden cronológico la segunda copia del reporte de diferencias anexo a la copia de la remisión.</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>•Nuevamente el almacenista desconoce el precio unitario.</li> <li>•Nuevamente se carece de las firmas respectivas, o encontrando se firma por ausencia del contador de la unidad.</li> <li>•Se envía una vez identificadas las diferencias el original y copia del reporte en cuestión, hace falta firma de acuse de recibo.</li> <li>•se coteja el orden cronológico de las segundas copias de los reportes de diferencias anexas a la copia de remisión.</li> </ul>

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA**

**ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	SIMBOLOS					HECHOS REALES SEGUN AUDITORÍA
		O	T	I	D	A	
Jefatura Delegacional de Abastecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe original y copia del reporte de diferencias.</li>   <li><i>Diferencia de más.</i></li>   <li>• Realiza el ajuste al cargo original del almacén, en el Sistema de Suministros.</li> <li>• Elabora remisión complementaria con base en el reporte de Diferencias.</li> <li>• Anexa a la remisión complementaria el Reporte de Diferencias.</li>   <li>• Archiva en orden cronológico por Unidad reclamante.</li>   <li><i>Diferencia de menos.</i></li> <li>• Investiga y determina si procede la reclamación :</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se tiene acuse de recibo que ampare que la jefatura recibió el reporte de diferencias.</li>   <li>• Toda diferencia de más se ajusta directamente en el sistema, no se encontraron remisiones complementarias, por lo que se archivan exclusivamente los reportes por diferencias.</li>   <li>• Ante diferencias de menos, no se lleva a cabo investigación alguna, en todo caso ha procedido la reclamación.</li> </ul>

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	SIMBOLOS					HECHOS REALES SEGUN AUDITORIA
		O	T	I	D	A	
Almacén	<p><i>Si procede la reclamación.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investiga y determina el envío de artículos.</li> <li>• Elabora oficio en original y copia comunicando su conformidad en la reclamación.</li> <li>• Envía original del oficio al almacén reclamante.</li> <li>• Archiva copia del oficio anexo al reporte de diferencias por orden cronológico y por unidad reclamante.</li> <li>• Recibe original del oficio donde le comunican la conformidad en el reclamo.</li> <li>• Anexa original del oficio a la copia de la remisión y al reporte de diferencias.</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como en todos los casos procede la reclamación, no se realiza oficio de conformidad.</li> <li>• Ver punto anterior.</li> </ul>

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA**  
**ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS**  
**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**  
**RESPONSABLE DE AREA:**  
**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>o</sup>.**

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	SIMBOLOS					HECHOS REALES SEGUN AUDITORÍA
		O	T	I	D	A	
Jefatura Delegacional de Abastecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Archiva en orden cronológico original del oficio y copia de la remisión y reporte de diferencias.</li> <li>•Elabora remisión complementaria en original y copia con base en el reporte de diferencias, sin afectar registro de remisiones del almacén reclamante.</li> <li>•Obtiene y empaca los artículos.</li> <li>•Envía al almacén los artículos así como, original y copia de la remisión complementaria.</li> <li>•Archiva reporta de diferencias por orden cronológico y por unidad reclamante.</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>•Las remisiones complementarias encontradas , no indican el hecho de complementar a otras, su entrada se registra como una nueva, lo cual en realidad no afecta las remisiones del almacén reclamante, pero quedan como pendientes las diferencias por explicar.</li> <li>•La Jefatura delegacional se ampara al archivar en expedientes por unidad reclamante, que al revisarse se encontró todos los reportes de</li> </ul>

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA**  
**ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS**  
**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**  
**RESPONSABLE DE AREA:**  
**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	SIMBOLOS					HECHOS REALES SEGUN AUDITORIA
		O	T	I	D	A	
Jefatura Delegacional de Abastecimiento							diferencias generados en el ejercicio, anexado a estos las remisiones con acuse de recibo por parte del almacén.
Almacén.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Recibe de la Jefatura Delegacional de abastecimiento, original y copia de la remisión complementaria, así como los artículos.</li> <li>•Continúa con el procedimiento y recepción de artículos. <i>No procede la reclamación.</i></li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>•Al revisar las remisiones enviadas como complementarias, estas no indican que a eso se refiera; sin embargo, las remisiones son archivadas junto con el requerimiento de material que les dio origen, y al darlas de alta en sistema, son capturados como tales.</li> <li>•No se encontraron casos en los que la reclamación no procediera; según entrevistas con el personal a cargo de las investigaciones para reclamación aceptada o no, me indicaron que al momento de recibir el reporte de diferencias, solo cotejan con la persona que llevo el material, si lo que en el reporte era cierto y al no existir desacuerdo de su parte, se procedía al envío del material faltante</li> </ul>
Jefatura Delegacional de Abastecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Elabora oficio en original y copia comunicando la improcedencia de la reclamación.</li> <li>•Envía el original del oficio al almacén a más tardar tres días después de la recepción de Reporte de diferencias.</li> </ul>						

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA**

**ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	SIMBOLOS					HECHOS REALES SEGUN AUDITORÍA
		O	T	I	D	A	
Almacén	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Archiva la copia del oficio anexo al reporte de Diferencias, por orden cronológico y por unidad reclamante.</li> <li>• Recibe original del oficio y solicita autorización del Contralor, Director o Encargado de la Unidad, para realizar el ajuste de existencias.</li> <li>• Realiza el ajuste a las existencias de acuerdo al procedimiento normado para este fin, registrando en el sistema que se tenga establecido.</li> <li>• Anexa el original del oficio a la copia de la remisión y copia del Reporte de Diferencias.</li> <li>• Archiva en orden cronológico.</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ver punto anterior.</li> </ul>

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

**5.- TRASPASO DE ARTICULOS ENTRE ALMACENES DE UNIDAD MEDICA**

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	SIMBOLOS					HECHOS REALES SEGUN AUDITORÍA
		O	T	I	D	A	
Almacén solicitante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investiga en los almacenes de otras Unidades, si pueden proporcionarle apoyo para suministrarle las cantidades de los artículos que hagan falta.</li> <li>• Elabora en original y tres copias el formato de "Movimientos Varios", conforme a su instructivo de llenado.</li> <li>• Recaba firma del Director, Administrador o Encargado de la Unidad.</li> <li>• Envía original y copia del formato "Movimientos Varios", al almacén que dará apoyo.</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encontré que la investigación para el traspaso entre unidades se da de manera informal, a través de llamadas telefónicas y a aquellas unidades que se encuentren dentro de su circunscripción.</li> <li>• Una vez que se establece la unidad que proporciona los materiales faltantes, se elabora el formato de movimientos varios encontrándose nuevamente en blanco la columna de precios unitarios, puesto que el almacenista los desconoce.</li> <li>• Al contrario que en otros casos, al revisarse el archivo de esta documentación, se encontraron debidamente requisitados por el Director de la Unidad, así como con acuse de recibo por parte del almacén de apoyo.</li> </ul>

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA**

**ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	SÍMBOLOS					HECHOS REALES SEGUN AUDITORÍA
		O	T	I	D	A	
Almacén de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Obtiene los artículos solicitados a través del formato "movimientos Varios".</li>   <li>•Recaba firma de autorización del Director; Administrador o Encargado de la Unidad.</li>   <li>•Obtiene firma de recibido en el original y copia del formato "movimientos Varios"</li>   <li>•Entrega los artículos surtidos así como, la copia del formato "Movimientos Varios".</li> </ul>						<p>Encontré que todo movimiento realizado en los almacenes de las unidades médicas, que generen movimientos de materiales, se amparan con este formato (el cual vendría a sustituir a las tarjetas de almacén ) con la diferencia de originarse un formato por fecha. Estos formatos se encuentran perfectamente archivados y separados de aquellos enviados y manejados en unidades diferentes.</p> <p>•Se encontraron debidamente requisitados</p> <p>• Al enviar los artículos a los almacenes solicitantes dan salida inmediata en el sistema, además de obtener firma de recibido.</p>

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA**  
**ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS**  
**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**  
**RESPONSABLE DE AREA:**  
**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	SIMBOLOS					HECHOS REALES SEGUN AUDITORÍA
		O	T	I	D	A	
Almacén Solicitante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continúa con el procedimiento de registro de salidas conforme al sistema establecido, turnándole copia al Contador de la unidad.</li> <li>• Archiva cronológicamente el original del formato de "movimientos Varios".</li> <li>• Recibe artículos y copia del formato de "Movimientos Varios".</li> <li>• Acomoda los artículos de acuerdo con las normas establecidas.</li> <li>• Registra alta de artículos de acuerdo al sistema que tenga establecido.</li> <li>• Envía copia al Contador de la Unidad</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se verificó el archivo correspondiente, que ampara mis explicaciones anteriores.</li> <li>• Se verificó que efectivamente se archivarán los formatos de movimientos varios; el almacenista explica que al momento de la recepción de materiales, procede a dar alta de los mismos en el sistema y posteriormente al acomodo de estos, lo cual es correcto. Pero cabe hacer la observación de que el manual primero indica acomodo y después alta en el sistema.</li> </ul>

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	SIMBOLOS					HECHOS REALES SEGUN AUDITORÍA
		O	T	I	D	A	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envía copia a la Jefatura de Abastecimiento Delegacional.</li> <li>• Archiva cronológicamente la copia del formato "Movimientos Varios".</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se verificó archivo correspondiente.</li> </ul>

**6.- SURTIDO DE ARTICULOS AL SERVICIO.**

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	SIMBOLOS					HECHOS REALES SEGUN AUDITORÍA
Almacén	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe del servicio solicitante la forma "Reaprovisionamiento de Material a Servicios en Unidades de Atención Medica en original y copia de acuerdo al calendario de surtido.</li> <li>• Revisa que la solicitud éste debidamente autorizada.</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se verificó archivo de formas de reaprovisionamiento de material a servicios, encontrándose copias poco legibles y carentes de la firma de autorización; muchas de estas copias contienen cantidades a lápiz o pluma lo cual le resta confiabilidad a la documentación. Sin embargo, se encuentran foliadas</li> </ul>

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	SIMBOLOS					HECHOS REALES SEGUN AUDITORÍA
		O	T	I	D	A	
Almacén	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asigna número de folio a la solicitud y anota fecha de recepción.</li> <li>• Revisa si hay existencia física de artículos solicitados.</li> <li>• Obtiene y ordena los artículos.</li> <li>• Anota en la solicitud las cantidades surtidas en cada renglón.</li> <li>• Aplica sello de surtido en original y copia de la solicitud, así como la fecha de surtido.</li> <li>• Entrega al servicio solicitante los artículos y la copia de la solicitud, recabado en el original nombre y firma de la persona que recibe y la fecha.</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>• En las solicitudes se encontraron anotadas las cantidades surtidas, pero carecen del sello de surtido efectuado.</li> <li>• Estas solicitudes se encuentran con firmas sin nombre adjunto de la persona que recibió y sin fecha.</li> </ul>

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS**

**ÁREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE ÁREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>**

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	SIMBOLOS					HECHOS REALES SEGUN AUDITORÍA
		O	T	I	D	A	
Almacén	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Efectúa registros de salida de acuerdo al sistema que tenga establecido.</li> <li>•Al cierre del mes entrega documentos fuente, al área contable.</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>•Al cotejar estas solicitudes con el sistema, se verificó la efectiva salida en el sistema mismo.</li> <li>•Los documentos fuente nunca llegan al área, lo que estos reciben son reportes de los movimientos de existencias y consumo.</li> </ul>

**7.- SUSPENSIÓN DE ARTICULOS**

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	SIMBOLOS					HECHOS REALES SEGUN AUDITORÍA
		O	T	I	D	A	
Almacén	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Detecta mediante observación los artículos que presentan defectos en su calidad (ausencia de número de lote, caducidad, contenido, fugas, etc.), la detección de los defectos puede ser observada por el personal usuario.</li> <li>•Separa las existencias del lote de artículos que presentan defectos en su calidad y los</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>•El encargado del almacén me informó que cinco días antes del cierre del mes, se revisa el material controlado por su fecha de caducidad, es principalmente, lo que les ha servido para identificar material sin identificación, evaporación o fuga del mismo.</li> <li>•De manera inmediata son separados estos artículos, pero no todos contienen la leyenda de "suspendidos".</li> </ul>

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA**

**ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	SIMBOLOS					HECHOS REALES SEGUN AUDITORÍA
		O	T	I	D	A	
	<p>identifica con la leyenda "no tocar, suspendido".</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Elabora en original y cuatro copias, reporte sobre productos que presentan defectos en su calidad conforme a su instructivo de llenado.</li> <li>•Recaba firma del director o encargado de la unidad en la forma.</li> <li>•Separa muestras previa consulta con el Departamento de Control de calidad para que le identifique el tamaño de las mismas.</li> <li>•Envía al Departamento de Control de calidad, mediante oficio, el original y tres copias de la forma y la muestra del artículo.</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>•El reporte sobre productos con defectos en su calidad, no es elaborado y el departamento de Control de Calidad es informado vía telefónica.</li> <li>• El departamento de Control de calidad, se presenta una semana después, argumentando exceso de trabajo. Una vez que se encuentra en el lugar, revisa físicamente el material con probables defectos. Es este departamento quien finalmente determina el material a suspender, dejando anexo a estos leyenda "No tocar, Material suspendido"</li> </ul>

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA**

**ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	SIMBOLOS					HECHOS REALES SEGUN AUDITORÍA
		O	T	I	D	A	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Recibe del Departamento de Control de Calidad Delegacional, circular, telex, oficio, etc., donde se informa sobre las claves y lotes de artículos a suspender.</li> <li>•Revisa físicamente si tienen existencias de los artículos a suspender, con base a la información recibida.</li> <li>•Registra la información recibida en original y copia de la forma "Registro de Comunicados de Control de Calidad" conforme a su instructivo de llenado.</li> <li>•Envía al día siguiente de haber recibido la comunicación, original del "Registro de Comunicados de Control de Calidad" al Departamento de Control Delegacional.</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>•Pude verificar que gran parte del material, suspendido proviene de fechas antiguas, por lo que sería recomendable su baja definitiva.</li> <li>•No se elabora registro de comunicados de control</li> </ul>

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA**  
**ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS**  
**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**  
**RESPONSABLE DE AREA:**  
**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	SIMBOLOS					HECHOS REALES SEGUN AUDITORÍA
		O	T	I	D	A	
Almacén.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conserva en orden cronológico, circular, telex, oficio, etc. y copia de la forma "Registro de Comunicados de Control de Calidad" para la afectación del registro de existencias disponibles y no disponibles conforme al sistema que tenga establecido.</li> </ul>						•Ver punto anterior.

**8.- BAJA DE ARTICULOS.**

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	SIMBOLOS					HECHOS REALES SEGUN AUDITORÍA
		O	T	I	D	A	
Almacén	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica artículos para baja por diversos conceptos (rotos, deteriorados, suspendidos para su uso por Control de Calidad, etc.).</li> <li>• Elabora en original y dos copias la "Solicitud de baja de bienes de consumo" ante la Secretaría de Hacienda y crédito Público de acuerdo...</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se aplica lo mismo que en el caso de suspensión de artículos, solo que en periodos de inventario (anualmente).</li> <li>• Tratándose de artículos defectuosos, deteriorados o rotos identificados durante los inventarios físicos, encontré solicitudes de baja anuales...</li> </ul>

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA**

**ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS.**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	SIMBOLOS					HECHOS REALES SEGUN AUDITORÍA
		O	T	I	D	A	
	<p>con su instructivo de llenado, anexando en su caso, documentación complementaria sobre el particular.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Recaba firma del Director, Administrador o encargado de la Unidad solicitante.</li> <li>•Envía a la Jefatura delegacional de Abastecimiento, original y copia de la "Solicitud de baja de bienes de consumo" ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la "Relación de bienes de consumo", obteniendo acuse de recibo en la segunda copia.</li> <li>•Recibe de la jefatura Delegacional de abastecimiento el dictamen correspondiente autorizado por el</li> </ul>						<p>presentados ante la secretaría de Hacienda y Crédito Público ( el manual originalmente indicaba secretaria de Programación y presupuesto. Lo que indica que este manual podría resultar obsoleto); estas solicitudes se encuentran debidamente requisitadas.</p> <p>•Se verificó que dichas solicitudes contuvieran firma y sello de acuse de recibo por parte de la Jefatura Delegacional, así como la relación de bienes de consumo, pero nuevamente esta carece de los precios unitarios.</p> <p>•El Departamento de Control de Calidad no envía su dictamen correspondiente, por consecuencia, el almacén prosigue a informar al contralor...</p>

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA**

**ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	SIMBOLOS					HECHOS REALES SEGUN AUDITORIA
		O	T	I	D	A	
	Departamento de Control de Calidad.  • Procede a realizar las acciones de acuerdo al dictamen recibido.  • Informa al Controlador de la Unidad sobre el monto de la baja para la afectación contable correspondiente.						sobre los artículos (cantidades) por dar de baja y se procede conforme lo establece la Secretaría de Salud.  • Se encontró material pendiente de elaborarle sus solicitudes de baja respectivamente, el almacenista desconoce si dicho material se dará de baja definitivamente o si proseguirá su suspensión.

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA**  
**ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS**  
**ÁREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**  
**RESPONSABLE DE ÁREA:**  
**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

**9.- CONTROL DE CADUCIDADES.**

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	SIMBOLOS					HECHOS REALES SEGUN AUDITORÍA
		O	T	I	D	A	
•Almacén	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Identifica al momento de la recepción los artículos con caducidad que entran al almacén, llena la forma para "Control de Caducidades".</li> <li>•Revisa mensualmente el registro de control de caducidades e identifica los artículos y lotes cuya fecha de caducidad sea dentro de los tres meses siguientes.</li> <li>•Efectúa recuento físico de los artículos y lotes que caduquen dentro de los siguientes tres meses.</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>•Se revisó físicamente las tarjetas de control de caducidades, las cuales se archivan cronológicamente, se encuentran en blanco el espacio para anotar la clave y nombre del proveedor, puesto que el almacenista de las unidades médicas recibe directamente del almacén delegacional y desconoce el nombre del proveedor.</li> <li>•Según me informa el almacenista, se revisa cinco días antes del cierre de mes los materiales por caducar, según la relación mencionada anteriormente y se seleccionan los próximos a vencer en los tres meses siguientes.</li> </ul>

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA**

**ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	SIMBOLOS					HECHOS REALES SEGUN AUDITORÍA
		O	T	I	D	A	
Almacén	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Determina con base en los promedios de consumo, si las cantidades en existencia de cada artículo y lote, puede ser consumidos dentro de los siguientes dos meses.</li>   <li><i>Si pueden ser consumidos.</i></li> <li>•Conserva existencias para surtido de artículos.</li> <li>•Actualiza el registro de control de caducidad cuando se agoten las existencias de cada clave y lote.</li>   <li><i>Si no pueden ser consumidos:</i></li>   <li>•Se elabora oficio de solicitudes de concentración en original y copia con los siguientes datos:</li> </ul>						<ul style="list-style-type: none"> <li>•Contrario a lo que establece el manual, se verifican las solicitudes de reaprovisamiento a servicios, para determinar si esos materiales por vencer en tres meses, han sido solicitados para su consumo en un periodo menor o no.</li>   <li>•Si fueron solicitados, se conservan las existencias y una vez fuera se dan de baja de la tarjeta de Control de Caducidades, por lo que se verificó la baja física (entrega de los materiales) y la baja en la documentación.</li>   <li>•Si no han sido solicitados, se procede a su suspensión . hasta el momento no se ha procedido a ninguna concentración en los almacenes delegacionales.</li> </ul>

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA**  
**ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS**  
**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**  
**RESPONSABLE DE AREA:**  
**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	SIMBOLOS					HECHOS REALES SEGUN AUDITORÍA
		O	T	I	D	A	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Clave y nombre del artículo (14 dígitos).</li> <li>* Número de lotes</li> <li>* Cantidad de unidades.</li> <li>* Presentación cuando existan de una misma clave, artículos con diferentes unidades de presentación.</li> <li>* Proveedor o laboratorio</li> <li>* Motivo de concentración.</li> <li>• Recaba firma del Director, Administrador o Encargado de la unidad.</li> <li>• Envía a la Jefatura de Abastecimiento Delegacional, original del oficio de solicitud de concentración.</li> </ul>						

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA**

**ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	SIMBOLOS					HECHOS REALES SEGUN AUDITORÍA
		O	T	I	D	A	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Archiva en orden cronológico copia del oficio solicitante.</li> <li>• Recibe respuesta de la Jefatura de Abastecimiento delegacional, autorizando la concentración.</li> <li>• Separa y empaca artículos para concentrar</li> <li>• Entrega al Almacén delegacional, recabando firma de recibido en el formato de "Movimientos Varios " elaborado previamente.</li> </ul>						

# ORGANIZACIÓN

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
PROGRAMA ORGANIZACIÓN.**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

**PROGRAMA ORGANIZACIÓN.**

I Revisar la parte correspondiente a control interno.	<b>C.C.I.</b>
II. Realizar una carta de actividades de las funciones básicas determinadas en el manual de organización del área y evaluar conforme lo observado y analizado en planeación.	<b><u>Memo</u> 0-1 carta</b>
III. Elabora una carta de distribución de actividades, para así poder evaluar los volúmenes de trabajo, distribución de labores, tramos de control y tiempos efectivos de trabajo .	<b>0-2</b>
IV. Una vez definidas la funciones y actividades que integran el área a auditar, evaluar los procedimientos existentes en la asignación de recursos materiales, o de no existir, promover uno en relación a:  A) Los recursos Humanos asignados. B) Los recursos económicos con los que se cuenta.	<b>No existen procedimientos de asignación de recursos. <u>Memo/recursos</u></b>
V. Definir si los informes existentes son efectivos en su forma oportunidad, grado de detalle y frecuencia para mantener la comunicación entre niveles.	<b>0-3</b>
VI. Elaborar un diagrama funcional (Organigrama) en relación a los resultados obtenidos en los puntos anteriores y compararlos con el establecido en el manual de organización.	<b><u>Memo</u> ORG</b>
VII. Evaluar lo relativo al área de trabajo.	<b><u>Memo</u> AREA</b>
VIII. Concluir sobre el trabajo efectuado.	
IX. Establecer observaciones que procedan y las sugerencias para mejorarlas y corregirlas.	<b>Ver sección respectiva</b>
X Revisión de papeles de trabajo.	<b>Trabajo realizado por el mismo responsable</b>

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA**  
**MEMORANDUM DE CARTA DE ACTIVIDADES.**  
**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**  
**RESPONSABLE DE AREA:**  
**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

## **MEMORANDUM DE CARTA DE ACTIVIDADES.**

### **TRABAJO DESARROLLADO**

La carta de actividades elaborada, se formuló a través de las funciones plasmadas en el Manual de Organización, el cual fue creado de principio para todos y cada uno de los centros regionales que conforman el ciclo de abastecimiento, suponiendo su misma aplicación a los Centros Delegacionales y por consecuencia a las Unidades Médicas, aunque no en la misma magnitud.

Procedí a su análisis, en base a la evaluación de la PLANEACION y apoyándome en las entrevistas respectivas y en los cuestionarios aplicados.

### **RESULTADOS**

La primer falla encontrada es el desconocimiento total del manual donde se plasmaron estas funciones, por lo que el personal trabaja por la rutina que se ha venido presentando.

En cuanto a cada departamento encontré lo siguiente:

1. Adquisiciones.- el manual establece funciones para sus dos oficinas de apoyo, sin embargo entre estas intercambian funciones, o una de ellas absorbe las funciones de la otra, esto en realidad no es incorrecto, en mi opinión, se busca justificar las existencias de estas dos secciones y puesto que los jefes y titulares conocen las funciones plasmadas en los manuales, el personal de una sección en ocasiones labora para un jefe u otro.

Los proveedores ganadores no son seleccionados correctamente, pues no cumplen o no llegan a cumplir el abasto estipulado, por lo que se genera desabastecimiento y se originan compras que han llegado a rebasar el presupuesto anual

2. Suministro.- No se ha cumplido con el calendario de suministro por retrasos desde el programa presupuesto-suministro; similar al caso de adquisiciones, se enmarcan funciones para la oficina de recepción y enmarques y la almacenamiento, sin embargo

se trata de una misma que absorbe todas estas funciones.

Las fallas detectadas en el acomodo por fechas de vencimiento, se deben a la falta de conocimiento por parte de el personal y a la falta de indicaciones de el encargado de caducidades.

Falta el manejo de tarjetas de almacén que indiquen la existencia o insuficiencia en los almacenes, se lleva un control diario, el cual no es suficiente, además de generar demasiado papeleo. Falta la participación coordinada de Control Contable, puesto que toda la documentación que circula por movimientos en el almacén carece de los precios unitarios, por desconocimiento del personal a cargo; su labor se enfoca más al desarrollo del diseño de reportes para el análisis de la información, que lleva a cabo el Titular del Departamento y la Contraloría General.

Todo desabastecimiento encontrado, generalmente se debe al retraso de los requerimientos que se envían a adquisiciones, por todo el proceso en sí y por la respuesta misma. No hay participación por parte de Control de calidad, este departamento no se encuentra formalmente establecido, por lo que es utilizado en labores de apoyo en servicios administrativos como secretariales, de archivo, etc.

A pesar de los ciclos de cierre de operaciones estipulado, estos se llevan a cabo el último día del mes de Diciembre o hasta el 2 de enero, debido al retraso en el suministro lo defasan a esas fechas. Sin embargo se encuentran diferencias constantes por entradas no contempladas en presupuesto y por tanto en los listados de Control Contable, quien no participa en estos. No hay inventarios mensuales, los cuales resultan necesarios sobre todo por material que se dará de baja y que por tanto no contemplan en el conteo y no coincide con el listado contable. En el inventario se procede a las bajas correspondientes, por lo que existe material obsoleto o sin ninguna función ocupando espacios que generan confusiones en el mismo conteo y pérdidas de tiempo.

3.-Información y Control: El departamento no se ha venido desarrollando como debiera, Control Contable ha venido absorbiendo sus funciones, y el propio departamento carece de los recursos humanos y tecnológicos adecuados lo cual contribuye al retraso de la emisión y recepción de reportes.

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
 CARTA DE ACTIVIDADES.**

O-1<sup>1/25</sup>

AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS  
 RESPONSABLE DE AREA:

AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.

**CARTA DE ACTIVIDADES.**

FUNCIONES		RESPONSABILIDADES		RESULTADOS OBTENIDOS
BASICAS	SECUNDARIAS	DEPARTAMENTO	OFICINA DE APOYO	SEGUN AUDITORIA
<b>ADQUISICIONES</b>				
1. Supervisión en la atención y trámite de requisiciones para la compra regional.	Recibir y tramitar las requisiciones.  Recibir requisiciones cuadros comparativos con asignación de proveedores.	Adquisiciones	Titular del Departamento.	Esta carta se refiere a las funciones por Centro Regional
		Análisis y asignación	Jefe de sección	• Por lo que hemos venido analizando la oficina de fincamiento y trámite de pedido recibe copia de todas las solicitudes de reposición, de reaprovisionamiento, adquisiciones adicionales y extraordinarias que le son enviadas por el Departamento de Suministro de la misma forma recibe el catálogo de proveedores aprobados y son

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
 CARTA DE ACTIVIDADES.**

**O-1**<sub>2/25</sub>

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS  
 RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>**

FUNCIONES		RESPONSABILIDADES		RESULTADOS OBTENIDOS
BASICAS	SECUNDARIAS	DEPARTAMENTO	OFICINA DE APOYO	SEGUN AUDITORIA
<p>2. Supervisar elaboración para convocatorias y bases de las licitaciones.</p>	<p>Elaborar convocatorias y bases y su publicación en periódicos de mayor circulación.</p>	<p>Adquisiciones.</p>	<p>Titular del departamento.</p>	<p>los encargados del trato directo a proveedores. Análisis y asignación no lleva a cabo ninguna función. El Titular del Departamento autoriza toda requisición atendida.</p>
<p>3. Seleccionar a los proveedores que cumplan</p>	<p>Adquisiciones.</p>	<p>Análisis y asignación.</p>	<p>Titular de Sección.</p>	<p>• Aquí tanto el titular como el jefe de sección trabajan de manera coordinada en la</p>

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA**

O-1<sup>3/25</sup>

**CARTA DE ACTIVIDADES.**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>**

FUNCIONES		RESPONSABILIDADES		RESULTADOS OBTENIDOS
BASICAS	SECUNDARIAS	DEPARTAMENTO	OFICINA DE APOYO	RESPONSABLE
<p>los requisitos y presenten las mejores condiciones, evitando intermediarios.</p> <p>4. Fincar pedidos de acuerdo a normas establecidas y disponibilidad presupuestal.</p>	<p>de de y y la de a</p> <p>Tramitación de firmas autorización efectuar controlar entrega pedidos proveedores.</p>	<p>Adquisiciones</p>	<p>Análisis y asignación cargo.</p>	<p>Titular del departamento</p>
<p>5. Establecer el control de los</p>	<p>Integrar</p>	<p>Adquisiciones.</p>	<p>Fincamiento y trámite de</p>	<p>Titular del Depto Jefe de Sección</p>
				<p>selección de proveedores; una vez elaborado el catálogo respectivo envían a la oficina de fincamiento y trámite.</p>
				<p>• Esta función ha sido absorbida por la oficina de fincamiento y trámite, desde la elaboración formal del pedido, como la tramitación de firmas y trato directo con proveedores, el cual se realiza a través de ventanilla y por personal que integra esta oficina.</p>
				<p>• Aquí se refiere a las compras a proveedores fabricantes, mayoristas</p>

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA**

**CARTA DE ACTIVIDADES.**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>**

**O-1**  
4/25

FUNCIONES		RESPONSABILIDADES		RESULTADOS OBTENIDOS
BASICAS	SECUNDARIAS	DEPARTAMENTO	OFICINA DE APOYO	RESPONSABLE
<p>expedientes de compra regional que incluya reportes mensuales según adquisiciones regionales.</p> <p>Controlar y custodiar los expedientes de compra regional, anexando reportes mensuales de los pedidos fincados.</p>	<p>de expedientes de compra regional, que incluya reportes mensuales según adquisiciones regionales.</p> <p>Controlar y custodiar los expedientes de compra regional, anexando reportes mensuales de los pedidos fincados.</p>		<p>pedidos</p> <p>Análisis y asignación</p>	<p>SEGUN AUDITORIA</p> <p>y nacionales y es la oficina de análisis y asignación quien se encarga de integrar expedientes por este tipo de compras, así como su custodia. Fincamiento y tramite no participa al respecto, sin embargo finca a pedidos a los cuales les da tratamiento de pedidos normales.</p>
<p>6. Vigilar el aseguramiento de existencias físicas de bienes en las unidades Almacenarias,</p>	<p>Acquisiciones</p>	<p>Titular Departamento</p>	<p>del</p>	<p>Es a través de sus oficinas de apoyo y de la participación de las delegaciones al enviar sus requerimientos, a tiempo, a demás de limitarse a lo que el programa anual de suministro designa. Y en caso</p>

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
CARTA DE ACTIVIDADES.**

**O-1**<sub>5/25</sub>

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>**

FUNCIONES		RESPONSABILIDADES		RESULTADOS OBTENIDOS
BASICAS	SECUNDARIAS	DEPARTAMENTO	OFICINA DE APOYO	SEGUN AUDITORIA
adquiriendo bienes consumo necesarios para la reposición de inventarios				de necesidades adicionales agilizar la adquisición de materiales sin sobrepasar el presupuesto designado. Sin embargo por no sobrepassarlo no hay abasto suficiente en los Almacenes.
7 Preparar y analizar causas de desviación en el presupuesto de anual operación.	Llevar a cabo el seguimiento a las solicitudes sobre las desviaciones detectadas	Adquisiciones		<p>del Titular Departamento</p> <p>La oficina de fincamiento y trámite de pedidos junto con la de análisis y asignación son las encargadas de analizar las desviaciones cuando el presupuesto ha sido rebasado, aun cuando la Contraloría ha dado su negativa a modificaciones en el presupuesto, por lo que se vienen modificando los consumos promedios. Sin embargo, este análisis se prepara con fines informativos para la Contraloría y el</p>

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA**

**CARTA DE ACTIVIDADES.**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>**

**O-1** 6/25

FUNCIONES		RESPONSABILIDADES		RESULTADOS OBTENIDOS
BASICAS	SECUNDARIAS	DEPARTAMENTO	OFICINA DE APOYO RESPONSABLE	SEGUN AUDITORIA
<p>Llevar a cabo el seguimiento a las solicitudes sobre las desviaciones detectadas.</p>		<p>Análisis y asignación</p>		<p>Departamento mismo</p>
<p>6. Planear, dirigir y controlar los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos asignados.</p>	<p>Adquisiciones</p>	<p>Fincamiento y trámite de pedidos/ Análisis y asignación</p>	<p>Titular del departamento/ Jefe de sección</p>	<p>• No se tiene ningún control específico al respecto; se tiene la mentalidad de trabajar con lo que se tiene.</p>
<p>1 - Formatear y</p>		<p>Suministros</p>	<p>Titular del depto.</p>	<p>• Esta función se encuentra</p>
<b>SUMINISTROS</b>				

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
CARTA DE ACTIVIDADES.**

**O-1**<sub>7125</sub>

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS  
RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>**

FUNCIONES		RESPONSABILIDADES			RESULTADOS OBTENIDOS
BASICAS	SECUNDARIAS	DEPARTAMENTO	OFICINA DE APOYO	RESPONSABLE	
<p>presentar al titular del centro Regional de Abastecimiento, el calendario anual de arribo y atención de requerimientos de las delegaciones.</p> <p>2.- Supervisar emisión de altas a las remisiones recibidas de acuerdo a normas establecidas y establecer la coordinación con el Departamento de Control de Calidad en la</p>					<p>estrechamente vinculada con el programa anual, en cuanto a calendarización, mas no es entregado en el tiempo estipulado por atrasos en el inventario y en la recepción de reportes de consumos.</p> <p>Suministros</p> <p>Titular del departamento</p> <p>Al tratarse de un nivel regional de abastecimiento este análisis, el Departamento de Control de Calidad se encuentra presente en la recepción y envío de bienes, por medio de persona asignada permanente, cuyo puesto es el de encargado de caducidades. El titular supervisa las altas a</p>

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA**

O-1<sub>8/25</sub>

**CARTA DE ACTIVIDADES.**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>**

FUNCIONES		RESPONSABILIDADES		RESULTADOS OBTENIDOS
BASICAS	SECUNDARIAS	DEPARTAMENTO	OFICINA DE APOYO	SEGUN AUDITORIA
recepción y envío de bienes				
Recibir los bienes conforme los procedimientos en vigor, otorgando sellos de alta a las remisiones de los pedidos entregados por los proveedores			Recepción y Jefe de sección embarques	remisiones a través de los reportes emitidos por el Almacén, única sección que le da forma y cumple todas aquellas funciones de recepción y embarques, así como la de Almacenamiento.
Recibe documentación de recepción y embarques para el acomodo y custodia de artículos, registro de entradas y salidas de			Oficina de Almacena área miento	del Encargado de área

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
CARTA DE ACTIVIDADES.**

**O-1** 9/25

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS  
RESPONSABLE DE AREA:  
AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

FUNCIONES		RESPONSABILIDADES			RESULTADOS OBTENIDOS
BASICAS	SECUNDARIAS	DEPARTAMENTO	OFICINA DE APOYO	RESPONSABLE	SEGUN AUDITORIA
3.- Supervisar recepción, Almacenamiento y suministro de artículos a las delegaciones, así como supervisar el control de caducidades.	artículos conforme a los sistemas PEPS y PVPS.	Suministros		Titular del Departamento.	• Todas la funciones secundarias son llevadas a cabo, y como lo mencione anteriormente ante la existencia de una sola oficina de apoyo. El titular del Departamento rara vez hace acto de presencia para llevar a cabo la función analizada en este punto, según se me informa, su presencia es más bien recibiendo original de solicitudes para su captura en sistemas y autorizar la salida de los bienes via sistema. Hay fallas en cuanto al acomodo de los materiales, que algunos de estos son estibados
	Coordinarse con la oficina de Almacenamiento para el despacho de bienes.			Recepción y Jefe de Sección embarques	
	Acomodo de artículos en anaqueles las normas básicas		Almacén	Encargado Almacén	

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
 CARTA DE ACTIVIDADES.**

**O-1** 10/25

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS  
 RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>**

FUNCIONES		RESPONSABILIDADES			RESULTADOS OBTENIDOS
BASICAS	SECUNDARIAS	DEPARTAMENTO	OFICINA DE APOYO	RESPONSABLE	SEGUN AUDITORIA
	<p>en la operación de Almacenes e identificar y señalar los artículos por grupos de suministro.            Manejar tarjeta de control de caducidades y promover la redistribución de inventarios próximos a caducar</p>				<p>sin considerar fechas de vencimiento.</p>
<p>4.- Evaluar la eficiencia del suministro de artículos solicitados por las delegaciones.</p>		Suministros		Titular del departamento	<p>• Nuevamente, es el Almacén donde se lleva a cabo toda tramitación de documentos de entrega de artículos a las Delegaciones. Esta sección emite un reporte de movimientos varios en el</p>

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
 CARTA DE ACTIVIDADES.**

**O-1** 11/25

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

FUNCIONES		RESPONSABILIDADES			RESULTADOS OBTENIDOS
BASICAS	SECUNDARIAS	DEPARTAMENTO	OFICINA DE APOYO	RESPONSABLE	
Tramitar documentación en la entrega de artículos a las delegaciones solicitantes			Recepción y embarques	Jefe de Sección	<p>Almacén, el cual es enviado a la sección de Control Contable, quien se encarga de controlar y analizar tales datos, para finalmente plasmarlos en unos listados de existencias y consumos, determinando así niveles de inversión, los cuales evalúa el Titular del Departamento y es este quien finalmente envía los datos finales a la Contraloría General.</p>
Utilizar cuadros básicos y catálogo general de artículos vigentes, así como el catálogo de cuentas contables, para el control de movimientos de entradas y salidas para enviar posteriormente a la Contraloría General durante las fechas de corte establecidas.			Control Contable	Jefe de Sección	

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA**

**O-1** 12/25

**CARTA DE ACTIVIDADES.**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

FUNCIONES		RESPONSABILIDADES			RESULTADOS OBTENIDOS
BASICAS	SECUNDARIAS	DEPARTAMENTO	OFICINA DE APOYO	RESPONSABLE	
<p>Recibir remisiones para el suministro a las delegaciones y llevar a cabo el suministro en la oportunidad y calidad requerida. Atender suministros pendientes por complementarios</p>		Almacén	Almacén	Encargado del almacén	<p>SEGUN AUDITORIA</p> <p>• Podemos decir que ésta función es llevada lo mejor posible por el almacén, pues este se encarga, en caso de no haber existencias, el de contactar con otras unidades, que les proporcionen los materiales requeridos; o bien agilizar la expedición de solicitudes al área de adquisiciones por medio de su titular.</p>
<p>5.- Supervisar el cumplimiento de las indicaciones de control de Calidad, en la suspensión, liberación, baja y destrucción de artículos; además de supervisar la</p>	<p>Suministro</p>			Titular del Departamento.	

No existen indicaciones por parte de Control de Calidad, por lo que este departamento no lleva a cabo supervisión alguna, sin embargo se le mantiene informado cuando se trata de baja de material y participa directamente en toda solicitud ante la Secretaría de

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
 CARTA DE ACTIVIDADES.**

**O-1**<sup>13/25</sup>

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS  
 RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>**

FUNCIONES		RESPONSABILIDADES		RESULTADOS OBTENIDOS
BASICAS	SECUNDARIAS	DEPARTAMENTO	OFICINA DE APOYO	SEGUN AUDITORIA
<p>separación de artículos en suspensión así como la colocación de señalamientos visibles que eviten el suministro de artículos no aprobados.</p>				
<p>Vigilar el cumplimiento de la instrucciones de la Jefatura de Control de Calidad cuando a concentración de artículos se refiera.</p>			<p>Recepción y Jefe de sección embarques</p>	<p>No hay concentraciones, control de Calidad no expide instrucciones al respecto.</p>
				Hacienda y Crédito Público.

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
 CARTA DE ACTIVIDADES.**

O-1 14/25

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS  
 RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

FUNCIONES		RESPONSABILIDADES			RESULTADOS OBTENIDOS
BASICAS	SECUNDARIAS	DEPARTAMENTO	OFICINA DE APOYO	RESPONSABLE	SEGUN AUDITORIA
<p>Cumplir con las indicaciones de Control Calidad, llevando a cabo la separación oportuna de existencias colocando señalamientos visibles de suspensión.</p>	<p>Suministros</p>	Almacén	Almacén	Encargado del almacén	
<p>6.- Realizar toma de inventarios, conforme a plazos estipulados e informar los resultados, así como dar aclaración a las</p>	<p>de</p>	<p>de</p>	<p>de</p>	<p>de</p>	<p>• El titular del Departamento se presenta al inicio del inventario físico y al final supervisando la aclaración de las diferencias entre control contable y el almacén. A la fecha no se han programado inventarios rotativos (mensuales)</p>

**AUDITORIA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
CARTA DE ACTIVIDADES.**

**O-1** 15/25

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>**

FUNCIONES		RESPONSABILIDADES			RESULTADOS OBTENIDOS
BASICAS	SECUNDARIAS	DEPARTAMENTO	OFICINA DE APOYO	RESPONSABLE	SEGUN AUDITORIA
diferencias físicas y contables encontradas programar inventarios rotativos.					
Llevar a cabo toma física de inventarios anuales y rotativos en las fechas establecidas.		Almacén		Encargado de Almacén	<ul style="list-style-type: none"> <li>El encargado del Almacén se encuentra siempre presente y delega a su personal durante el conteo físico de materiales, alguna diferencia encontrada con los listados emitidos por Control Contable, quienes no participan, se anotará en los mismos y se envían devuelta a Control Contable.</li> </ul>
Participación en la toma física de inventarios; aclarar diferencias físicas y contables.			Control Contable	Jefe de sección.	<ul style="list-style-type: none"> <li>La falta de un mayor control en el almacén por</li> </ul>
7. Informar trámite de		Suministros		Titular del departamento	

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
CARTA DE ACTIVIDADES.**

**O-1** 16/25

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

FUNCIONES		RESPONSABILIDADES			RESULTADOS OBTENIDOS
BASICAS	SECUNDARIAS	DEPARTAMENTO	OFICINA DE APOYO	RESPONSABLE	
solicitud de baja de articulos a la Jefatura de Adquisiciones bimestralmente; además comunicar a los servicios de abastecimiento en las delegaciones sobre articulos sin movimiento que causen sobre inversión o faltantes en sus unidades Almacenerias.	Identificar y elaborar mensualmente la baja de articulos;	Almacen	Almacen	Encargado Almacén	El Almacen tiene esta misma deficiencia que su Departamento, la identificación de
					por medio de tarjetas, evita conocer a tiempo o sobreinversión desabastecimiento, además, como hemos visto, las solicitudes de baja solo se manejan anualmente.

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
 CARTA DE ACTIVIDADES.**

**O-1** 17/25

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS  
 RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>**

FUNCIONES		RESPONSABILIDADES		RESULTADOS OBTENIDOS
BASICAS	SECUNDARIAS	DEPARTAMENTO	OFICINA DE APOYO	SEGUN AUDITORIA
	<p>mantener los niveles de existencia establecidos y reportar mensualmente la sobre o subinversión</p> <p>Cotejar documentalmente la oportunidad del trámite de baja de bienes según normas establecidas.</p>			<p>artículos de baja se da solamente durante el inventario físico anual.</p>
<p>8- Supervisar la programación de rutas y la transportación local o foránea para embarque de</p>		Suministro	<p>Control Contable</p> <p>Jefe de sección</p>	<p>• Control Contable es informado con copia de la solicitud de baja ante Secretaría de Hacienda y Crédito Público</p>
				<p>• El titular de departamento lleva a cabo esta función a través de su personal, por medio de las cotizaciones</p>

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
 CARTA DE ACTIVIDADES.**

**O-1**  
 18/25

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS  
 RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>**

FUNCIONES		RESPONSABILIDADES		RESULTADOS OBTENIDOS
BASICAS	SECUNDARIAS	DEPARTAMENTO	OFICINA DE APOYO	SEGUN AUDITORIA
<p>artículos, ya sea con vehículos propios o de servicios subrogados.</p>				<p>adecuadas a transportistas especializados en este tipo de materiales, cuando se trata de foráneos. Localmente, se cuenta con su propio transporte.</p>
<p>9.- Verificar se establezcan las medidas de seguridad y que el personal cuente con el equipo y ropa de trabajo que requiera para el desarrollo de su trabajo.</p> <p>Informar oportunamente estado físico y mantenimiento del equipo y</p>			<p>Recepción y Jefe de Embarques/ sección/Encargado de Almacén.</p>	<p>de • Esta función es llevada personalmente por el encargado del Almacén de manera mensual.</p>

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA**

**CARTA DE ACTIVIDADES.**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>**

**O-1** 19/25

FUNCIONES		RESPONSABILIDADES		RESULTADOS OBTENIDOS
BASICAS	SECUNDARIAS	DEPARTAMENTO	OFICINA DE APOYO	RESPONSABLE
herramientas utilizadas				
10.- Planear, dirigir y controlar los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos asignados.	Suministros	Recepción y Jefes embarques/ Almacén/ con trol Contable	Sección encargada Almacén.	de • No se lleva a cabo una y correcta asignación de del recursos.
<b>INFORMACIÓN Y CONTROL DEL ABASTECIMIENTO</b>				
1.- Proporcionar asesoría y apoyo técnico en materia de su competencia a las delegaciones de su circunscripción.	Información y Control	Control y Evaluación de Información y Estado.	del departamento.	• Esta asesoría y apoyo técnico no se había estado dando hasta la fecha (Octubre de 1997), funcionando solo como emisor de reportes. Y funcionaba más como un departamento, como una sección staff.

**AUDITORIA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
CARTA DE ACTIVIDADES.**

**O-1** 20/25

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

FUNCIONES		RESPONSABILIDADES			RESULTADOS OBTENIDOS	
BASICAS	SECUNDARIAS	DEPARTAMENTO	OFICINA DE APOYO	RESPONSABLE		
2.- Supervisar y tramitar la consolidación de los requerimientos.		Información y Control			Titular del Departamento	Por tratarse de un área de desarrollo, su participación ha sido nula en la tramitación de requerimientos, pues ha sido la misma área de adquisiciones la que se ha encargado de ello. El personal capturista son integrantes de adquisiciones, e información y control aun no cuenta con el personal suficiente que apoye a esta, además de estar poniendo prueba programadas que coadyuven a esta y a otras áreas.
Elaborar y tramitar las requisiciones necesarias, para la reposición de existencias; así como analizar los requerimientos de pendientes de atender o entregas parciales de proveedores.		Control y Evaluación			Control y Jefe de Sección.	
Capturar oportunamente las requisiciones generadas para		Información y estado			Información y Jefe de sección.	

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
CARTA DE ACTIVIDADES.**

O-121/25

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>**

FUNCIONES		RESPONSABILIDADES			RESULTADOS OBTENIDOS
BASICAS	SECUNDARIAS	DEPARTAMENTO	OFICINA DE APOYO	RESPONSABLE	
3.- Efectuar supervisiones a las delegaciones de su circunscripción	<p>cumplir demandas de los servicios de unidad medica.                      Recibir y capturar las altas en el Almacen por proveedores o traspasos.</p> <p>Detectar problemas de operación en el abastecimiento y proponer soluciones.</p>	Información y Control		Titular del Departamento	SEGUN AUDITORIA

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
CARTA DE ACTIVIDADES.**

O-1<sup>22/25</sup>

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS  
RESPONSABLE DE AREA:  
AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>º</sup>.**

FUNCIONES		RESPONSABILIDADES			RESULTADOS OBTENIDOS
BASICAS	SECUNDARIAS	DEPARTAMENTO	OFICINA DE APOYO	RESPONSABLE	SEGUN AUDITORIA
4.- Verificar que toda operación sea registrada oportunamente en los sistemas automatizados de suministros, requisiciones, catálogos e inventarios.		Información y Control.		Titular del Departamento.	• Al funcionar como receptor y emisor de reportes, se han encargado de la salvaguarda de copias de los archivos que contienen los listados finales de existencias y consumos.
Analizar información manual y mecanizada del ciclo de abastecimiento.	la información manual y mecanizada del ciclo de abastecimiento.	Control y evaluación		Jefe de sección.	• Su trabajo hasta la fecha no ha sido la de analizar información.
Grabar y actualizar información relativa a consumos directos y	la información relativa a consumos directos y	Información y estado		Jefe de sección	

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
 CARTA DE ACTIVIDADES.**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

**O-123/25**

FUNCIONES		RESPONSABILIDADES		RESULTADOS OBTENIDOS
BASICAS	SECUNDARIAS	DEPARTAMENTO	OFICINA DE APOYO	SEGUN AUDITORIA
<p>y subrogados</p> <p>Controlar se cumplan las fechas y procedimientos establecidos en los sistemas automatizados.</p> <p>Mantener actualizado el sistema de Suministros con la información alimentada por las áreas usuarias.</p> <p>Distribuir oportunamente los reportes emitidos por los diversos sistemas</p> <p>Información y Jefe de sección estado</p> <p>• Existe un desconrol en la entrega de reportes, pues todas las áreas involucradas sufren retrasos, por lo que, la impresión de estos, por parte de este Departamento se retrasa al acumular tales reportes y no contar con los medios suficientes.</p>				

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
 CARTA DE ACTIVIDADES.**

**O-1**<sup>24/25</sup>

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS  
 RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>o</sup>**

FUNCIONES		RESPONSABILIDADES			RESULTADOS OBTENIDOS
BASICAS	SECUNDARIAS	DEPARTAMENTO	OFICINA DE APOYO	RESPONSABLE	SEGUN AUDITORIA
<p>de operación a las áreas responsables de adquisiciones, suministros e información y verificando su óptima utilización.</p> <p>5.- Mantener comunicación con las jefaturas de servicios de abastecimiento delegacionales de su circunscripción para resolver requerimientos y suministros</p>		<p>Información y Control</p>	<p>y Información y Estado.</p>	<p>del Titular Departamento / Jefe de sección.</p>	<p>Estas funciones han sido absorbidas por Contable de Inventarios, por tratarse del control mismo de las existencias y consumos para el suministro.</p>
<p>Aplicar procedimientos internos para el control de arribos y validación de</p>		<p>Control y evaluación</p>			<p>y Jefe de sección</p>

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
 CARTA DE ACTIVIDADES.**

**O-1** 25/25

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>**

FUNCIONES		RESPONSABILIDADES		RESULTADOS OBTENIDOS
BASICAS	SECUNDARIAS	DEPARTAMENTO	OFICINA DE APOYO RESPONSABLE	
	<p>solicitudes de abastecimiento elaboradas por las delegaciones y la asignación de existencias que garanticen el suministro oportuno y suficiente.</p> <p>Evaluar y participar en la consolidación de los requerimientos.</p>			SEGUN AUDITORIA
				<p>Información y Estado. Jefe de sección.</p>

**DE: Manual de Organización**

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA**  
**MEMORANDUM DE RESULTADOS DE CARTA DE DISTRIBUCIÓN DE**  
**ACTIVIDADES.**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

**MEMORANDUM DE RESULTADOS DE CARTA DE DISTRIBUCIÓN DE**  
**ACTIVIDADES.**

La carta de distribución de actividades que aquí plasmó, se hizo en base a las respuestas obtenidas en el anexo A del Cuestionario General de Auditoría Administrativa y en base a las respuestas obtenidas a través de las entrevistas correspondientes en la unidad médica evaluada, eligiendo para ello a la oficina de Almacén; además de ser parte esencial en el suministro a los servicios es una de las más completas en su funcionamiento y contenido en el manual más completo.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

1. Las actividades que desempeña el encargado del almacén son necesarias, sin embargo podría delegar parte de sus funciones con el encargado de caducidades, por tratarse de una persona que conoce el movimiento en el almacén y cuya carga de trabajo se incrementa a final de mes, esto equilibraría el volumen de trabajo entre ambos y lograr tiempos efectivos.
2. De igual manera al punto anterior, pero en el caso del encargado de caducidades, su función es indispensable, sin embargo, podría aprovecharse la especialización de esta persona, para desempeñar las actividades necesarias en la recepción y suministro de materiales llevando a cabo análisis físico - químico en muestras seleccionadas y probablemente con la ayuda de uno de dos auxiliares. Si esta circunstancia se presentara, el encargado del almacén requeriría de una persona a quien delegarle las funciones que arriba mencione el de caducidades lo apoyaría.
3. La función del capturista es indispensable y también podría aprovecharse la especialización de esta persona para el mejoramiento de la información que el mismo emite.
4. Las funciones del Archivista y del mensajero no son tan necesarias; pues en el primer caso, el capturista podría archivar toda documentación que el mismo emite, además

conociendo su propio método de archivo, sabría donde recurrir para cualquier situación que se presentara. En el caso del mensajero como se trata de envíos dentro de la misma unidad, cualquier almacenista podría llevarlo a cabo o aún el mismo capturista, o hasta contar con la participación de quienes presentan su Servicio Social en esta área. Por lo observado, el envío a suministro delegacional es esporádico, por lo que podría solicitar apoyo a otras áreas de la unidad medica, o bien contar con un sólo mensajero que atendiera a toda la unidad.

Como pude observarse durante la revisión del cuestionario general la Auditoría en las preguntas seis y siete de la Sección II, las respuestas fueron divididas de si sobraba o faltaba personal para cubrir las necesidades del área, lo que coincide con mi opinión respecto al archivista y al mensajero. Y en cuanto a la carga de trabajo se confirma lo anterior.

Finalmente, cabe señalar que no se me indicó un tiempo aproximado, en la realización de las actividades descritas tanto en el anexo A del Cuestionario General de Auditoria Administrativa, como en el cuadro mismo de distribución de actividades, concretándose a responderme que este variaba según la carga de trabajo por realizar.

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA**  
**CARTA DE DISTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES DEL ALMACEN EN UNIDAD MEDICA.**  
**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**  
**RESPONSABLE DE AREA:**  
**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>e</sup>.**

O-2/1/6

**CARTA DE DISTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES DEL ALMACEN EN UNIDAD MEDICA.**

ACTIVIDAD	Ing. Juan Pérez ENCARGADO DEL ALMACEN	Q.F.B Sergio Foglia ENCARGADO DE CADUCIDADES	L.A. Ayala Vázquez CAPTURISTA	Srita. Mónica Ramos ARCHIVISTA	Miguel Hernández Luis Pineda Daniel Quijada ALMACENISTAS	Alejandro Salas MENSAJERO
1.- SOLICITUD DE ARTICULOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gira instrucción para elaboración de solicitudes de reposición según formato.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elabora solicitud de reposición</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elabora solicitud de reposición</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Archiva copia de la Solicitud de Reposición</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Envía Solicitud a Suministro delegacional.</li> </ul>	
2.- RECEPCIÓN DE MATERIALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verifica descripción de la remisión para cotejar con las claves de grupos de suministro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verifica caducidades mientras se lleva a cabo el conteo físico.</li> <li>Elabora tarjeta de control de caducidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se encarga del alta en el sistema según remisión y lo ingresado realmente, determinando diferencias, las cuales plasma en un reporte.</li> <li>Elabora reporte de movimientos por alta y genera copia para contabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Archiva remisiones cronológicamente de acuerdo a la solicitud que le dio origen.</li> <li>Archiva reporte de movimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoya al encargado con el conteo físico</li> <li>Acomodo de los materiales en los almacenes.</li> <li>Envía reporte de movimientos a contabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recaba firma del Director de la unidad por el reporte de diferencias.</li> <li>Envía reporte de movimientos a contabilidad</li> </ul>

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA**  
**CARTA DE DISTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES DEL ALMACEN EN UNIDAD MEDICA.**  
**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**  
**RESPONSABLE DE AREA:**

O-2<sup>2/6</sup>

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>**

ACTIVIDAD	Ing. Juan Pérez ENCARGADO DEL ALMACEN	Q.F.B Sergio Foglia ENCARGADO DE CADUCIDADES	L.A. Ayala Vázquez CAPTURISTA	Srita. Mónica Ramos ARCHIVISTA	Miguel Hernández Luis Pineda Daniel Quijada ALMACENISTAS	Alejandro Salas MENSAJERO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoriza reporte de movimientos.</li> </ul>						
<p>3.- ACLARACIÓN DE DIFERENCIAS.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe remisión complementaria por diferencias de menús, vuelve a cotejar grupos de suministro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verifica caducidades y elabora tarjeta de control de caducidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se encarga de dar alta en el sistema y debe codificarle como una remisión complementaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Archiva remisión de acuerdo a solicitud que le dió origen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyan en el conteo físico y acomodan material.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envía reporte de diferencias al sumministro delegacional.</li> </ul>
<p>4.- SUMINISTRO A SERVICIOS.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anota cantidades recibidas y solicita acuse de recibo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verifica caducidades y actualiza su tarjeta de control por las salidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elabora reporte de movimientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Archiva reporte de diferencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descarga material por reaprovisionar a los servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envía reporte de movimientos.</li> </ul>

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
 CARTA DE DISTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES DEL ALMACEN EN UNIDAD MEDICA.  
 AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS  
 RESPONSABLE DE AREA:  
 AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>**

O-2<sup>3/6</sup>

ACTIVIDAD	ing. Juan Pérez ENCARGADO DEL ALMACEN	Q.F.B Sergio Foglia ENCARGADO DE CADUCIDADES	L.A. Ayala Vázquez CAPTURISTA	Srita. Mónica Ramos ARCHIVISTA	Miguel Hernández Luis Pineda Daniel Quijada ALMACENISTAS	Alejandro Salas MENSAJERO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisa existencias por surtir</li> <li>• Anota cantidades surtidas a la forma de reaprovisionamiento.</li> <li>• Autoriza reporte de movimientos</li> <li>• Solicita o recibe llamadas telefónicas para el traspaso entre unidades.</li> <li>• Si es el caso, revisa caducidades y actualiza tarjeta por salidas.</li> <li>• Si es el caso, verifica caducidades y actualiza tarjeta por salidas.</li> <li>• Si es el caso, registra alta en el sistema y emite reporte de movimientos a Contabilidad</li> <li>• Verifica caducidades y elabora tarjeta de control.</li> <li>• Si es el caso, revisa existencias y envía materiales para lo cual recaba firma del Director de la Unidad.</li> <li>• Se encarga de bajar en el sistema y envía reporte de movimientos a Contabilidad.</li> <li>• Se encarga de reportar de movimientos.</li> <li>• Se encarga de descargar materiales al Almacén o a los servicios.</li> <li>• Archiva copia de la forma</li> <li>• Archiva reporte de movimientos.</li> <li>• Se encarga de enviar reporte a Contabilidad.</li> </ul>						

**5.- TRASPASO DE MATERIALES.**

**AUDITORIA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
 CARTA DE DISTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES DEL ALMACEN EN UNIDAD MEDICA.  
 AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS  
 RESPONSABLE DE AREA:**

O-2<sub>4/16</sub>

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>ª</sup>.**

ACTIVIDAD	Ing. Juan Pérez ENCARGADO DEL ALMACEN	Q.F.B Sergio Foglia ENCARGADO DE CADUCIDADES	L.A. Ayala Vázquez CAPTURISTA	Srita. Mónica Ramos ARCHIVISTA	Miguel Hernández Luis Pineda Daniel Quijada ALMACENISTAS	Alejandro Salas MENSAJERO
<ul style="list-style-type: none"> <li>Recibe materiales y autoriza reporte de movimientos.</li> </ul>						
<p><b>6.-SUSPENSIÓN DE ARTICULOS.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supervisa el almacén cada mes para identificar material a suspender</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisa con el encargado la suspensión de materiales.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Llevar a cabo la separación y acomodo de el material suspendido.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Señala a los Almacenistas el material a separar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coloca señalamiento de "Suspendidos"</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyo al encargado de caducidades a colocar señalamiento de "Suspendidos".</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recibe al personal de Control y Calidad cuando se presenta la muestra material suspendido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se comunica vía telefónica al Jefe de Control de Calidad, y le avisa la situación de suspensión para su aprobación.</li> </ul>				

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA**

**O-2-5/16**

**CARTA DE DISTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES DEL ALMACEN EN UNIDAD MEDICA.**

**AREA: DIRECCION GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

ACTIVIDAD	Ing. Juan Pérez ENCARGADO DEL ALMACEN	Q.F.B Sergio Foglia ENCARGADO DE CADUCIDADES	L.A. Ayala Vázquez CAPTURISTA	Srita. Mónica Ramos ARCHIVISTA	Miguel Herrádez Luis Pineda Daniel Quijada ALMACENISTAS	Alejandro Salas MENSAJERO
7.- BAJA DE ARTICULOS	<p>DE • Durante el inventario físico anual, detecta artículos que serán dados de baja, seleccionados en el momento o durante el ejercicio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elabora solicitud de baja ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.</li> <li>• Solicita firmas de autorización del Director de la Unidad.</li> <li>• Informa al Jefe de Suministro Delegacional.</li> </ul> <p>• Elabora relación de Bienes de consumo</p> <p>• Se envía copia de relación de bienes de consumo y a Contabilidad y a la jefatura delegacional de suministros.</p>					

**AUDITORIA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
 CARTA DE DISTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES DEL ALMACEN EN UNIDAD MEDICA.  
 AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS  
 RESPONSABLE DE AREA:  
 AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>**

0-26/6

ACTIVIDAD	Ing. Juan Pérez ENCARGADO DEL ALMACEN	Q.F.B Sergio Foglia ENCARGADO DE CADUCIDADES	L.A. Ayala Vázquez CAPTURISTA	Srita. Mónica Ramos ARCHIVISTA	Miguel Hernández Luis Pineda Daniel Quijada ALMACENISTAS	Alejandro Salas MENSAJERO
<p>8.- CONTROL DE CADUCIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoya al encargado de caducidades en la revisión de solicitudes de reaprovisión a servicios para determinar suspensión o salida a servicios por consumo anticipado a vencimiento.</li> <li>• Apoya al encargado de caducidades en el conteo de artículos próximos a vencer.</li> </ul> <p>• Se procede igual que en el procedimiento de suspensión o envío de materiales a servicios.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisa mensualmente sus tarjetas y determina materiales próximos a vencer</li> <li>• Cuenta los artículos para cotejar.</li> <li>• Revisa solicitudes de reaprovisión a almacén para determinar envío o suspensión.</li> </ul>				

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA**  
**CUESTIONARIO PARA LA FORMULACIÓN Y UTILIDAD DE LOS INFORMES**  
**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**  
**RESPONSABLE DE AREA:**  
**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

**CUESTIONARIO PARA LA FORMULACION A UTILIDAD DE LOS INFORMES**

**DE:** Expediente de Oficios Circulares.

Se procedió al análisis de estos informes, por ser los más comunes en el ciclo de abastecimiento, eligiendo para nuestro análisis uno de los casos más frecuentes.

**NOMBRE:** Oficio circular 37.32 (Clave de Adquisición)                      **FECHA**  
De esta forma son identificados.

**OBJETO:** Suspensión de materiales por exceder fecha de vencimiento.

**BASES DE SU PREPARACIÓN:** Reporte recibidos de Almacén y de Control de Calidad

**¿QUIEN LO FORMULA?:** El titular de la Dirección general de Abastecimiento.

**¿QUIEN LO FIRMA?:** El titular de la Dirección general de Abastecimiento

**NUMERO DE COPIAS Y SU DISTRIBUCIÓN**

<b>ORIGINAL</b>	Dirección General de Abastecimiento.
<b>1ª COPIA</b>	Encargado de la Subdirección General de Abastecimiento
<b>2ª COPIA</b>	Subdirector General de Finanzas
<b>3ª COPIA</b>	Subdirector General de Delegaciones
<b>4ª COPIA</b>	No se expide
<b>5ª COPIA</b>	No se expide

**CUERPO DEL INFORME**

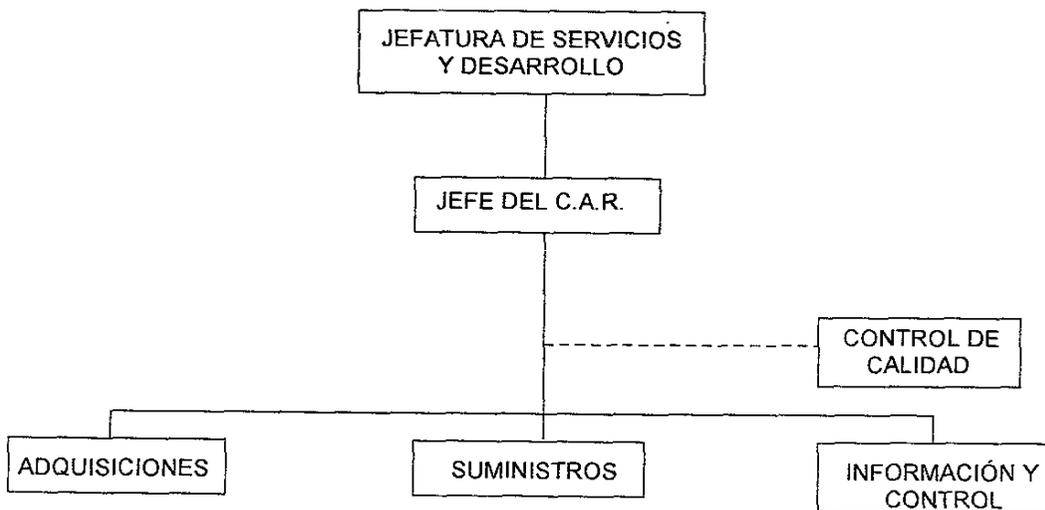
- a) Fecha de elaboración.
- b) Folio asignado al oficio.
- c) Datos de los destinatarios.
- d) Breve explicación del motivo del oficio
- e) Explicación detallada de puntos a tratar.
- f) Firmas
- g) Anotación de a quienes se dirige copia.

Cabe mencionar, que se anexa la documentación que amparara dicho oficio, excepto la de Control de Calidad.

- ¿Es necesaria su información? Sí, puesto que representa el medio más formal y fehaciente.
- ¿Cumple la finalidad para la que fue creado? Técnicamente sí, pero no se anexa el comunicado de Control de calidad.
- ¿El numero de copias es adecuado? Sí, pues después se procede al envío interno.
- ¿Su contenido es adecuado? En mi opinión faltan firmas del responsable del Almacén en cuestión y Control de Calidad
- ¿Su diseño es adecuado?. La información plasmada ocupa un espacio razonable, por lo que se presenta demasiado amontonada.

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA  
MEMORANDUM ACERCA DEL ORGANIGRAMA  
AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS  
RESPONSABLE DE AREA:  
AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

El organigrama encontrado en el manual de Organización de la Institución evaluada es el siguiente:



Sin embargo, se refiere a un sólo centro regional (la Institución cuenta con 7 Centros Regionales quienes abastecen de 3 a 7 delegaciones cada uno y quienes a su vez suministran a las unidades médicas que les corresponden). Por lo que el organigrama arriba descrito no muestra a golpe de vista la estructura real del ciclo de abastecimiento, ni tampoco muestra la estructura real de los departamentos de Adquisiciones, Suministros e Información y Control, quienes delegan funciones a oficinas a su cargo, las cuales identifique en el propio manual de organización, pues en este describen todas las actividades asignadas

Sugiero anexas al Manual de Organización un organigrama que muestre la estructura real de abastecimiento y como anexos, organigramas que muestren su ubicación jerárquica en relación a las delegaciones (quienes tienen una estructura similar) y a las unidades médicas; indicando cargos y nombres de quienes encabezan dicho organigrama. Así como uno que muestre los centros de costo (servicios) de la Unidades Médicas.

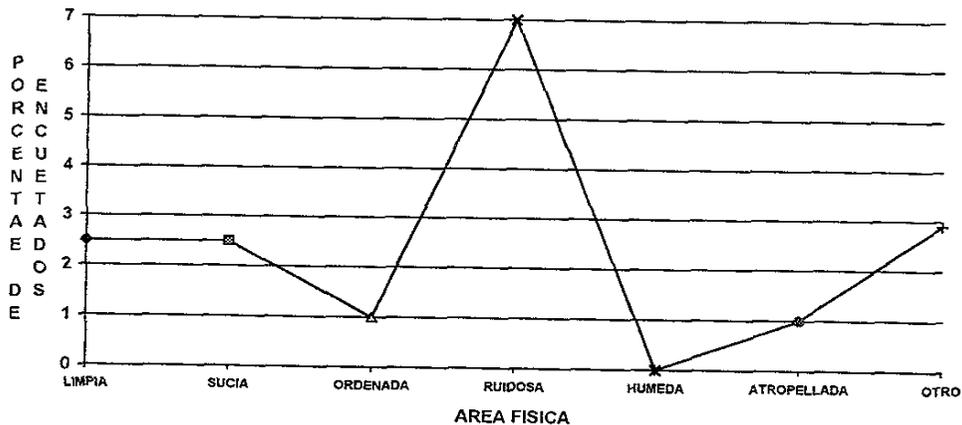
**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA**  
**MEMORANDUM RELACIONADO AL AREA DE TRABAJO**  
**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**  
**RESPONSABLE DE AREA:**  
**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>**

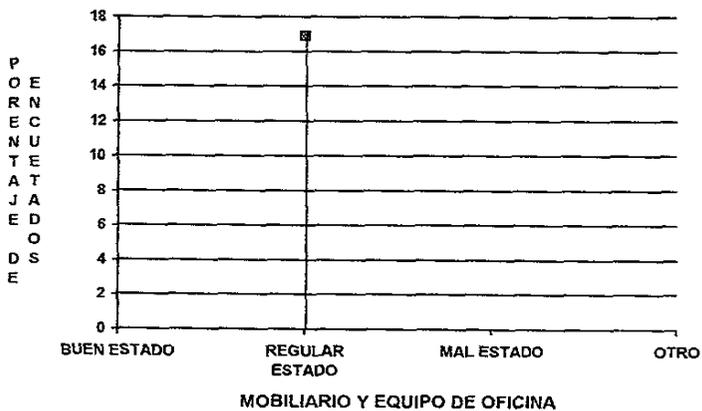
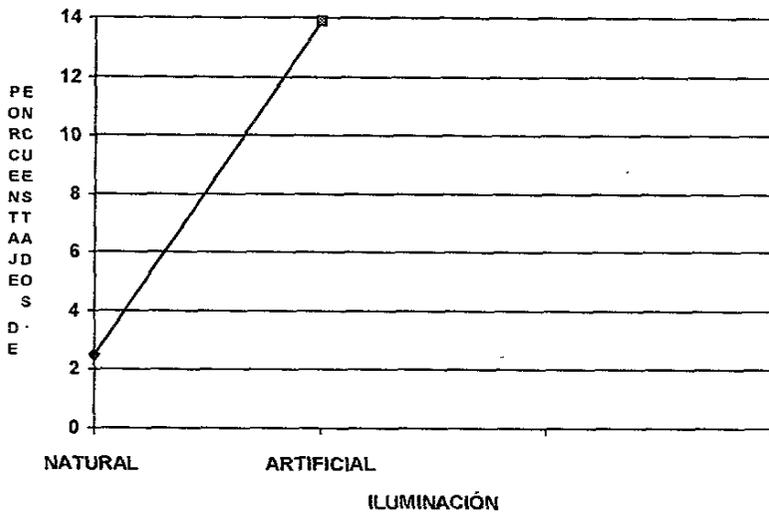
**MEMORANDUM RELACIONADO AL AREA DE TRABAJO**

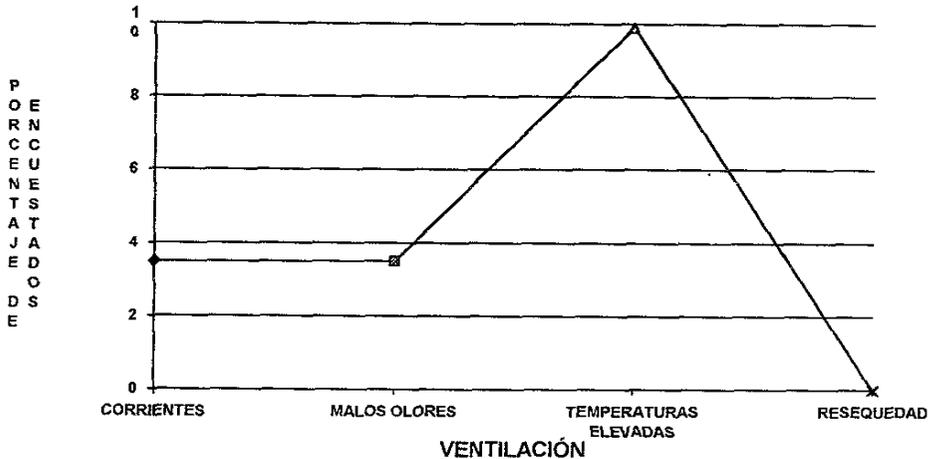
En base al cuestionario general de Auditoria Administrativa aplicado al 17% del personal correspondiente al área de información y Control de la Institución de Seguridad Social seleccionada en determinada delegación, obtuve su opinión , además de verificarla personalmente con respecto al área de trabajo.

Para lo cual recurrí a la revisión y análisis de las respuestas obtenidas en los incisos A y B, de la sección VIII del cuestionario referido, obteniendo los siguientes resultados, los cuales grafiqué:

**A) MEDIO**







Como podemos observar, la mayor queja por parte del personal en cuanto al área física, es el de ser excesivamente ruidosa, esto se debe principalmente a que el área en cuestión se encuentra localizada junto a otras áreas sin ninguna distinción, por lo que se crea un murmullo generalizado de todo el personal ahí presente, por lo que también pude observar que esta área junto con las otras se encuentran demasiado atropelladas y los pasillos se encuentran bioqueados por mobiliario, cables o hasta por el mismo personal.

Aquí podemos agregar lo observado en el inciso B) de la misma sección VIII de cuestionario general de Auditoría administrativa, con respecto a los riesgos de trabajo en las instalaciones, puesto que el personal se queja de escaleras inseguras y escasas, así como salidas de emergencia escasas en caso de desastres o temblores, a lo cual agrego el problema de las áreas atropelladas y de la ausencia de señalamientos de las mencionadas salidas de emergencia.

El tipo de iluminación localizada, es la artificial, puesto que sólo aquellos que trabajan junto a los ventanales perciben la luz natural.

La opinión del personal sobre el mobiliario y equipo fue muy equitativa, puesto que el total de los encuestados estuvo de acuerdo de que están en regular estado, lo cual constaté físicamente.

Todas las instalaciones delegacionales de abastecimiento, han sido almacenes o bodegas provisionadas como oficinas, por lo que son extremosas en su temperatura, por lo que la afección presentada con mayor frecuencia son hacia las vías respiratorias.

Podemos concluir que el área de trabajo es regular y el personal puede acoplarse a ésta. pero si es importante llevar a cabo una planeación en el acomodo de las áreas, para evitar bloqueo de pasillos y de salidas de emergencia. Resulta recomendable generar un reglamento interno donde se especifique este tipo de anomalías como faltas. Con el fin de mejorar la seguridad del lugar.

También se recomienda prácticas de simulacros ante la ausencia de las suficientes salidas de emergencia.

Se recomienda finalmente una evaluación del presupuesto, para incluir en éste la adquisición de ventiladores y calentadores, recordando que el personal se desempeñará mucho mejor si las condiciones ambientales le son favorables.

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA**  
**MEMORANDUM DE ASIGNACION DE RECURSOS**  
**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**  
**RESPONSABLE DE AREA:**  
**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

**MEMORANDUM DE ASIGNACION DE RECURSOS**

En base al cuestionario General de Auditoria Administrativa aplicado al 70% del personal correspondiente a las áreas, de adquisiciones, suministros, control de calidad e información y control que labora en una de las delegaciones de una institución de seguridad social elegida, obtuve su opinión respecto a la asignación de recursos materiales y tecnológicos; así como monetarios para el correcto desempeño de sus labores. Para lo cual recurrí a la revisión y análisis de las respuestas obtenidas en las secciones IV y V del cuestionario referido, obteniendo los siguientes resultados.

1. Un 47.67 % de los encuestados refirió tener conocimiento de la existencia de un procedimiento de asignación de recursos materiales para el desempeño de su actividad, mientras el 15.55% asegura que no existe ningún procedimiento, y el restante 7.78 % desconoce si existe o no. Sin embargo, al preguntarles si consideran los recursos actuales como adecuados para sus necesidades un 31% respondió negativamente y el restante 39% afirmativamente, por lo que de existir dicho procedimiento no es del todo eficiente.
2. En relación al punto anterior, podemos concluir que efectivamente, la asignación es insuficiente o nula, puesto que el 46.67% de los encuestados afirmó no llevarse a a cabo con la perfecta programación generando la escasez de los mismos y una falta total de planeación.
3. En relación a la suficiencia en recursos tecnológicos como computadoras, fotocopiadoras, impresoras, sumadoras, etc., un 54% de los encuestados aseguro que eran insuficientes ante la carga de trabajo, además de ser obsoletos e ineficientes, lo cual constate visitando las oficinas delegacionales.
4. Ante la opinión general en el punto anterior el 23% de los encuestados aseguró conocer la alternativa próxima en la adquisición de equipo nuevo, mientras que el 47% restante desconoce tal alternativa, estos últimos se abstuvieron de comentar opinión alguna de las actitudes de sus superiores al respecto y quienes aseguran una alternativa piensan que las actitudes son de prepotencia, de no a favor y de conformidad con lo que se tiene actualmente.

5. Al preguntarles respecto a la protección existente del equipo con que cuenta el departamento, un 38% de los encuestados aseguró que el equipo contiene fundas de plástico, se encuentran en lugares apropiados y todos y cada uno de ellos con etiquetas que les identifican como propios del departamento o sección a la que se refiere. Otro 23% no opina igual que los anteriores, mostrándose para ello equipo de cómputo dañado por falta de fundas, así como impresoras en áreas que no les correspondían y sobreetiquetadas con clave distinta a la original, a lo que refirieron la prepotencia de algunos jefes que les desabastan de su equipo ante preferencias personales.
6. En cuanto al mantenimiento preventivo del equipo, el 46.67% opinó que si se llevaba a cabo; mientras que el 23.33% opinó negativamente, señalando que este se da ocasional o rara vez, ante la insistencia del mismo personal para que se atienda equipo con fallas y que se encuentran por tanto inactivo.
7. El personal encuestado opina que las mayores limitaciones para desarrollar su trabajo son las siguientes:
  - La falta de apoyo o de información.
  - La pérdida de tiempo por equipo con fallas
  - La falta misma del equipo y personal adecuado.
  - La organización del área y la planeación de labores.

Sólo un 30% de los encuestados opinó no tener ninguna limitación.

8. Del total del personal encuestado, un 55% tiene conocimiento de la existencia de un presupuesto asignado a su área y el 15% restante lo desconoce; sin embargo, de manera equitativa, las opiniones se dividen al respecto de ser suficientes o no.

Como podemos observar no se da una adecuada asignación de recursos materiales y tecnológicos, lo cual genera descontento entre el personal. Sin embargo, las opiniones tan divididas demuestran también la probable existencia de áreas o personal no necesario, por lo que se recomienda evaluar todas las áreas y determinar en primera instancia el personal efectivamente necesario, los recursos económicos con los que se cuenta y finalmente evaluar la adquisición de equipo nuevo, su actualización o reparación, lo que genere un menor costo.

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA.**  
**PROGRAMA DIRECCIÓN.**  
**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**  
**RESPONSABLE DE AREA:**  
**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

**PROGRAMA DIRECCIÓN**

	<b>REFERENCIA</b>
<p>I. - Revisar la parte correspondiente a Control Interno.</p>	<p>C.C.I.</p>
<p>II.- Evaluar los resultados obtenidos en el cuestionario general de auditoria, en relación a:</p> <p>1.- La opinión de subordinados de jefes y directivos. 2.- La opinión de subordinados con respecto a aspectos tales como: autoridad, responsabilidad y supervisión. 3.- Medios de Información.</p>	<p><u>MEMO</u> D-1</p> <hr/>
<p>III.- Llevar a cabo un análisis comparativo entre los resultados del punto anterior, y lo relativo obtenido en el programa "Organización".</p>	<hr/>
<p>IV.- Evaluar lo relativo a situaciones de malestar, falta de armonía, fricciones y problemas entre el personal.</p>	
<p>V. - Entrevistar a los principales jefes y/o directivos en relación a su conocimiento:</p> <p>1) Objetivos, políticas, planes y programas. 2) Métodos que utiliza para supervisar a sus colaboradores. 3) Métodos que utiliza para motivar y/o incentivar al personal de su área. 4) Medios de comunicación con su personal más directo, así como con personal de niveles superiores, inferiores; y con áreas relacionadas. 5) Métodos de elaboración de manuales de procedimientos. 6) Propuestas de mejoría para su oficina, departamento o área</p>	<p><u>MEMO</u> D-2</p> <hr/>
<p>VI. - Evaluar los resultados del punto anterior en relación a los objetivos, políticas, programas, manuales, medios de comunicación, etc., que ha formulado el área para su desempeño.</p>	<hr/>

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA.**

**PROGRAMA DIRECCIÓN.**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

	<b>REFERENCIA</b>
<p>VII. - Evaluar el desempeño del personal directivo a través de reportes tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>1) Presupuestos.</li><li>2) Quejas de proveedores</li><li>3) Rotación de los empleados.</li><li>4) Comportamiento de inventarios.</li><li>5) Niveles de inversión en los inventarios.</li><li>6) Porcentaje de errores cometidos en determinada labor.</li></ul> <p>VIII. - Evaluar la posibilidad de promover el desempeño del personal directivo a través de cursos, seminarios, pláticas, etc.</p> <p>XI. - Concluir sobre el trabajo efectuado.</p> <p>X. - Establecer observaciones que procedan y las sugerencias para mejorarlas y corregirlas.</p> <p>XI. - Revisión de papeles de trabajo .</p>	<p style="text-align: center;"><b><u>MEMO</u></b> <b>D-2</b></p> <hr/> <p><b>Observaciones en sección respectiva Trabajo realizado por el mismo responsable.</b></p>

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA**  
**MEMORANDUM DIRECCIÓN PARTE I**  
**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**  
**RESPONSABLE DE AREA:**  
**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>**

**MEMORANDUM DIRECCIÓN PARTE I**

Esta parte del proceso administrativo; procedí a evaluarla a través de las respuestas obtenidas en el cuestionario general de Auditoría Administrativa.

Mis resultados en cuanto al punto No: II del programa de Auditoría correspondiente, se basaron en las respuestas obtenidas en la sección III, preguntas 15 - 22, así como en las preguntas 11- 20 de la sección VI del cuestionario arriba referido, obteniendo lo siguiente.

Del 70% del personal al que se le aplicó el cuestionario; el 54% opinó que su relación con jefes y directivos era superficial y esporádica, por lo que su queja principal fue la existencia de abuso de autoridad y favoritismo, los cuales se presentan al no considerar el verdadero desempeño de su trabajo o el permanecer indiferentes a las situaciones del malestar en el personal circunscripto a su área. En cuanto al 16% restante su opinión fue la de mantener relaciones adecuadas, buenas o excelentes.

El total de los encuestados, opinó que sus relaciones entre el mismo personal y con sus subordinados ( en caso de tenerlos) era buena a muy buena, sin embargo no mostraron ningún interés por integrarse a actividades sociales que los relacionara con sus compañeros de trabajo.

Es importante mencionar, que al pedirles sugerencias para mejorar este tipo de relaciones analizadas, se mostraron indiferentes ante ello, argumentando que estas continuarían igual y el burocratismo continuaría, lo cual demuestra un desinterés por el mejoramiento.

En cuanto a medios de información o comunicación, de igual forma el 54% opina que los medios utilizados son adecuados, sin embargo no recurren verbalmente, pues consideran que sus jefes se encuentran demasiado ocupados; así como también piensan que falta circular otro tipo de documentación que les informe todas las actividades a desempeñar. El 16% restante opina que los medios son adecuados, aunque esta proporción si mantiene trato directo y verbal con sus jefes.

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA****MEMORANDUM DIRECCIÓN PARTE I****AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS****RESPONSABLE DE AREA:****AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

Los resultados obtenidos para el punto No. III del programa de auditoría se basan en los resultados obtenidos en la fase de ORGANIZACIÓN, así como de las respuestas obtenidas en las preguntas 1 - 10 de la sección VI del cuestionario general de auditoría ; encontrando lo siguientes aspectos de comparaciones:

1. La estructura organizacional establece titulares por departamento, así como jefes en sus oficinas de apoyo .

El Departamento de Adquisiciones sobrepasa el presupuesto asignado, puesto que la sección de fincamiento y trámite de pedidos frecuentemente autoriza la adquisición de compras de urgencias en sus delegaciones , o en el mismo centro regional y el titular del Departamento es informado a final de mes, ante la falta de supervisión de este, falta que también se refleja al no supervisar la emisión de reportes oportunos, así como de los conflictos generados ante la situación de que las dos oficinas de apoyo que integran este departamento, mantengan líneas de responsabilidad con cualquiera de los jefes.

El departamento de Suministros sufre desabastecimiento, puesto que el titular no lleva supervisión constante de las actividades correspondientes, ocupando su atención en las actividades de Control Contable, las cuales no son propias de su cargo, si no las de prestar el apoyo tecnológico a otras áreas, tanto con el personal como con los materiales, falta que se refleja en la emisión desfasada de reportes. El titular de suministro no supervisa físicamente situaciones de suspensión o baja de artículos, ni se encuentra presente durante los inventarios físicos anuales, tal como marca el manual de organización.

El departamento de Información y control, de principio, no lleva a cabo las funciones establecidas en el manual de Organización por su recién desarrollo; sin embargo el titular a cargo del Departamento trabaja conjuntamente con su personal de apoyo , buscando el establecimiento de programas que apoyen al ciclo de abastecimiento, el cual por el momento no es posible evaluar hasta no tener pruebas fehacientes de los resultados.

Por ultimo Control de Calidad; esta sección desempeña actividades ajenas a su razón de ser, la falta de un titular como departamento que debería ser, así como de personal capacitado lo mantiene fuera como línea de autoridad y permaneciendo como staff.

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA**  
**MEMORANDUM DIRECCIÓN PARTE II**  
**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**  
**RESPONSABLE DE AREA:**  
**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

### **MEMORANDUM DIRECCIÓN PARTE II**

Mis resultados en cuanto al punto No. IV del programa de auditoria, se basan en las respuestas obtenidas en la preguntas 21 y 22 de la sección VI, así como de las preguntas 8 - 16 del inicio del mismo cuestionario general de auditoria, obteniendo lo siguiente:

1. Como parte integrante a lo que ya expuse con anterioridad con MEMO/D-1, las relaciones entre el personal son buenas, sin embargo, no había un interés por integrarse a ciertas actividades externas que le ayudaran a convivir con sus compañeros, encontrando como causales:
  - Los resultados de la prepotencia y preferencias de los directivos.
  - Situaciones de envidia y malos entendidos.
  - Las diferencias entre ellos por las remuneraciones recibidas.
  - Las diferencias surgidas por los niveles de estudios o de preparación.
  - Por las cargas mismas de trabajo, la falta en el seguimiento de procedimientos y su automatización.

Como pedemos observar, estos causales provienen del mismo desempeño de los directivos y su falta de su previsión a las actividades del personal a su cargo.

Los resultados obtenidos para el punto V del programa de auditoria lo obtuve mediante entrevistas con el Titular de Suministros, por tratarse del directivo con mayores fallas encontradas en su desempeño, encontrando como respuesta las siguientes de acuerdo al programa de auditoria:

1. Conoce los objetivos, políticas y programas plasmados en los manuales respectivos, los cuales se encuentran localizados en su oficina; en su opinión considera que estos no se han concretado a la perfección, pero que sin embargo la perfección no existe y lo conseguido hasta ahorita, ha permitido subsistir a su departamento. No esta de acuerdo con ciertos programas, pero sin embargo los acepta por provenir de la Dirección general de la Institución.

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA**

**MEMORANDUM DIRECCIÓN PARTE II**

**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**

**RESPONSABLE DE AREA:**

**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

Al preguntarle porque no se difundían estos manuales a todo el personal, contestó que no lo consideraba necesario y para ello contaba con los jefes de apoyo, a quienes les daba las indicaciones necesarias verbal o por escrito, según fuera el caso.

2. Su respuesta fue tajante: a través de los reportes que se le emiten, los cuales consideraba suficientes aunque podrían mejorarse pero sólo en su forma no en su contenido.
3. Se considera una persona que da todo su apoyo a quienes lo apoyan (en este caso, a los jefes que le reportan), considera a este personal lo bastante capacitado y les brinda toda la libertad para sus asuntos personales, siempre y cuando no afecte su trabajo; así como para los subordinados a su cargo, es decir, los jefes pueden motivar e incentivar a su personal, si lo considera adecuado.
4. La respuesta fue única: participación activa en las indicaciones emitidas y menos concentración en quejas por insuficiencia de materiales, puesto que hay que trabajar con lo que se tiene.
5. Se llevan a cabo juntas con la oficina de Control Contable y se emiten informes, memorándums o circulares al resto del área. No cree que sea necesario participar directamente con personal de niveles inferiores, pues de por sí, la carga de trabajo es excesiva y le falta tiempo.
6. Su respuesta fue: que en estricta teoría, puesto que hasta el momento se ha venido ocupando el generado en el año de 1995, sí cree que es conveniente elaborar uno acorde a las necesidades actuales, sin embargo, no se cuenta con el tiempo ni con la disponibilidad del personal directivo de otras áreas, pero que sí ha venido proponiendo.

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA**  
**MEMORANDUM DIRECCIÓN PARTE II**  
**AREA: DIRECCIÓN GENERAL DE ABASTECIMIENTO DE INVENTARIOS**  
**RESPONSABLE DE AREA:**  
**AUDITOR RESPONSABLE: GONZÁLEZ ARREOLA ROSA M<sup>a</sup>.**

La entrevista que lleve a cabo, resultó ser un tanto tensa, puesto que su actitud era de molestia y sus respuestas tajantes; me resultó un tanto difícil obtener respuestas a mis preguntas y al hacerle la observación sobre los resultados plasmados en presupuestos, sobre la importancia del malestar mostrado por el personal, del comportamiento general de los inventarios, así como de la rotación del personal, hizo caso omiso y terminaba respondiendo cualquier otra cosa. Resulta recomendable buscar un mejor desempeño de esta persona, a través de platicas, cursos y seminarios sobre relaciones humanas. Además en este caso en especial, hace falta la participación del Director general de Abastecimiento que le señale las fallas en su desempeño, lo cual redundará en los resultados que emite todo ciclo.

## CONCLUSIONES

En relación a la Auditoría Administrativa llevada a cabo a la Dirección General de Abastecimiento de Inventarios en Instituciones Gubernamentales de Seguridad Social y por medio de las evaluaciones al proceso administrativo, he encontrado que efectivamente ésta área muestra fallas y deficiencias en su administración, mismas que entorpecen el adecuado desarrollo y desempeño del área en cuestión.

Mis resultados obtenidos no muestran la magnitud real del problema encontrado, debido a la falta de cooperación por parte del titular del área, por lo que las evaluaciones fueron llevadas a cabo de acuerdo a mi criterio y experiencia, así como a la información verbal y documental que se me proporcionó en los niveles inferiores del área. Sin embargo, mis resultados muestran que existe verdaderamente una problemática, que de no darle la importancia debida, puede generar a largo plazo efectos irreversibles que conducirán al deterioro del área y por consecuencia de las instituciones mismas.

Los fundamentos teóricos plasmados en este trabajo de investigación me sirvieron para la ubicación de las instituciones de seguridad social; para la determinación de la auditoría administrativa como la más adecuada en la evaluación de las situaciones que se presentan en el área auditada; para reconocer que siendo ésta una labor administrativa, mi participación como contador, muestra no solo mi interés por mejorar a estas instituciones, sino también para mostrar nuestra capacidad como profesionistas; y finalmente, para dejar establecidas todas las bases teóricas que definan a la auditoría administrativa.

Toda la metodología para el desarrollo de una auditoría administrativa en su estructura teórica fue aplicada en el caso práctico, desde las entrevistas desarrolladas, evaluación del control interno, determinación de la planeación del trabajo, determinación del programa de auditoría hasta la revisión misma, plasmada en los papeles de trabajo.

A continuación presento relación de las deficiencias encontradas, sus causas y las medidas de control que se ven afectadas :

REF.	PROBLEMA	CAUSA	MEDIDA DE CONTROL AFECTADA
P-1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compras de urgencia</li> <li>• Desabasto</li> <li>• entradas con fechas antiguas en el almacén</li> <li>• colocación incorrecta</li> <li>• ausencia de firmas, sellos</li> <li>• pérdida de documentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cumplen los requerimientos los proveedores</li> <li>• topes de venta</li> <li>• calidad en bienes</li> <li>• Desconocimiento por parte del personal</li> <li>• supervisión inadecuada</li> <li>• indiferencia de jefes y subordinados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se cumple con el presupuesto asignado</li> <li>• Inadecuado control en los procedimientos de licitación</li> <li>• PEPS,PVPS</li> <li>• supervisión</li> <li>• supervisión</li> </ul>
p-2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferencia entre existencias físicas durante recuentos físicos</li> <li>• Diferencias en costos unitarios</li> <li>• No hay tarjetas de almacén</li> <li>• Falla en el análisis de la información por parte de control contable</li> <li>• Retraso de reportes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• compras de urgencia</li> <li>• no se manejan costos unitarios en el almacén</li> <li>• Usan reportes diarios en su lugar</li> <li>• Absorben otras actividades de apoyo</li> <li>• Formulación incorrecta, desviaciones y correcciones constantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inadecuado control en almacenes, no se designa personal con conocimientos</li> <li>• falta de supervisión del personal contable</li> <li>• Inadecuado control interno de inventarios</li> <li>• Falta de asignación correcta de funciones</li> <li>• falta de supervisión e inadecuado seguimiento de las normas y</li> </ul>

REF.	PROBLEMA	CAUSA	MEDIDA DE CONTROL AFECTADA
P-2			<ul style="list-style-type: none"> <li>• procedimientos establecidos</li> </ul>
P-4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos no formulados de acuerdo a sus principios; no participan subordinados y jefes de sección, solo son informados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay un método</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inadecuado seguimiento de las normas y procedimientos establecidos</li> </ul>
P-5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los objetivos particulares del personal no se subordinan en un 100% a los del área</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocen los generales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de difusión de manuales; inadecuada comunicación con el personal.</li> </ul>
P-6/1	<p>Procedimiento programa suministro-presupuesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventario físico retrasado</li> <li>• Retraso en envío a delegación</li> <li>• Al modificar consumos se falsea la información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de personal, planeación o tiempo</li> <li>• Retraso en diseño de programa</li> <li>• el programa emitido por Contraloría no considera compras de urgencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inadecuado seguimiento de las normas y procedimientos establecidos</li> </ul>

REF.	PROBLEMA	CAUSA	MEDIDA DE CONTROL AFECTADA
P-6/1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El procedimiento plasmado por su diseño resulta difícil de entender</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se tiene un método para su elaboración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de supervisión del personal especializado en su elaboración</li> </ul>
P-6/2	<p>Proc: Adquisición de necesidades adicionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se difunde el catálogo de proveedores a delegaciones por jefatura de suministros</li> <li>• Control de calidad no participa en selección de otros proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumplimiento del procedimiento</li> <li>• Absorben otras funciones, no tienen la formalidad de ser el depto. mencionado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inadecuado seguimiento de las normas y procedimientos establecidos</li> <li>• Inadecuada asignación de funciones</li> </ul>
P-7/1	<p>Proc: elaboración de solicitudes de reposición</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de datos como consumos, niveles de inversión, claves presupuestales</li> <li>• Retraso en el envío de solicitudes</li> <li>• No hay instructivo de operación en la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento del personal; falta de apoyo por parte de Contabilidad</li> <li>• Pedidos de servicios de último momento</li> <li>• Se reciben instrucciones verbales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadecuada supervisión</li> <li>• inadecuado seguimiento de las normas y procedimientos establecidos</li> </ul>

	<p>compra por parte del suministro delegacional, ni sellado</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta firma en solicitudes</li> </ul> <p>Proc: recepción de artículos y conteos posteriores</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La remisión enviada por delegación no trae documentos del proveedor</li> <li>• No hay leyenda de suspensión de artículos</li> <li>• El acuse de recibo por mercancía recibida está incompleto; se registra en sistema varias remisiones, identificadas como una sola</li> </ul> <p>Proc: aclaración entre lo remisionado y lo recibido</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta firma de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director de unidad difícilmente se encuentra o se presenta tarde</li> <li>• No es la original del proveedor, es una medida de control establecida por la delegación</li> <li>• Descuido del encargado de caducidades</li> <li>• Descuido por exceso de carga de trabajo, instrucciones inadecuadas o falta de ellas</li> <li>• descuido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadecuada supervisión</li> <li>• inadecuado seguimiento de las normas y procedimientos establecidos</li> <li>• Inadecuada supervisión</li> </ul>
--	---	---	--

	<p>recibido del jefe delegacional en el reporte de diferencias</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay remisión complementaria por diferencias de más</li> <li>• No hay investigación por diferencias de menos por parte de la jefatura delegacional Proc: surtido de artículos a servicios</li> <li>• Copias de reaprovisionamiento o a servicios poco legibles y carentes de autorización Proc: suspensión de artículos</li> <li>• Material suspendido por almacén no tiene la leyenda correspondiente; no se elabora reporte sobre productos a control de calidad</li> </ul>	<p>desconocimiento del personal enviado</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descuido y falta de supervisión</li> <li>• no lo consideran necesario</li> <li>• Falta de supervisión</li> <li>• descuido por parte del encargado; todo comunicado a control de calidad se hace vía telefónica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inadecuado seguimiento de las normas y procedimientos establecidos</li> <li>• inadecuado seguimiento de las normas y procedimientos establecidos</li> </ul>
--	---	--	--

	<p>proc: baja de artículos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Artículos suspendidos se dejan hasta el inventario anual, lo que ocasiona diferencias</li> <li>• Material en suspensión pendiente de dar de baja</li> </ul> <p>proc: control de caducidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay concentración de artículos en los almacenes delegacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de planeación al respecto; no manejan inventarios rotativos, a pesar de ser función básica del depto de suministros</li> <li>• Falta de supervisión de control de calidad</li> <li>• Falta de seguimiento de control de calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se ha creado un control</li> <li>• inadecuado seguimiento de las normas y procedimientos establecidos</li> <li>• inadecuado seguimiento de las normas y procedimientos establecidos</li> </ul>
<b>MEMO /CART A O-1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las oficinas de apoyo a los departamentos del área de abastecimiento, intercambian funciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento de las funciones por desconocimiento del manual por parte de las oficinas; se busca justificar secciones, que bien podrían ser una sola</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadecuada asignación de funciones; inadecuada comunicación con el personal; inadecuado establecimiento de su estructura orgánica</li> </ul>
<b>MEMO/ RECUR SOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descontento por falta de recursos adecuados al personal para el</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay una asignación aparente de los recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe control al respecto</li> </ul>

REF.	PROBLEMA	CAUSA	MEDIDA DE CONTROL AFECTADA
MEMO/ RECUR SOS	desempeño de sus labores		
O-3	<ul style="list-style-type: none"> <li>El informe de suspensión de materiales no se le anexa comunicado alguno de control de calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de participación de control de calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inadecuada asignación de funciones</li> </ul>
MEMO/ ORG	<ul style="list-style-type: none"> <li>El organigrama del área no es claro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No muestra todas las secciones que lo conforman, ni las correctas líneas de autoridad y responsabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de actualización del mismo</li> </ul>
MEMO/ AREA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Descontento del personal por el área de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>inseguras, ruidosas, con temperaturas extremosas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inadecuada planeación del área; falta de comunicación con el personal al respecto</li> </ul>
MEMO/ D-1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Descontento del personal por no ser reconocido su trabajo o ante la indiferencia ante situaciones de malestar en el área</li> <li>No hay comunicación directa con los jefes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actitudes de abuso de autoridad y favoritismos</li> <li>Estos suelen estar ocupados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de evaluación de el personal directivo para identificar su interés en el área</li> <li>Inadecuada comunicación con su personal</li> </ul>

REF.	PROBLEMA	CAUSA	MEDIDA DE CONTROL AFECTADA
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de supervisión en toda el área de abastecimiento</li> <li>Falta de un titular en el departamento de control de calidad</li> <li>Descontento entre el personal por envidias y otros problemas internos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>indiferencia, puestos injustificados</li> <li>no ha sido asignado</li> <li>Preferencia de directivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>inadecuado seguimiento de las normas y procedimientos establecidos y de la asignación de funciones</li> <li>Inadecuada estructura orgánica; evaluación de directivos; inadecuada supervisión</li> </ul>
MEMO/ D-1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mentalidad de perdedor del titular de suministros que redundan en el trabajo de sus subordinados</li> <li>No se difunden los manuales al personal</li> <li>Apoyo directo únicamente a los jefes de las oficinas de apoyo que le reportan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabaja por obligación</li> <li>no lo considera necesario</li> <li>delega toda responsabilidad a estos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta evaluación del desempeño y no hay una adecuada supervisión de sus superiores al respecto</li> <li>Falta de políticas y supervisión</li> <li>Inadecuada supervisión de su parte e inadecuadas líneas de autoridad-responsabilidad</li> </ul>

Como podemos observar, las fallas encontradas requieren una evaluación autorizada que le den una formalidad a ésta investigación. Sin embargo el cuadro que presento en estas conclusiones, puede ser de gran ayuda para modificar las medidas de

control afectadas o carentes, por lo que no presento sugerencias específicas para cada caso.

De principio, los objetivos deben de actualizarse y adecuarse a las necesidades de las instituciones; es necesario la creación de políticas para alcanzar los objetivos plasmados en los manuales y con ello a la vez apegarse a lo que indiquen los procedimientos.

**BIBLIOGRAFÍA**

1. Ander Egg, Ezequiel,  
TECNICAS DE INVESTIGACION SOCIAL,  
México, El Ateneo, 1989.
2. Cervantes Abreu, Salvador,  
DINÁMICA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA  
México, Ecasa, 1977.
3. Del Valle Noriega, Jaime,  
AUDITORIA. INVENTARIOS Y COSTO DE VENTAS  
México, DoFiscal editores, 1997.
4. Fernández Arenas, José Antonio  
EL PROCESO ADMINISTRATIVO CORREGIDO Y AUMENTADO  
México, Herrero, 1991
5. Fernández Arenas, José Antonio,  
LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA,  
México, Diana, 1982.
6. IMCP,A.C  
CÓDIGO DE ÉTICA PROFESIONAL  
México, 1989.
7. IMCP, A.C.  
NORMAS DE AUDITORIA GENERALMENTE ACEPTADAS  
México, 1997.
8. Leonard, William P.,  
AUDITORIA ADMINISTRATIVA,  
México, Diana, 1980
9. Martínez Villegas, Fabian,  
EL CONTADOR PUBLICO Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA,  
México, Pac, 1979
10. Norbeck, Edward F.,  
AUDITORIA ADMINISTRATIVA,  
México, Técnica, 1982.
11. Ramírez Padilla, David Noel,  
CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA,  
México, Mc Graw Hill, 1994.

12. Rodríguez Valencia, Joaquín,  
ESTUDIOS DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS,  
México, ECA, 1992.
13. Rodríguez Valencia, Joaquín,  
SINOPSIS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA,  
México, Trillas, 1990.
14. Rubio Ragazzoni, Victor M.,  
GUÍA PRACTICA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA  
México, ECA, 1988.
15. Sánchez Curiel, Gabriel,  
AUDITORIA OPERACIONAL, EL EXAMEN DE FLUJOS DE TRANSACCIONES  
México, ECA, 1993.
16. Santillan González, J.R.,  
CONOCE LAS AUDITORIAS,  
México, ECA, 1992.
17. Thierauf, Robert J.,  
AUDITORIA ADMINISTRATIVA,  
México, Limusa, 1984.
18. LEGISLACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL  
México, Edit. Delma, 1997  
Ed.