

875208



UNIVERSIDAD VILLA RICA

3

**ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA

**"APLICACIÓN DE UNA AUDITORIA
ADMINISTRATIVA EN EL DEPARTAMENTO
DE CONTABILIDAD"**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN CONTADURIA

PRESENTA:

JUAN CARLOS BARRIOLA REYES

**Director de tesis:
L.A.E. MOISES GONZALEZ RIVERA**

**Revisor de Tesis:
C.P. MARTHA GLORIA CANUDAS LARA**

BOCA DEL RIO, VER.

2002

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

PAGINACION DESCONTINUA

INDICE

INTRODUCCION

1

CAPITULO I METODOLOGIA

1.1	Planteamiento del problema	4
1.2	Justificación	5
1.3	Objetivos	6
1.3.1	Objetivo general	6
1.3.2	Objetivo específicos	7
1.4	Hipótesis	7
1.5	Variables	7
1.5.1	Variables independientes	7
1.5.2	Variables dependientes	8
1.6	Definición de variables	8
1.6.1	Conceptual	8
1.6.2	Operacionales	8
1.7	Tipos de estudio	8
1.7.1	Documental	8
1.7.2	De campo	8
1.8	Población y muestra	9
1.9	Instrumentos de medición	9
1.10	Recopilación de datos	10
1.11	Análisis de datos	10
1.12	Limitaciones al estudio	10

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CAPITULO II ESTUDIO Y ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

2.1	¿Qué es una empresa?	12
2.2	¿Por qué es necesario evaluar una empresa	16
2.3	¿Por qué la necesidad de la auditoria Administrativa?	17
2.4	Concepto de administración	19
2.5	Concepto de auditoria	20
2.5.1	Objetivo	21
2.5.2	Tipos de auditoria	22
2.6	Concepto de auditoria administrativa	22
2.6.1	Principios de la auditoria administrativa	24
2.6.2	Objetivo	25
2.6.3	Propósito	28
2.6.4	Importancia	29
2.7	Antecedentes	31
2.7.1	Antecedentes en México	35
2.8	Corrientes de la Auditoria Administrativa	38
2.9	Enfoques de la Auditoria Administrativa	40
2.10	Clasificación de la Auditoria Administrativa	47
2.10.1	Auditoria Administrativa Interna	47
2.10.2	Auditoria Administrativa Externa	48
2.11	Formas de aplicar una Auditoria Administrativa	49
2.12	Diferencia entre Auditoria Administrativa y Financiera	50

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CAPITULO III PRACTICA DE LA AUDITORIA ADMINSTRATIVA

3.1	Programa de Auditoria Administrativa	55
3.2	Recopilación de datos	59
3.3	Medios de recolección	60
3.4	Verificación de la información	61
3.5	Registro de la información	61
3.6	Análisis de la información	65
3.7	Informe de Auditoria	66
3.8	Plan de reorganización	68
3.9	Examen de los Procesos Administrativos	72
3.9.1	Planeacion	73
3.9.2	Organización	78
3.9.3	Dirección	81
3.9.4	Control	83

CAPITULO IV CASO PRACTICO

4.1	Antecedentes	87
4.2	Carta de solicitud	89
4.3	Diagnostico administrativo	90
4.4	Cuestionario de Planeación	97
4.5	Cuestionario de Organización	100
4.6	Cuestionario de Dirección	103
4.7	Cuestionario de Control	105
4.8	Cuestionario ¿Qué tan buen jefe es usted?	107
4.9	Cuestionario de Medio Ambiente	113
4.10	Cuestionario Departamento de Contabilidad	115
4.11	Evaluación de la información obtenida	118
4.12	Evaluación de Planeación	120
4.13	Evaluación de Organización	121
4.14	Evaluación de Dirección	122
4.15	Evaluación de Control	123
4.16	Evaluación de ¿Qué tan buen jefe es usted?	124
4.17	Evaluación de Medio Ambiente	126
4.18	Evaluación de Departamento	127
4.19	Evaluación General del departamento	128
4.20	Carta de actividades	129
4.21	Distribución de actividades	131
4.22	Informe	133
4.23	Plan de reorganización	134

CONCLUSIONES	135
BIBLIOGRAFIAS	138

INTRODUCCION

A partir de fechas recientes la Auditoria Administrativa se ha convertido en un instrumento utilizado para determinar la eficiencia y eficacia con la que los administradores de una empresa están llevando a cabo el proceso administrativo: Planeación, Organización, Dirección y Control, esto con el fin de evaluar a la empresa comparando, el como esta y el como debería estar.

La tesis se encuentra conformada por cuatro capitulos:

Capitulo primero, el cual hace referencia a la metodología necesaria para lleva a cabo un trabajo de investigación, conformado por todos lo elementos necesarios para sustentar una tesis.

**FALTA
PAGINA**

2

CAPITULO I

METODOLOGIA

CAPITULO I

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Dentro de una empresa podemos destacar dos pilares importantes para el desarrollo de sus actividades diarias, área de administración y área de operaciones siendo la primera de estas la generadora de información y la generadora de recursos la segunda.

He visto que las principales causas del fracaso de los negocios son de tipo administrativo, lo que nos lleva a pensar que es por una mala administración. Estableciendo esta conjetura de que el éxito de una empresa dependerá directamente de las practicas ejercidas por la administración de la misma.

La anterior afirmación toma validez si se toma en cuenta que las empresas de hoy en día se caracterizan por su mayor grado de complejidad, evolución en su medio ambiente, cambios en la estructura socio económico donde se desarrolla, la ciencia y la tecnología causas que influyen en las empresas de una manera determinante.

El panorama presentado anteriormente exhorta a la persona que tiene en sus hombros la responsabilidad de una empresa ha tener una exigencia mayor y una atinada administración mediante la cual los recursos, tanto materiales como humanos, sean utilizados racionalmente para que las empresas cumplan eficazmente con sus diversas metas tanto económicas como administrativas.

Siendo que donde se realiza su aparición la Auditoria Administrativa como una herramienta de la Administración utilizada para buscar y atacar las posible ineficiencias presentadas dentro del proceso administrativo, siendo aplicada de manera total, toda la empresa o de manera parcial alguna área o función específica.

De este universo y para efecto del presente trabajo enfoca los esfuerzos a detectar las deficiencias y desviaciones en el departamento de contabilidad ya que este es el campo de trabajo del contador público. Y este departamento no esta exento de la problemática anteriormente mencionada.

¿Qué herramienta nos permitirá evaluar la eficiencia y el desempeño llevado a cabo por las personas que están en los niveles gerenciales de la empresa, en específico del departamento de contabilidad de una empresa especializada en reparación de contenedores?

1.2 JUSTIFICACION

Como sabemos la Auditoria Contable es trabajo exclusivo de Contador Publico y con la cual se queda plenamente identificado. Por lo que puede surgir una duda sobre quien será el profesional encargado para realizar la Auditoria Administrativa.

En la Auditoria Administrativa es necesario contar con un equipo para trabajar y se requiere la intervención de una serie de técnicas, las cuales son aplicadas por especialistas de varios campos: economistas, licenciados en administración de empresas, y el mismo contador público. Por lo que cualquier profesional que domine estos campos puede emprender una Auditoria Administrativa, siempre y cuando tenga la experiencia y los conocimientos generales sobre las técnicas que intervienen en la Auditoria Administrativa. Es decir no es necesario ser un especialista, basta con que se tenga los atributos necesarios para formular un diagnostico muy general y se decida que técnicas deben aplicarse en cada caso particular y por quien.

Por lo que es indudable que el Contador Publico es uno de los profesionales mas adecuados para desarrollar una Auditoria Administrativa, principalmente cuando actúa como independiente.

Como se acaba de comprobar y debido a la experiencia que obtuve al trabajar dentro de una empresa que presentaba el cuadro perfecto para ser analizada por medio de una Auditoria Administrativa, me decidí a que la obra presentada muestra la forma de cómo debe ser llevada la misma.

El presente trabajo se justifica plenamente ya que dará las bases y los procedimientos para aplicar la Auditoria Administrativa en las funciones que lleva a cabo el departamento de contabilidad.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Mostrar la importancia que representa la aplicación de una auditoria administrativa en el departamento de contabilidad de una empresa especializada en la reparación de contenedores para encontrar posibles deficiencias e irregularidades administrativas.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Conocer los fundamentos de la auditoria administrativa
2. Estudiar la forma de operar del departamento de contabilidad de una empresa especializada en la reparación de contenedores
3. Describir el proceso para la aplicación de una auditoria administrativa
4. Ejecutar el proceso de aplicación de la auditoria administrativa en el departamento de contabilidad de una empresa especializada en la reparación de contenedores

1.4 HIPOTESIS

La aplicación de una auditoria administrativa nos permitirá evaluar el funcionamiento del departamento de contabilidad, detectando deficiencia e irregularidades, con el propósito de establecer un correcto desempeño de funciones y responsabilidades de los empleados del departamento.

1.5 VARIABLES

1.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTE

La auditoria administrativa permite evaluar el funcionamiento presentado por el departamento de contabilidad de empresa especializada en reparación de contenedores.

1.5.2 VARIABLES INDEPENDIENTES

- Las deficiencias e irregularidades que se presenta en el departamento de contabilidad.
- El desempeño de las funciones y responsabilidades del personal del departamento de contabilidad de la empresa.

1.6 DEFINICION DE VARIABLES

1.6.1 CONCEPTUAL

La auditoria administrativa

1.6.2 OPERACIONAL

- Funcionamiento del departamento de contabilidad de la empresa RCMX
- Funciones y responsabilidades del personal

1.7 TIPOS DE ESTUDIOS

1.7.1 INVESTIGACION DOCUMENTAL

En la parte documental se recurrirá a:

- Libros de autores especializados en el tema.
- Artículos en revistas relativos al tema presentado.

- Enciclopedias para aclarar mejor los conceptos presentados
- Tesis que tocaron el tema en cuestión anteriormente
- Documentos propios de la empresa a auditar, manuales, reglamentos, políticas.
- Elaboración de fichas bibliográficas.

1.7.2 INVESTIGACION DE CAMPO

Recopilación de datos mediante las técnicas siguientes:

- Observación directa.
- Elaboración de cuestionarios.
- Realización de entrevistas.

1.8 POBLACION Y MUESTRA

La empresa Refrigerated Container México SA de CV conforma el universo de nuestra muestra, abocándonos al departamento de contabilidad ubicándose dicha empresa en la ciudad de Veracruz, Veracruz.

Para la selección de la muestra se utiliza el modelo no probabilístico, para el juicio y criterio se eligió debido a la experiencia y la práctica profesional como contador.

1.9 INSTRUMENTOS DE MEDICION

Como instrumentos de medición se utilizaron cuestionarios, con preguntas abiertas y de opción múltiple, el cual se aplicó en el departamento de contabilidad.

1.10 RECOPIACION DE DATOS

El procedimiento de recopilación de datos se lleva a cabo por medio de cuestionarios lo cuales serán aplicados directamente en el departamento de contabilidad de la empresa Refrigerated Container México SA de CV, dentro de los horarios de trabajo.

1.11 ANALISIS DE LOS DATOS

En esta investigación de tesis se plantea una hipótesis de trabajo, ya que esta es una respuesta al planteamiento del problema y la técnica utilizada es por tabla de puntuaciones.

1.12 LIMITACIONES AL ESTUDIO

Dentro de las limitaciones en el trabajo que podemos encontrar tenemos:

Investigación documental

- Falta de libros actualizados en las bibliotecas
- Falta de tesis con temas relacionados con estructuras concretas
- Pobre variedad de autores que toquen el tema de la Auditoria Administrativa comprendiendo sus dos partes, teoría y practica.

CAPITULO II

**ESTUDIO Y ANTECEDENTES DE LA
AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

CAPITULO II

ESTUDIO Y ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

2.1 ¿QUÉ ES UNA EMPRESA?

Antes de entrar en materia de auditoria administrativa tenemos que conocer el lugar en donde desarrollaremos nuestro estudio la empresa. Una empresa no es, en cierta forma, una entidad que podamos delimitar en forma precisa, por lo que resultaría difícil definirla excepto para casos concretos. Sin embargo muchos autores suelen considerarla como una unidad económica social en la cual se conjugan una serie de recursos indispensables, siendo estos recursos materiales, humanos y técnicos que mediante una administración acertada se canalizan hacia la consecución de los objetivos para los cuales fue creada. Estos objetivos se refieren principalmente al beneficio de las partes interesadas en la propia empresa: inversionistas, personal, publico y estado.

El sistema económico en el que vivimos, la empresa es la célula básica de ese sistema en virtud de que toda actividad económica esta canalizada por medio de ese organismo, que cumple un ciclo de vida, nace, crece y también muere como resultado de las decisiones administrativas de quienes las dirigen. En consecuencia, la economía esta regida por la actuación de quienes administran o dirigen las empresas.

No cabe duda de que administrar una empresa es una labor bastante compleja la cual consiste en crear un ente para cubrir una necesidad existente, y en algunas ocasiones crearlas, es poner en juego un mecanismo que, desde El punto de vista económico, pretende lograr El máximo de utilidades. Esto implica la producción de uno o varios bienes o servicios así como de disponer de los medios adecuados para realizar las ventas de lo que se produce; contar con El financiamiento necesario para que no se detenga El flujo normal de operaciones, de tener personal adecuado en cuanto a la cantidad y capacidad que la empresa demande, de llevar registro de todo cuanto sucede en la empresa y de proporcionar la información de esos acontecimientos.

Debido a la complejidad que se presenta en una empresa esta puede ser sujeta a un estudio desde diversos puntos de vista: sociológico, económico, administrativo etc., de los cuales dependerán los elementos que se elijan para cumplir con El propósito elegido. El carácter cohesivo que tiene la empresa entre los diversos componentes que obran dentro de ella es lo que justifica el tratamiento de esos diferentes puntos de vista con fines de estudio. Por lo relacionado a nuestro objeto de estudio los elementos que debemos tomar en cuenta para su análisis son los siguientes:

- La empresa conjuga recursos materiales y humanos
- La empresa realiza funciones con fisonomía propia
- La capacidad de quienes administran es especial, así como los niveles

jerárquicos

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

Como se menciona anteriormente existen tres recursos importantes dentro de la empresa siendo las siguientes:

Recursos materiales.- Consisten en cosas tangibles, maquinaria, equipos, terrenos, edificios, instalaciones, materias primas, productos y por supuesto dinero. Algunos consumidos rápida y completamente en el proceso de producción y otros de uso duradero durante un periodo considerable en el cual prestan servicio.

Recursos humanos.- El elemento humano, considerado como el mas importante en una empresa, comprende a todo el personal. Este al igual que el anterior esta presente en toda decisión administrativa desde el punto de vista del efecto de esas decisiones.

Recursos técnicos.- Una clasificación sencilla sobre los recursos que intervienen en una empresa seria la de señalar solo recursos humanos y materiales. Sin embargo, los resultados que rinden estos dos recursos son de una función del modo como se utilizan.

Para el cumplimiento de sus objetivos, la empresa dispone siempre de los recursos que hemos mencionado y que, aun con ciertas limitaciones, exigen el mejor aprovechamiento, evitando desperdicios y deficiencias para poder hacer una realidad constante los principios de una sana productividad.

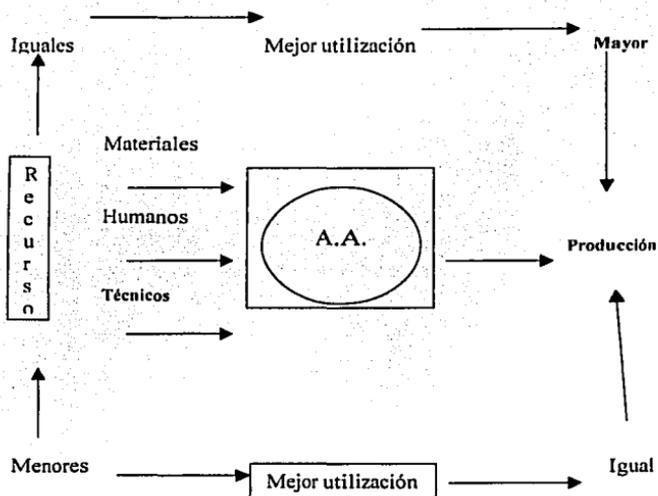


FIGURA 1. RELACION DE RECURSOS CON LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Esta figura nos ayuda a comprender que la auditoría administrativa, que queda comprendida dentro de los recursos técnicos, si contribuye a que se utilicen mejor los recursos materiales y humanos e incluso los propios recursos técnicos a que nos hemos referido.

Como sabemos las empresas tiene la necesidad de que exista una fuerza que las dirija para lograr el aprovechamiento de cada uno de los anteriormente mencionados por lo que tenemos que observar la capacidad administrativa y los niveles jerárquicos que existe en cada empresa.

La capacidad administrativa es cuestión de grado y no de clasificaciones absolutas en el sentido de señalar personal que dirige y que no dirige. Estos significa que un dirigente, mientras mas alto puesto ocupe dentro de la estructura orgánica requerirá mayor capacidad administrativa en virtud de que le corresponde realizar actividades eminentemente directivas, sin destacar ninguna otra actividad técnica en especial.

A los niveles jerárquicos podemos tipificarlos en tres niveles: dirección, gerencia y supervisión, los cuales servirán de guía al auditor para situarlo en área que se vaya a examinar. Como se puede observar en el siguiente cuadro



FIGURA 2. RELACION ENTRE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA CON LAS CARACTERISTICAS TECNICAS DE LA UNIDAD ORGANICA.

2.2 ¿POR QUÉ ES NECESARIO EVALUAR A UNA EMPRESA?

Toda empresa en general, sea pequeña, mediana o grande, y que pertenezca a cualquier actividad, se encuentra en varias oportunidades a lo largo de sus vida con la necesidad de evaluar su situación.

Todos los jefes de empresa saben que constante mente deben adaptarse a nuevas situaciones que les impone la realidad. Siendo el caso en periodos de crisis, y

también en periodo de éxito en el que se ve también obligado a modificar su esquema administrativo.

En muchas ocasiones resulta no solo necesario, sino imprescindible, analizar con detalle los problemas que están dificultando el desarrollo de la empresa y, por tanto, sus causas. El periodo de cambio para pasar de una empresa pequeña a mediana o de esta a grande, es crítico y puede prolongarse. Es necesario analizar todas las consecuencias; pero primordialmente se requiere llegar a la certeza de que la base de sustentación de la realidad actual es la adecuada y facilita el cambio, para lo cual la empresa debe ser analizada en todos sus ámbitos.

En otros casos, el cambio profundo de las actividades de la empresa puede estar representado por: la necesidad de reducir los costos etc. Y muchas otras razones requerirán de este tipo de estudio. Uno de los problemas que surgirán en estos casos es el de la evaluación de la empresa, la cual deberá de ser analizada en todos sus aspectos.

En los dos párrafos anteriormente citados es necesario examinar la situación, detectar las verdaderas causas de los problemas, evaluar la importancia de cada una y encontrar o seleccionar las soluciones adecuadas. En cada caso y según quien aplique la evaluación, el método a utilizar ser diferente, así como también variara la profundidad del análisis sistemático e integral de la empresa determinando sus efectos, sus causas y las soluciones posibles.

2.3 ¿POR QUÉ LA NECESIDAD DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA?

En las últimas dos décadas hubo enormes progresos en la tecnología de la información, en la presente década parece ser muy probable que habrá gran demanda de información respecto al desempeño de los organismos sociales. La auditoría financiera se ha preocupado históricamente por cumplir con los requisitos de

reglamentos y de custodia sobre todo se ha dedicado al control financiero. Este servicio ha sido, y continúa siendo, de gran significado y valor para nuestras comunidades industrial, comercial y de servicio, a fin de mantener la confianza en los informes financieros.

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 registros 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, 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 organismo, en cuanto a planes y objetivos, estructura organizacional, sistemas y procedimientos, información, métodos de control etc.

Los organismos sociales en general, sean industriales, comerciales o de servicio, grandes, medianos o pequeños, pertenezcan al sector público o al privado, se encuentran en distintas ocasiones a lo largo de sus vidas, con la necesidad de examinar su situación. Los directores saben que constantemente hay que adaptarse a nuevas situaciones que les impone la realidad. Y no son solo los periodos de crisis sino también los de éxito, los que originan cambios a los que necesariamente hay que adaptarse.

Muchas veces no solo necesario sino imprescindible analizar detalladamente los problemas y las causas que están dificultando el desarrollo operativo de la empresa. Posiblemente habrá la necesidad de redefinir objetivos y planes, políticas y presupuestos, y los sistemas y procedimientos administrativos, ya que la organización debe ser analizada y evaluada en todos sus aspectos.

La empresa puede encontrarse por diversas causas frente a situaciones delicadas. Una gestión deficiente o condiciones externas muy desfavorables pueden situarla en una posición difícil; si todavía hay tiempo de detectar las principales causas de los problemas, encontrar soluciones e implantarlas, se puede llevar a cabo una auditoría administrativa del medio ambiente, que abarcara aspectos como mercados, competencia, calidad de la función social, etc.

En casos anteriormente citados, es conveniente examinar y evaluar los problemas, detectar sus causas, valorar la importancia de cada uno y llegar a proponer recomendaciones adecuadas. En cada tipo de auditoría administrativa y según sea que la aplique, habrá una metodología por seguir, también podrán variar el alcance y la profundidad del examen, que dependerá básicamente del objetivo de la auditoría. Pero en todos los casos se trata de llevar a cabo un análisis sistemático e integral de los problemas, causas y soluciones. Si consideramos a los organismos sociales como entes dinámicos, con sus problemas de crecimiento y adaptación del medio ambiente, comprenderemos entonces por que a ese examen y evaluación se le denomina auditoría administrativa. Lo que realmente interesa destacar, es que realmente existe una necesidad de examinar y evaluar los factores internos y externos de la empresa y ello debe hacerse de manera sistemática, abarcando la totalidad de la misma. Antes de profundizar en la Auditoría Administrativa nos vemos en la necesidad de analizar conceptualmente los dos conceptos que forman la palabra.

2.4 CONCEPTO DE ADMINISTRACION

Refiriéndonos a la administración en llegar a la conclusión de que nos referimos al proceso de llevar a cabo las actividades eficientemente con personas y por medio de ellas. Este proceso representa las funciones o actividades primarias del administrador. Divididas estas en planeación, organización, liderazgo y control.¹

En donde la planeación es definir las metas de la organización, establecer una estrategia global para el logro de estas metas y desarrollar una jerarquía detallada de planes para integrar y coordinar las actividades.

Organización que es donde se diseña la estructura de la empresa, esta función incluye en la determinación de las tareas a realizar, quien las debe realizar y como se agrupan las tareas, quien reporta a quien y donde se van a tomar las decisiones.

Liderazgo es cuando los administradores motivan a sus subordinados, dirigen las actividades de otros, escogen el canal de comunicación mas adecuado, resuelven conflictos entre sus miembros o solucionan su resistencia al cambio, realizan funciones de liderazgo.

Control la ultima de las funciones que desempeñan los administradores ya que una vez fijadas las metas, formulados los planes, delineando los arreglos estructurales y empleado, entrenando y motivado el personal, existe la posibilidad de que algo salga mal, para asegurar que las cosas vayan como debe, la administración debe monitorear el desempeño de la organización.

2.5 CONCEPTO DE AUDITORIA

La auditoria puede definirse como:

“ Un proceso que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencia sobre las afirmaciones relativas a los actos y eventos de carácter económico, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre las afirmaciones y los criterios establecidos para luego comunicar los resultados a las personas interesadas ”²

Por lo tanto la auditoria es una investigación realizada sobre actos y eventos económicos, con el fin de determinar que el expresado en una contabilidad se adecua correctamente a la realidad. Lo cual no indica que se recurra a la auditoria con el fin de poner en evidencia el trabajo de otro contador o que se aplica cuando se tenga la sospecha de fraudes o cuestiones dolosas etc.

2.5.1 OBJETIVO

Toda auditoria tiene como finalidad hacer un examen ordinario de las operaciones realizadas en una entidad por auditor independiente, el cual tendrá que presentar una opinión sobre la razonabilidad con que se presenta la posición financiera, de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Como se menciona anteriormente, la auditoria tiene como objetivo principal brindarle al auditor independiente de todos los elementos necesarios y que él considere para la expresión de una opinión sobre si la información presentada cumple de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados. Así como las condicionantes legales que intervienen en su proceso.³

¹ P. Robbins Stephen "Administración teoría y practica" México 1996 Págs. 5-6

² Taylor, Donald H. y G. William Glezem "Auditoria interna y conceptos básicos. Edición 1991 edit. litmus

³ G. Kelli y Walter y C. Baylon "Auditoria moderna" Edit. Ceca México 1995 Pág. 6

TIPOS DE AUDITORIA

AUDITORIA ESPECIAL.- Aquella realizada a algunos renglones de los estados financieros⁴.

AUDITORIA FISCAL.- Es la que practica las autoridades gubernamentales a fin de determinar la exactitud de las cifras contenidas en declaraciones de los contribuyentes así como de los impuestos pagados⁵.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA.- Revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos aseguran el cumplimiento con políticas, planes, programas, leyes y reglamentaciones que pueden tener un impacto significativo en la operación y en los reportes, y asegurar si la organización lo esta cumpliendo y respetando⁶.

AUDITORIA OPERACIONAL.- Evaluar la eficiencia, eficacia y economía en que están siendo utilizados los recursos⁷.

AUDITORIA FINANCIERA.- Asegurar contabilidad e integridad de la información financiera, y la complementaria operacional y administrativa, así como los medios utilizados para identificar, medir clasificar y reportar esa información⁸.

2.6 CONCEPTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

El concepto de auditoria administrativa varia con cada autor que se dedica a su investigación y aplicación por lo que se mencionan algunos importantes:

⁴ García Chi Lizet, Tesis "Importancia de la planeación de la auditoria" UAV Veracruz 1996 Pág...33

⁵ Ibid.

⁶ Ibid.

⁷ Ibid.

Carlos Anaya Sánchez

“Es la técnica que tiene el objeto de revisar, supervisar y evaluar la administración de una empresa⁹”.

José A. Fernández Arena

“Es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución¹⁰”.

William P. Leonard

“Es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que de a sus recursos humanos y materiales¹¹”.

Roberto Macías Pineda

“Es una oportunidad para mostrar que es lo que un negocio esta logrando. Es una audiencia en la cual los asistentes pueden esterarse de lo que sé a logrado con respecto a las políticas y programas sobre los que se hace la auditoria. Esta suministra una oportunidad especifica para el examen de todas las partes o de determinadas partes, de las actividades de las relaciones de empleados en el negocio¹²”.

⁸ Santillana Gonzales Juan Ramon “Auditoria IV” Pág.. 25 Edit ECAFSA México 1997

⁹ Santillana González Juan Ramon “Auditoria IV” Edit. ECAFSA México 1997 Págs. 116-119

¹⁰ *Ibíd.*

¹¹ *Ibíd.*

¹² Santillan Gonzales Juan Ramon “Auditoria IV” Edit ECAFSA México 1997 Pág. 35

Joaquín Rodríguez Valencia

“Es un examen detallado metódico y completo practicado por un profesional de la administración sobre la gestión de un organismo social consistente en la aplicación de diversos procedimientos, con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados en relación con las metas fijadas; los recursos humanos financieros y materiales empleados: la organización, utilización y coordinación de dichos recursos; los métodos y controles establecidos y su forma de operar”¹³.

Juan Ramón Santillana González

“Es el revisar si los métodos sistemas y procedimientos que aseguran el cumplimiento con políticas, planes, programas, leyes y reglamentos que pueden tener un impacto significativo en la operación y en los reportes, y asegurar si la organización los esta cumpliendo y respetando”¹⁴.

2.6.1 PRINCIPIOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Como cualquier área de estudio la auditoria administrativa esta sustentada bajo tres principios fundamentales básicos, los cuales vienen a ser parte estructural teórica de estas siendo:

1. Sentido de la evaluación

La auditoria administrativa no intenta evaluar la capacidad técnica de ingenieros, contadores, abogados u otros especialistas, en la ejecución de sus respectivos trabajos. Mas bien se ocupa de llevar a cabo un examen y evaluación de la

¹³ *Ibíd.*

¹⁴ *Ibíd.*

calidad tanto individual como colectiva, de los gerentes, es decir, personas responsables de la administración de funciones operacionales y ver si han tomado modelos pertinentes que aseguren la implantación de controles adecuados, que aseguren: que la calidad del trabajo sea de acuerdo con normas establecidas, que los planes y objetivos se cumplan y que los recursos se apliquen en forma económica.

2. Importancia del proceso de verificación

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

3. Habilidad para pensar en términos administrativos

El auditor administrativo, deberá ubicarse en la posición de un administrador a quien se le responsabilice de una función operacional y pensar como este lo hace. Es decir, preguntarse: ¿Que necesitaría conocer acerca del trabajo que se esta desarrollando?, ¿Cómo planear el trabajo?, ¿Cómo medir el desempeño alcanzado?, ¿Cómo motivar al personal?, ¿Cómo controlar el trabajo asignado?, ¿Cómo asegurarse de que el trabajo fue realizado precisa, completa y oportunamente?.

En sí, se trata de pensar en sentido administrativo, el cual es un atributo muy importante para el auditor administrativo¹⁵.

2.6.2 OBJETIVO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Es llevar a cabo los estudios y toma de decisiones consecuentes relativos a que es lo que quiere llegar la entidad, divididos en etapas o periodos futuros. El objetivo total de la planeación parte desde los más altos niveles de decisión, así como la determinación de las principales metas y objetivos desagregados, hasta las estrategias menores y políticas de soporte; mas aun, llega hasta el nivel de métodos y procedimientos para su implementaron e implantación operativa.

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

Además la auditoria administrativa cuenta con objetivos secundarios mencionados a continuación:

- Determinar las áreas que requieren economías o practicas mejores, 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 aumente.
- Auxiliar en la determinación de la amplitud, variedad y localización de los métodos de control.
- Ayudar a la determinación de métodos deficientes, precisar perdidas y deficiencias y, en su caso, resaltar oportunidades.
- Verificar la habilidad administrativa de la dirección y el grado máximo en que los resultados se asemejan a los objetivos.

- Descubrir las deficiencias que limitan el desarrollo de las organizaciones.

La importancia de los objetivos anteriores estriba en los estudios que se realizan para determinar las deficiencias e irregularidades, las causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, los descuidos, fallas, errores, desperdicios exagerados y una falta general de conocimiento o seden de lo que es una buena organización.

Podemos decir que la auditoria administrativa es un análisis de las funciones administrativas y su interrelación; que va mas allá de la función contable para incluir la administración, las operaciones, las funciones, el personal y para mejorar la administración aplicada, al descubrir las deficiencias que limitan el desarrollo del organismo social. , mediante el análisis de una manera racional y en lo posible objetiva d todas y cada una de las funciones operativas que se realizan en el organismo. Es muy probable que una sola función operativa mal ejecutada mantenga en un nivel general de operación, aparte de que puede ser oneroso no mejorar el trabajo del conjunto de las funciones.

Una auditoria administrativa puede abarcar totalmente a un organismo social o a uno de los componentes de su organismo, así como también a algunos de los objetivos que se hayan planeado de antemano.¹⁶

¹⁶ Dessavre G. Ashley A Tesis "La Auditoria administrativa en el almacén de PEMEX" Universidad Villa Rica, Veracruz 1999

2.6.3 PROPOSITO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Es el revisar y evaluar una organización a fin de identificar y eliminar deficiencias o irregularidades en cualesquiera de las áreas examinadas¹⁷.

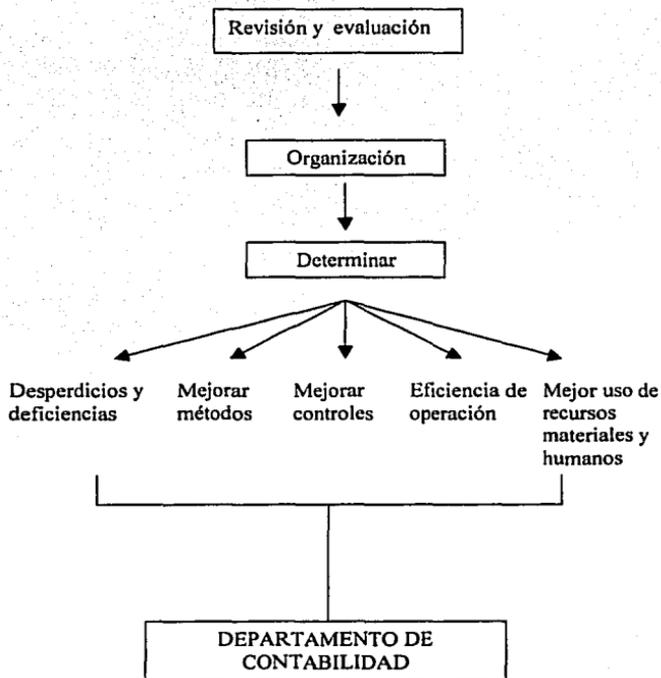


FIGURA 3. PROPOSITO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

2.6.4 IMPORTANCIA

Esto radica en el hecho de que proporciona a los directivos de una organización un panorama sobre la forma como esta siendo administrada por los diferentes niveles jerárquicos y operativos, señalando aciertos y desviaciones de aquellas áreas cuyos problemas administrativos detectados exijan una mayor o pronta atención.

Al conocer que es la auditoría administrativa surgen dos preguntas al ver tal complejidad:

¿Cuándo debe hacerse?

Como ya sabemos la auditoría administrativa cristaliza la idea de “ Siempre hay una mejor de hacer las cosas”. Además sabemos que la acción de quienes dirigen nunca es perfecta sino perfectible, por lo que el cumplimiento oportuno de estos conceptos contribuirá definitivamente a incrementar la eficiencia con que debe de operar una empresa.

Además la gran mayoría de los fracasos de las empresas son consecuencia de un “mal” que lentamente se va agravando por la falta de atención inmediata, y que cuando se descubrió fue a causa de los estragos causados, ya muy difíciles de remediar. Así pues los propios síntomas indicativos de que “algo anda mal” serán los que señalaran cuando debe hacerse una auditoría administrativa.

Dentro de algunos síntomas que pudieran contestar a nuestra pregunta más concretamente tenemos:

1. Frecuentes disgustos entre el personal en toda la extensión de la organización.
2. Cargas excesivas de trabajo en un departamento, en una sección o en un puesto.
3. Descenso en las ventas o servicios.
4. Excesiva rotación de personal
5. Altos costos de producción u operación
6. Excesivo desperdicio de materias prima u horas hombre
7. Marcadas variaciones en los presupuestos
8. Perdidas económicas

¿Cómo debe hacerse?

Esta es llevada a cabo mediante una serie de trabajos preliminares que dan las bases sobre el alcance de la auditoria su propósito, etc. Hasta el plan de reorganización que indica los cambios que se establecerán y que conducirán a eliminar deficiencias, mejorar métodos, procedimientos y sistemas en general para lograr eficiencias administrativas como se muestra en la siguiente gráfica.

¿Quién debe hacerlo?

Para esto se tendrá que analizar el puesto a fin de determinar las tareas que debe realizar cada colaborador así como la responsabilidad y autoridad que deberá ejercer en sus funciones¹⁸.

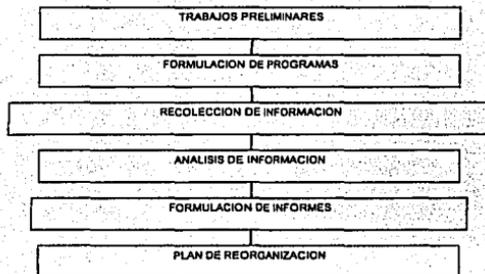


FIGURA 4. LOS PAZOS PARA REALIZAR UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

2.7 ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

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

1925, Henry Fayol en una entrevista que le hizo la Cronique social de France menciona: "el mejor meto para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias, es estudiar el mecanismo administrativo para determinar si la plantación, la organización, el mando, la coordinacion y el control están adecuadamente atendidos".

1932, T.G. Rose consultor ingles, en una comunicación presentada al Instituto de Administración Industrial exponía la tesis que, independientemente de lo útil que resultara la auditoria tradicional financiera, deberían auditarse de manera extensiva e imparcial las funciones básicas de la dirección. La investigación de Rose respondía a la metodología habitualmente utilizada por los consultores de administración.

1935, James Mc Kinsey, llego a la conclusión de que la empresa debe hacer periódicamente una auto auditoria, que consistiría en una evaluación de la empresa en todos sus aspectos.

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

1948, Arthur H. Kent, funcionario de la empresa Estándar Oil of California, su aportación es una interesante publicación sobre "Auditoria de Operación".

1950, Jakson Martindell, fundador del American Institute of Management, desarrolla uno de los primeros programas de auditoria administrativa, un procedimiento de control directo y un sistema de evaluación, publica su obra "Apreciación de la gerencia para ejecutores e inversionistas".

1955, Larke A.G. plantea la necesidad de llevar a cabo auto auditorias para pequeñas empresas a fin de evaluar su forma de operar. Aunque la auditoria administrativa se concibió en 1932, se puso en practica en la década de los 60s y 70s.

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

1964, Cadmus y Bradford, trabajadores incansables dentro del Instituto de Auditores Internos (N.Y.), Cadmus plantea una variedad de auditoria denominada "Auditoria Operativa". Se selecciona una actividad, mas bien que un departamento, para un cuidadoso y profundo estudio, apreciación y evaluación. Publican su obra Operational Auditing Handbook, N.Y.

1968, Rigg F.J. autor británico, desarrolla en su país un enfoque moderno de la auditoria administrativa, cuya aplicación en Gran Bretaña se ha extendido mucho, publica su obra The Management Audit, The Internal Auditor.

1968, Jonh C. Burton plantea la importancia de estudiar cual será la índole de la auditoria administrativa y el grado de calificación del auditor. Exhorta a realizar un esfuerzo por construir un marco total para la auditoria administrativa.

1969, Langerderfer H.Q. y Robertson J.C.; estos autores exploran brevemente el problema de definición y la cuestión de una exposición detallada de la auditoria administrativa y propone una estructura teórica para extender la función de auditoria para abarcar auditorias independientes de la dirección superior.

1970, Eduard Norbeck F. Proporciona la base para entender los aspectos generales de esta técnica de auditoria administrativa, la obra Auditoria administrativa es un compendio de temas abordados por varios especialistas, donde se analizan fundamentos de esta técnica y áreas funcionales.

1975, Keith D. Y Bloomstorm R., exponen que las auditoria administrativas se han desarrollado con los años como una forma de evaluar la eficiencia y eficacia de varios sistemas de una organización, desde la responsabilidad administrativa, hasta la social. La auditoria externa, se usa principalmente para propósitos de plantación, puede abarcar características como: investigar empresas para posibles fusiones o adquisiciones, determinar la solidez de un proveedor principal, averiguar los puntos débiles y fuertes de una empresa competidora para explorar mejor las ventajas competitivas de la propia empresa.

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

1980, Whitmore G.M., expone que la auditoria administrativa ha sido utilizada para asistir a funcionarios públicos con gerentes de empresas privadas. Aborda principalmente el uso de esta técnica en ámbito del gobierno exponiendo estrategias y pasos en la conducción de una auditoria administrativa, sus ventajas y cuatro casos.

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

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

2.7.1 ANTECEDENTES EN MEXICO

Durante mucho tiempo las empresas de los países desarrollados eran examinadas principalmente en lo referente a la situación financiera o al manejo de las finanzas, incluso en la practica se ha llegado a requisitos fiscales. Sin embargo, este tipo de auditoria es limitada en su alcance ya que solo abarca los recursos financieros.

Hoy en ida los organismos sociales demandan otros tipos de auditoria que abarquen a los recursos humanos, materiales y técnicos, es decir, una auditoria mas amplia que la de estados financieros. Así se origino la necesidad de contar con otras técnicas para revisar y evaluar de manera sistemática e integral la calidad individual y colectiva de los responsables de área, la calidad de los procesos mediante los cuales opera un organismo, y determinar los problemas administrativos de este, sus causas y posibles soluciones.

En México no podemos hablar de fechas exactas, pues la aplicación de la auditoria administrativa comenzó en empresas transnacionales y posteriormente en mexicanas, sobre todo en empresas publicas. Como es lógico, las empresas transnacionales venían con mentalidad y técnicas nuevas que se aplicaban con éxito en el extranjero; luego estas se modificaron parcialmente para adaptarse al medio empresarial mexicano en las décadas de los cincuenta y sesenta, cuando había un desarrollo económico prospero debido a la política del gobierno de esa época que consistía en fomentar la inversión extranjera. Dentro de ese cúmulo de técnicas administrativas estaba la auditoria administrativa, tomando cada vez mayor importancia, por su naturaleza y fines: realizar un examen y evaluación sistemática de los problemas administrativos, detectando sus causas y proponiendo mejoras. Tal técnica de control era cada vez mas necesaria, por el creciente numero de operaciones que las empresas realizaban. A continuación se mostrara las empresas de los sectores públicos y privados que aplican la auditoria administrativa.

Sector privado	Sector publico
<ul style="list-style-type: none"> • General motors • Ford motor Co. • Chicles Adams, S.A. • Mexicana de aviación • Unión carbide • Dupont • Hylsa • Crolis Mexicana 	<ul style="list-style-type: none"> • Altos hornos de México S.A. • Acros S.A. • Acronaves de México, S.A. • Almacenes y servicios, S.A. • Bliss y Laughlin latinoamericana • Banco de México S.A. • Petróleos mexicanos • Secretaria de la contraloría general de la federación

El avance tecnológico ha hecho que las empresas se modernice, y que la auditoria administrativa se haya convertido en una herramienta de control fundamental. Aun cuando en México su aplicación no se ha generalizado totalmente, tendrá que hacerlo en la medida en que el licenciado en administración se profesionalice.

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

1959, N. Grabinsky y A.W Klein realizan la obra el análisis factorial guía para los estudios sobre economía industrial publicada por el banco de México, S.A., la cual se considera como un antecedente de la auditoria administrativa.

1960, A. Mejia Fernández escribe la auditoria una de las funciones de la gerencia de las empresas, tesis presentada en la facultad de contaduría y administración de la UNAM.

1962, R Macias pineda presenta el trabajo auditoria administrativa para el curso teoria de la administración, en el doctorado de ciencias administrativas de la escuela superior de comercio y administración, del instituto politécnico nacional.

1964, M.D Azaola S. Presenta la tesis la revisión del proceso administrativo en la facultad de contaduría y administración.

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

1969, Santillana Gonzales propone la realización de la auditoria interna integral mediante una revisión tanto de los aspectos financieros como administrativos de la empresa.

1970, R. Jimenez Reyes estudia el alcance, desarrollo y plantación de la auditoria administrativa.

1972, C.A. Anaya Sanchez propone la necesidad de reglas, sistemas y metodologia de la auditoria administrativa.

1978, la asociación nacional de colegios de licenciados en administración publica un trabajo sobre el 7º congreso nacional de administración en el que se fijan las bases de lo que la auditoria administrativa es y debe ser.

1978, S. Cervantes Abreu analiza la dinámica de la auditoria administrativa e indica cuatro pasos para su desarrollo: la recolección, la verificación de datos, el estudio de funciones y la revisión y evaluación del control interno y del informe.

1981, V.M. Rubio R. Y J. Hernandez F. Presentan una guía practica de auditoria administrativa, como método para el diagnostico de la capacidad

administrativa de las instituciones publicas y privadas, a fin de determinar puntos vulnerables y sugerir medidas correctivas.

2.8 CORRIENTES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Los diferentes autores y tratadistas que se han ocupado de la auditoria administrativa, la han enfocado con distintos criterios, los cuales, sin embargo, podemos clasificarlos en dos grandes corrientes

Examen de la estructura de control

Los autores que están a favor de esta corriente sostienen que la auditoria operativa, no aceptan el termino administrativa, debe ser considerada un examen de los "controles" o "medios" utilizados para realizar la función de que se trate.

Son varios los autores que se adhieren a este punto de vista respecto del alcance del examen que presupone la auditoria operativa, entre ellos, cadmus, Choi, Churchill Seiler.

Citando a uno de los mas importantes expositores de esta corriente que es Cadmus B., quien dice : "la auditoria operativa comienza por familiarizarse con las operaciones reales y los problemas operativos, seguida de un análisis y evaluación de los controles para asegurar que son adecuados para proteger el negocio. Esto, sin embargo, es solo el comienzo de la auditoria. El examen de los controles se convierte en el punto de partida para la evaluación del valor de los controles en la operación del negocio".

Otro gran expositor que es Seiler R.E., quien sostiene un punto de vista similar y dice: "la auditoría operativa no es mas que una revisión de controles". Muchos ejecutivos no han aceptado esta auditoría porque piensan que es una evaluación de la eficiencia de operaciones técnicas por parte de una persona no entrenada o experimentada en cuestiones operativas técnicas. Este no es el caso, porque la auditoría operativa es una revisión y evaluación de controles; el único aspecto nuevo sobre la auditoría operativa es que se revisan controles no financieros.

Por lo general, quienes están a favor de este primer enfoque, asumen la posición de considerar que la auditoría operativa es simplemente una extensión de la auditoría tradicional mas allá de las áreas contables y financiera.

Un examen total de estructura y comportamiento de un organismo social.

Esta corriente de pensamiento entiende y expone que la auditoría administrativa involucra, además del examen de la estructura del control (medios) para determinar su eficiencia, un examen y evaluación de la eficiencia con que se manejan los recursos y resultados (efectividad) alcanzados en el desempeño de una función gerencial cualquiera.

Quiere decir esto, que la auditoría administrativa va mucho mas allá del mero examen de los controles o medios utilizados para ejercer una función determinada, cubriendo en realidad todo el aspecto estructural y metodológico de un organismo social.

Son numerosos los autores y tratadistas que representan a esta corriente, Leonard, Norbeck, Buckley, Campfield, Chapman y Alonso.

Citando a uno de los mas importantes expositores de esta corriente es sin duda Leonard W. P., quien señala: " los factores en los métodos y desempeño directivos que requieren una constante revisión y evaluación son: planes y objetivos, organización,

políticas y prácticas, sistemas y procedimientos, métodos de control, medios de operación, recursos humanos y físicos. Igualmente Chapman W.L. y W. Alonso son partidarios de un enfoque amplio, como puede apreciarse cuando indican que la primera y segunda fases de la realización de una auditoría consisten en:

a) Examinar los objetivos, las políticas, la organización, los recursos utilizados, los procedimientos aplicados y los controles establecidos.

Comparar los resultados obtenidos con las metas trazadas.¹⁹

2.9 ENFOQUES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Enfoque de Leonard

Según Leonard el propósito y las finalidades de la auditoría administrativa, son sacar a la luz irregularidades o deficiencias en cualesquiera de los elementos examinados e indicar, a la vez, posibles mejoras en las operaciones.

El propósito perseguido es revisar y evaluar métodos y actuación en todas las áreas, sin excepción. Los factores a evaluar son las perspectivas económicas, la estructura orgánica, el cumplimiento de las políticas y procedimientos, los métodos de protección sobre los bienes, causas de variación con respecto a las metas fijadas, etc.

La auditoría administrativa es la medicina preventiva a que la alta gerencia usa para mantener íntegra la salud del organismo empresario y salvaguardarlo de

¹⁹ Rodríguez Valencia Joaquín "Sinopsis de auditoría administrativa" Edit. Trillas Págs..111-130

desperdicios, mal planeamiento, métodos inadecuados y cualesquiera otras practicas inconvenientes, que una investigación y evaluación puedan hacer resaltar.

De acuerdo con el amplio enfoque de Leonard, la naturaleza de la auditoria administrativa es tal, que se convierte en un servicio especializado prestado a la dirección superior, distinto de cualquier otro tipo de asesoramiento. Al realizar el análisis detallado de la empresa a través de todas las funciones examinadas, empleando siempre el método científico, el auditor administrativo se convierte en una de las pocas personas de la empresa que conoce, desde un punto de vista independiente, las mas profundas habilidades y métodos de varios departamentos. La dirección general puede volverse sobre otras materias y descargarse de funciones que debería cumplir por si sola. En otras palabras, se trata de un verdadero servicio de consultorio de dirección perteneciente a la empresa.

Factores a revisar y evaluar

Los elementos o factores en los métodos de administratacion que exigen una constante vigilancia, análisis y evaluación son los siguientes.

1. Planes y objetivos.
2. Estructura orgánica.
3. polfticas y practicas.
4. Sistemas y procedimientos.
5. métodos de control.
6. Medios de operación.
7. Potencial humano y elementos físicos empleados.

Método de William P. Leonard

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

Enfoque Norbeck

La auditoria administrativa puede tener diferentes significado para la gerencia de diversas empresas, esto se debe a que la naturaleza de las operaciones varia de una empresa a otra. Además se debe también a que la auditoria administrativa es una extensión de la auditoria interna hacia todos los aspectos de una empresa, no únicamente dedicada a las áreas financieras y contables.

La auditoria administrativa es un método constructivo para ayudar a la gerencia a mejorar las operaciones de la empresa de la siguiente manera:

- Llamando la atención de la gerencia hacia el rompimiento de controles operativos.
- Señalando áreas en las que se puedan reducir costos.
- Sugiriendo mejoras potenciales de operación.
- Señalando los casos en los que la falta de cumplimiento de las responsabilidades funcionales en diversas áreas las hayan afectado significativamente.

En la auditoria administrativa el auditor administrativo esta completamente alejado del punto en que se lleva a cabo una verificación financiera de las cuentas, y esta sumergido en las funciones actuales de la operación o del departamento.

Este tipo de auditoria se inicia en dos formas:

1. Como una extensión de una auditoria financiera.
2. Como una revisión planeada de operaciones específicas sin relación con una auditoria financiera. En el segundo aspecto, las auditorias se realizan como parte esencial del control administrativo.

Norbeck, en su obra, asienta algunos lineamientos generales sobre la actuación del auditor externo, en su función de consultor de empresas.

En síntesis, recomienda el siguiente esquema para una auditoria administrativa.

1. Estudio preliminar y revisión de la naturaleza general de la operación o de los problemas.
2. análisis de los resultados del estudio inicial; se presupuesta el tiempo y dinero necesarios para una auditoria subsecuente realizada con mas profundidad.
3. Se inicia entonces una auditoria a fondo.

Enfoque de Fernandez Arena

Este autor propone la realización de la auditoria administrativa, combinado un análisis de los objetivos, de los recursos y del proceso administrativo.

Esquema de estudio comprende:

1. Los objetivos de la empresa

Que son aquellos que se enfocan a satisfacer las necesidades de los consumidores, así como la protección de los intereses económicos personales y sociales de los empleados y obreros de la empresa, además de la protección de los intereses económicos de la empresa, de sus acreedores y sus accionistas logrando la satisfacción de este grupo mediante la obtención de utilidades.

2. La dirección

Parte muy importante y que es la esencia de la administración. función ejercida por lo niveles jerárquicos mas altos de la empresa, quienes se encargan de revisar los avances de la empresa enfocados en cuanto a los objetivos, basando su análisis en el desarrollo de las políticas.

3. Los recursos

La organización esboza la estructura: humanos, materiales, técnicos.

Por su parte, la integración dota a la estructura de las partes necesarias de acuerdo con el esquema de la organización, por lo que obtendrá buenos empleados, fondos suficientes y su adecuada inversión y sistemas o procedimientos acordes con la magnitud.

4. El proceso administrativo.

Los objetivos institucionales y el mecanismo de operación requieren del proceso administrativo, que consiste en planear, implementar, controlar.

Enfoque Joaquín Rodríguez Valencia

En la actualidad se han efectuado varios intentos con el fin de crear posibles marcos de referencia para la auditoría administrativa, este es un enfoque mas.

La auditoría administrativa tiene como objetivo principal: "proporcionar un panorama administrativo general del organismo social que se audita, señalando el grado de la efectividad con el que opera cada una de las unidades administrativas que la integran; por tanto, señalando también aquellas áreas cuyos problemas exigen una mayor atención por parte de la dirección del organismo."

De lo anterior se explica actualmente la tarea del profesional de la administración consiste, en determinar las ineficiencias existentes, elevar soluciones y prestar colaboración a la empresa para su efectivización. Tal actividad se realiza con el siguiente método propuesto:

1. Estudio preliminar.

Se realiza esta etapa a base de revisiones somera, entrevistas no profundas, etc., con el objeto de formar un criterio sobre el campo de trabajo, tener una idea global y usarla como base para la siguiente etapa.

2. plantación de la auditoría

Esta comprende la tarea de integrar un numero de elementos que el auditor administrativo debe tener presente aun durante el análisis preliminar, de otra forma se vería mas tarde en dificultades.

Una fase de esta etapa comprende al programa de auditoria, que es el medio para guiar al auditor administrativo y a sus ayudantes, en el que se detallan los diferentes pasos a seguir.

3. investigación y examen

Mediante entrevistas, listas de comprobación, cuestionarios, observación de diagramas de flujo, manuales, organigramas, etc., el auditor deberá cerciorarse de obtener la información correcta y suficiente para dar un apoyo confiable a todo el análisis y a las recomendaciones de la auditoria que se realicen.

4. análisis y evaluación de la información obtenida.

El cuidado y minuciosidad con que se elabore el análisis determinara el valor de la auditoria, aunque las interpretaciones que se deriven del análisis no deben tomarse como conclusiones definitivas, ya que tienen que estar relacionados con otras inferencias y talvez hasta haya que reformularlas por alguna razón. La finalidad de este análisis, o sea la división por elementos, es preparar una síntesis, que será el proceso de combina diferentes elementos.

5. Informe final de auditoria administrativa.

La base para elaborar el informe final de auditoria en forma adecuada es : en primer lugar determinar ¿Quién lo va a leer? y ¿qué uso va a tener?, en segundo lugar, ¿cómo va a estructurarse este?.

6. implantación de las recomendaciones.

La implantación de las recomendaciones formuladas por el auditor administrativo es tan importante como cualquiera de las etapas anteriores, ya que

constituye el momento en que las medidas de mejoramiento administrativo propuesto deben ponerse en vigor, para resolver los problemas que originaron la aplicación de la auditoría administrativa.

2.10 CLASIFICACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La auditoría administrativa puede ser clasificada de la siguiente manera:

2.10.1 AUDITORIA ADMINISTRATIVA INTERNA

“Es un elemento de control administrativo que tiene como objeto fundamental la estimación de la efectividad de los demás controles administrativos. Situada como un servicio especializado para la dirección superior realizado por gente capacitada que labora en la organización.

Es la parte que mayor preparación y experiencia requiere para su buen desempeño. Ya que la ausencia de errores y el cumplimiento con las normas y procedimientos establecidos, será prueba del buen funcionamiento de una gerencia y por lo tanto de una buena administración: en caso contrario, las fallas e incumplimiento de los procedimientos y normas, serán las bases de las recomendaciones del auditor interno, para mejorar la administración de la gerencia objeto de la revisión.

Dichas revisiones deberán incluir: la evaluación constante y objetivo de las políticas y controles de toda la empresa”.

Lozano, Nieva J. “Auditoría interna, su enfoque operacional, administrativo y de relaciones humanas” Edith. ECASA; México 1995 Págs.14-16

2.10.2 AUDITORIA ADMINISTRATIVA EXTERNA

La auditoria administrativa se utiliza cuando la empresa no cuenta con los recursos suficientes para sostener un programa interno y cuando se requiere de una opinión de carácter independiente.

La actuación del auditor contratado especialmente por una empresa para mejorar ineficiencias operativas, ya sean detectadas por la propia dirección o resultantes de tareas relacionadas con una auditoria tradicional, implica la realización de un trabajo de consultorio de empresas.

Esta consultorio debe de ser llevada a cabo por el auditor, siempre que cuente con la competencia y pericia técnica para hacerlo.

La consultorio administrativa ha sido un servicio especializado, y los directivos de las empresas han solicitado los servicios de especialistas en diversas áreas como consecuencia del crecimiento de las empresas; por la gran complejidad de sus operaciones, los cambios en los sistemas, métodos y procedimientos, nuevas formas de distribuir los artículos, la competencia, etc., se ha ocasionado un desequilibrio administrativo.

Pero no es fácil encontrar profesionales con la capacidad y con la experiencia necesaria en todas las técnicas requeridas, para ofrecer a las empresas una asistencia eficiente y de calidad; aunque el desarrollo de cursos y estudios de especialización en actividades de acción del auditor -cursos de postgrado, maestrías y la coordinacion con profesionales de otras áreas- han dado como resultado que muchos licenciados en administración así como contadores públicos se encuentren plenamente capacitados para ofrecer la consultorio administrativa a quien lo solicite.

Para efectuar la consultoría administrativa hay que tener en cuenta tres aspectos principales:

- a) Un proyecto que incluya el propósito y los recursos (humanos-materiales-técnicos).
- b) El tiempo requerido.
- c) El dinero de que se dispone

El proyecto implicará una responsabilidad compartida entre el cliente y el auditor. De esta relación se derivará que los funcionarios y subordinados involucrados conozcan y entiendan la actividad que se va a realizar; por que se va a hacer; el plazo disponible para su realización; el alcance de la actividad y los objetivos que se persiguen, etc.; esto representará evitar desperdicios y aprovechar mejor el uso que se esta haciendo de los recursos. Por eso, una buena relación cliente-consultor deberá redundar en una mejor operación en el área en que haya intervenido el consultor.

Uno de los factores mas importantes para el trabajo del consultor, y del cual depende su éxito, es que el personal participante este preparado para prestar el servicio que se compromete a dar, ya que, cuando el servicio es el adecuado para el cliente, este tenderá a utilizar la consultoría en nuevas áreas haciendo una extensión del servicio contratado.

2.11 FORMAS DE APLICAR UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Como se ha comentado la auditoría administrativa es un medio de control administrativo importante para todo tipo de organización, y la forma de llevarla a cabo puede influir gradualmente en el resultado final.

Existiendo cuatro formas de aplicarla:

- **AUDITORIA ADMINISTRATIVA PROCESAL.-** Es un examen y evaluación de las funciones administrativas a fin de detectar deficiencias e irregularidades así como dar recomendaciones.
- **AUDITORIA ADMINISTRATIVA FUNCIONAL.-** Es un examen y evaluación de las funciones operacionales con el propósito de detectar deficiencias e irregularidades y emitir recomendaciones.
- **AUDITORIA ADMINISTRATIVA ANALITICA.-** Es un examen y evaluación del sistema operativo a fin de detectar deficiencias e irregularidades así como proponer soluciones y deficiencias.
- **AUDITORIA ADMINISTRATIVA DEL MEDIO AMBIENTE.-** Es un examen y evaluación de los objetivos y las actividades sociales con la finalidad de detectar deficiencias e irregularidades así como proporcionar recomendaciones.

2.12 DIFERENCIA ENTRE AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA.

Como dice un dicho "si la cosas fueran iguales tendrían el mismo nombre" aquí sucede lo mismo no hay que confundir la auditoria administrativa con la financiera. Ya que definimos a la administrativa ahora toca definir a la financiera y mostrar las principales diferencias, pero que no capa la menor duda que guardan una relación importantísima. Esto reside en lo siguiente la mayoría de las empresas pequeñas, medianas y por supuesto las grandes, debido a las exigencias fiscales, recurren primero a la auditoria financiera, esta será la encargada de hacer notar algunas desviación o errores presentados dentro de las operaciones diarias de la empresa, pero la auditoria

financiera toca una parte en donde incide con la auditoría administrativa esto es en el control interno. Cuando la auditoría financiera llega a la parte del control interno realiza una serie de cuestionarios los cuales muestran como se están llevando a cabo algunas operaciones administrativas para procesar la información de estos resultados depende el alcance de las pruebas que serán realizadas dentro de la empresa para conformar los papeles de trabajo y así poder expresar una opinión de la misma.

Obteniendo el resultado de las pruebas realizadas mediante el examen al control interno, los altos ejecutivos, bajo la recomendación del auditor financiero o del administrador de la empresa, pueden concluir que será necesario efectuar una auditoría administrativa. Pero después de ver en donde se interceptan estas dos auditorías se muestra a continuación las principales diferencias.

Característica	Auditoría financiera	Auditoría administrativa
1. Propósito	Expresar una opinión sobre los estados financieros y determinar el manejo financiero	<ul style="list-style-type: none"> • apreciar la calidad de la administración. • calidad, tanto individual como colectiva de los gerentes. • Calidad de los procesos mediante los que opera un organismo social.
2. Alcance	La situación financiera.	<ul style="list-style-type: none"> • La situación administrativa. • Factor funcional. • Factor procesal. • Factor analítico • Factor medio ambiente
3. Orientación	Hacia los estados financieros.	Hacia la situación administrativa y operativa de los organismos sociales en el pasado, presente y futuro.

4. Medición	Los principios de contabilidad general mente aceptados.	Los principios de la teoría administrativa.
5. Método	Las normas de auditoría generalmente aceptados	Método científico: Técnicas de investigación-normas de auditoría.
6. Precisión	Ostensiblemente absoluta	Relativa en precisión
7. Interesados	Principalmente externos	Básicamente internos de preferencia altos ejecutivos
8. Realización	Real	Potencial
9. Necesidad	En algunos casos requeridas legalmente.	Requerida opcionalmente.
10. Antecedentes	Mayor antecedente de su existencia	Reciente aparición, relacionada con el enfoque de sistemas
11. Catalizador	Por tradición	La necesidad de revisar y evaluar lo administrativo en un organismo social a petición de la dirección superior
12. Frecuencia	Regular; cuando menos una revisión al año	Periódica, pero su periodicidad es indefinida en la mayoría de los casos. Se propone un periodo de 1.5 a 2 años

A continuación se presenta las desventajas que presenta la auditoría administrativa por las diferencias presentadas anteriormente:

1. No mide el progreso realizado hacia los objetivos de la empresa.
2. No controla los elementos esenciales de la administración, fuera de los fiscales.
3. Se orienta más hacia el pasado que al futuro.
4. Los estados financieros no dan una imagen completa de la empresa, ni de sus habilidades para hacer frente a una obligación contraída recientemente.
5. No lleva a cabo un análisis comparativo.

6. Carece de análisis de integración evaluando la eficiencia de la interacción funcional dentro de la empresa.

7. Falta de análisis interpretativo relacionando importantes datos fiscales con decisiones recientes.

CAPITULO III

**PRACTICA DE LA AUDITORIA
ADMINISTRATIVA**

CAPITULO III

PRACTICA DE LA AUDITORIA

3.1 PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Para realizar una auditoria administrativa completa es necesario que se tenga, como auditor del trabajo total tenga una o varias entrevistas previas con el cliente, a fin de dejar sentadas las condiciones básicas de trabajo. Siendo la finalidad de estas entrevistas la de obtener información suficiente para formular el programa de auditoria administrativa adecuado al área a revisar, esto con la finalidad de obtener la siguiente información requerida:

1. Propósito de la auditoria.
2. Condiciones y limitaciones del trabajo.
3. Estimación del tiempo que tomara la auditoria.
4. Facilidades que va a proporcionar el cliente.
5. Coordinación del trabajo que se pueda realizar con el personal de la propia empresa.
6. Determinados puntos que ameriten ser definidos antes de iniciar la auditoria.

PROGRAMA DE AUDITORIA

La finalidad del programa de auditoria es guiar al auditor en su trabajo, ya que proporciona un ordenamiento adecuado y un medio que le da la seguridad sobre el cumplimiento de los puntos contenidos en su plan, para salvaguardado de que no se omitirá ningún punto de la revisión.²⁰

²⁰ Martínez Villegas Fabián "el contador publico y la auditoria administrativa" Edit. PAC México D.F. Pág. 126

Como es lógico cada programa debe estar diseñado específicamente para cada empresa, de acuerdo a las condiciones particulares del negocio y al alcance de la propia auditoria y principalmente, del objeto de la misma. Aunque como se menciona hay un programa específico para cada empresa deben de guardar cuatro principales condiciones:

1. Objetivo principal de auditoria.
2. Objetivos particulares de cada etapa.
3. Limitaciones a que este sujeta.
4. Características particulares de la empresa.

Contenido del programa

Bajo lo premisa de que no podemos diseñar un programa rígido que pueda aplicarse a todo tipo de empresas y circunstancias, si podemos enunciar los principales puntos que debe contener un buen programa, siendo los siguientes:

1. Datos generales de la empresa.
2. Objeto de la auditoria administrativa.
3. Areas específicas que serán objeto de la revisión.
4. Tiempo estimado para la realización.
5. Descripción de la información a obtenerse.
6. Relación de las fuentes de donde se obtendrá la información.
7. Personal necesario y características técnicas
8. Trabajos específicos que cada persona realizara.
9. Facilidades materiales y técnicas.
10. Quien o quienes deberá discutirse los problemas.
11. Secuencia lógica, cronológica y funcional.
12. Contexto general que guiara la revisión en su aspecto técnico.

A continuación se presenta el contenido de un programa de auditoría administrativa

TRABAJOS PRELIMINARES	Entrevistas Pláticas telefónicas Correspondencia Lista de puntos a definir Propósito de la auditoría
CONTRATOS DE SERVICIOS PROFESIONALES	Tipo de auditoría Honorarios Tiempo de la auditoría Condiciones y limitaciones facilidades
INFORMACION GENERAL DE LA EMPRESA	Características jurídicas Características de operación Características de organización Funcionarios principales Funciones principales Diagramas de organización Manuales de organización Reglamentos
FUENTES DE INFORMACION	Formas de papelería Archivos Lugares de trabajo Personal que se entrevistara Otros registros externa
PERSONAL QUE SE EMPLEARA	Auxiliares Analistas Supervisores Especialistas

FACILIDADES QUE OTORGA LA EMPRESA	<p>Otros</p> <p>Personal</p> <p>Local</p> <p>Instrumentos</p> <p>Equipo</p> <p>Discusión de problemas</p>
SECUENCIA DE LA AUDITORIA	<p>Funciones</p> <p>Departamentos</p> <p>Secciones</p> <p>Puestos</p>
FORMULACION DE CUESTIONARIOS	<p>Aspectos administrativos</p> <p>Aspectos técnicos</p> <p>Departamentales</p> <p>Seccionales</p> <p>Otros</p>
ENTREVISTAS	<p>Director general</p> <p>Gerentes</p> <p>Supervisores</p> <p>Obreros</p> <p>Empleados</p>
TÉCNICAS	<p>Tipos de diagramas</p> <p>Técnicas matemáticas</p> <p>Técnicas de ingeniería industrial</p> <p>Otras</p>
INFORME DE AUDITORIA	<p>Consejo de administración</p> <p>Director general</p> <p>Gerentes</p> <p>Supervisores</p> <p>Otros</p>

PLAN DE REORGANIZACION	Diagramas
	Manual de organización
	Equipo
	Personal
	Fecha de iniciación
	Tiempo

FIGURA 5. CONTENIDO DEL PROGRAMA DE AUDITORIA.

3.2 RECOPIACION DE DATOS

Una vez que se ha formulado el programa de trabajo, podremos proceder a iniciar la siguiente etapa, la cual es la recolección del mayor número de datos acerca del área objeto de la auditoría. Para lo cual se necesitan hechos relevantes sobre los cuales podamos fundamentar nuestras conclusiones y recomendaciones, por lo cual se tendrá que acudir a las múltiples fuentes de información que se encuentra dentro de la empresa: registros, manuales métodos y procedimientos de operación, equipo, utilización de personal, etc. Estos se torna necesario ya que la información es la materia prima de la auditoría administrativa y de su calidad dependerán los resultados que logre esta última.

La información que será recopilada es referida a todos los factores que afecten la función, departamento, división o área examinada, como son: influencias eternas, económicas, legales, sociales, de trabajo, de estructura, acatamiento de las políticas, exactitud y confiabilidad en los controles, procedimientos de operación, medios de información, etc. Esta información debe ser obtenida de forma metódica y ordenadamente, buscando siempre que sea digna de confianza y este debidamente actualizada.

3.3 MEDIOS DE RECOLECCION

La recolección de la información anteriormente citada debe hacerse por los medios adecuados, de manera que podamos obtener datos claros, completos y suficientemente detallados para integrar la red de información en que habremos de fundamentar nuestro estudio. Siendo los principales medios:

Inspección y observación: Esta es necesaria cuando se necesite información acerca de las instalaciones de la oficina que debamos inspeccionar personalmente tomando nota de todos aquellos hechos relevantes y necesarios para su estudio.

Por lo referido a información relativa, principalmente a operaciones, tramites, a rutinas establecidas en la empresa, puede obtenerse mediante la observación directa de cómo son realizados normalmente. Se debe obtener toda la información que se crea pertinente acerca del objeto de estudio, y de ser posible trazar gráficas o diagramas que posteriormente procurara verificar y mejorar.

Revisión de documentos y archivos: El auditor obtendrá valiosa información de documentos, formas, manuales, circulares aplicables al caso en estudio. El auditor debe pedir copias de la información documentada que necesite, obtener juegos de cada forma en uso y tomar datos relativos al orden que siguen los diferentes tramites y procedimientos.

Entrevistas: Tiene por objeto obtener información de las personas enteradas de la situación vigente y de los problemas que se estudian. Sirve para confirmar y aclarar la información obtenida por otros medios.

Al llevar a cabo las entrevistas, se debe de considerar el factor de relaciones humanas, ya que el trato que tenga con el entrevistado dependerá que este le dé información fehaciente y completa. Para tal fin se debe observar en las entrevistas los siguientes puntos:

- Describir la importancia de la información que proporcione el entrevistado.
- Darle la oportunidad de que haga sugerencias.
- No criticar cuando encuentre fallas o deficiencias.
- No prometer correcciones inmediatas, aumentos de sueldo o cualquier otra cosa que ilusione al entrevistado.
- Expresarle al entrevistado su reconocimiento por la ayuda proporcionada.

Cuestionarios : Es una forma común para obtener información mediante la aplicación de cuestionarios, los cuales sirven como guía para buscar contestación acerca del área en revisión. Las necesidades específicas y las circunstancias particulares del área bajo examen darán la pauta para formular los cuestionarios adecuados.

3.4 VERIFICACION DE LA INFORMACION

El auditor debe integrar los datos que ha recopilado aisladamente de manera que tenga la secuencia operativa y cronológica de las operaciones, para no llegar a resultados equivocados debido a información igualmente equivocada. Por lo que se hace de vital importancia realizar una verificación de los datos que se estén obteniendo, y para eso se debe pedir al mismo personal que proporcione la información que ayude al auditor a evaluar la exactitud de los datos, antes de que sean registrados en definitiva y analizados posteriormente.

3.5 REGISTRO DE LA INFORMACION

Los datos que el auditor ha obtenido deben registrarse ordenadamente para hacer mas objetiva la información y facilitar el análisis de las actividades o acciones que se encuentren bajo estudio. En esta fase se hace necesario contar con instrumentos que nos muestren objetivamente la situación que se examina y que faciliten la obtención de hechos, localización de problemas y proposición de soluciones que siempre nos lleven a una mejora.

El registro de los datos puede hacerse de diferentes técnicas e instrumentos con que cuenta la auditoria administrativa siendo las primordiales:

1. Diagrama de organización
2. Carta de actividades
3. Diagrama linear de responsabilidades
4. Carta de distribución de actividades
5. Diagramas de flujo

Diagramas de organización

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

Con los diagramas de organización, el auditor administrativo podrá estudiar, los siguientes elementos de una estructura orgánica:

- Las funciones principales.
- Los canales de comunicación.
- Los niveles jerárquicos.
- El campo de autoridad de cada jefe.
- Las relaciones de cada unidad orgánica.

Además de los elementos anteriores meramente de organización, este tipo de diagramas también es útil para auxiliar en estudios tales como:

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

En el caso de que la empresa o el área estudiada no exista el diagrama de organización correspondiente, tendrá que ser realizado por el auditor, para lo cual y si la magnitud de la empresa lo amerita, puede valerse de tarjetas con el nombre y puesto de cada directivo o jefe comprendidos en los tres niveles principales- dirección, gerencia y supervisión – si el diagrama departamental o seccional.

El diagrama de la organización formal servirá de base para emprender estudios que lleven a cualquier cambio que signifique mejoras para la empresa. Esos estudios deben hacerse en conjunto con otros instrumentos tales como manuales de organización, diagramas funcionales y carta de actividades.

Carta de actividades

En las empresas o áreas para la realización de una serie de actividades con un propósito en común, requiera de la participación de personal que depende de varios departamentos o secciones. El estudio de esas actividades debe hacerse considerando el conjunto de empleados y jefes que toman parte, así como los departamentos y secciones que intervienen. Para este fin se debe formular las cartas de actividades que sean necesarias, en caso de no existir.

Por medio de este instrumento se describen las acciones y las obligaciones de cada una de las personas que intervienen en un conjunto de actividades tendientes a un objetivo específico. Mediante la carta de actividades podrá estudiar lo siguiente:

- 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 linear de responsabilidades

Este diagrama nos permite registrar gráficamente la información correspondiente al grado de responsabilidad que tienen quien está directamente relacionados en la ejecución de varias funciones y actividades, así como los departamentos o unidades orgánicas que intervienen.

Por medio de este diagrama, el auditor tendrá información similar a la que proporcionan el diagrama de organización y las cartas de actividades. La ventaja de este diagrama es que es una representación gráfica que permite presentar información fácil de estudiar.

Carta de distribución de actividades

La carta de distribución de actividades es un valioso instrumento que permite conocer y estudiar una serie de actividades que se desarrollan en un departamento o sección, junto con el personal que las ejecuta e incluyendo también el factor tiempo.

Diagramas de flujo

Este nos sirve para el estudio de procedimientos o tramites, el auditor debe recurrir a los diagramas de flujo que le permiten representar gráficamente la secuencia operativa y cronológica que siguen los procedimientos. Estos diagramas proporcionan información objetiva, más fácil de estudiar y hacer comparaciones entre los procedimientos existentes y los mejorados que se proponen.

3.6 ANALISIS DE LA INFORMACION

Una vez que la información ha sido recolectada y debidamente registrada, ya tenemos los elementos necesarios para evaluar los hechos ahí plasmados, es decir entramos a la fase de análisis, cuya formula es fragmentar el área sujeta a estudio en porciones menores que presenten los hechos mas relevantes y que por su naturaleza son determinantes para llevar a cabo cualquier mejora.

La característica fundamental de esta fase de análisis es que el auditor siempre debe presentar una mente abierta y libre de prejuicios, debiendo estar decidido a descubrir como lograr mejoras.

Objeto del análisis

El objeto del análisis es llevar a cabo un estudio de forma lógica determinando el propósito, buscando relaciones, verificando los diferentes paso que siga el área bajo estudio, con el objeto de tener una clara comprensión de lo que es sujeto de análisis y pensando en el objetivo de la auditoria administrativa.

Es decir la finalidad que se persiguen quedan resumidas en buscar mejoras que a su vez se traducen en una reducción de costos. Esto mismo significa que el auditor, al llevar a cabo su análisis, debe poner en juego toda su imaginación para hacer realidad ese objetivo de siempre hay una forma de hacer mejor las cosas y generalmente puede conseguirse mediante la investigación que se haga tomando como base los recursos de que dispone la empresa.

3.7 INFORME DE AUDITORIA

Una vez terminada la auditoria y ya se tiene una visión completa de lo que se ha examinado, llegamos a la etapa de formular y presentar nuestro informe, el cual nos servirá de guía para mejorar la administración de la empresa en cuestión. Este informara la actual situación administrativa de un negocio y las posibilidades de lograr superarla, ya que se presentara todos aquellos hechos relevantes que tienen efectos en las practicas administrativas.

IMPORTANCIA

Este presenta la situación administrativa que se tenga a una fecha determinada, así como nos esta informando del comportamiento de la empresa en forma integral.

CONTENIDO DEL INFORME

En la formulación del informe es importante pensar en quienes serán las personas que reciban dicho informe, esto con el objeto de diseñarlo de la forma que sea mas fácilmente comprensible.

El contenido del informe es el siguiente:

- Propósitos de la auditoria.

- Hechos relevantes a nivel de empresa.
- Hechos relevantes a nivel departamento.
- Recomendaciones
- Conclusiones
- Anexos

PROPOSITO

Es la parte que debe contener respuestas a las preguntas ¿por qué? y ¿cómo? de la auditora administrativa. Así como de forma clara cual fue el propósito de la auditoria dando una explicación breve en lo referente al trabajo desarrollado, de acuerdo al convenio original y al programa de auditoria.

HECHOS RELEVANTES

Aquí conviene destacar todos aquellos hechos relevantes negativos para la empresa y que por consiguiente requieren medidas correctivas inmediatas. Convenientes tratarlos en orden de importancia, es decir, los mas importantes deben ir al principio de esta sección y después de los menos importantes o que no requieran una atención inmediata.

HECHOS RELEVANTES DEPARTAMENTALES

En esta sección se informa ya con mayor detalle que en la sección anterior de todos aquellos hechos que afecten directamente a cada departamento.

RECOMENDACIONES

En esta parte se anotaran todas las recomendaciones que positivamente van a beneficiar a la empresa. Las cuales deben formularse concisa y claramente, pero

deberán dar una idea general del por que de los cambios y beneficios que se originen una vez aceptados e implantados.

ANEXOS

Esta sección se destina para incluir graficas, diagramas, cuadros, formas de papelería y en general todos aquellos datos que sirven para ampliar o hacer mas clara la información contenida en las secciones anteriores.

3.8 PLAN DE REORGANIZACION

El objeto principal de reorganización es llevar a cabo dentro de la empresa todas aquellas mejoras contenidas en el informe final, una vez que lo hayan discutido y aceptado la administracion y el personal relacionado con esas mejoras.

ACEPTACION DEL PLAN

El plan de reorganización exige ser discutido con los jefes de aquellas áreas donde se van a implantar las mejores, con el objeto de hacer todas las explicaciones y aclaraciones pertinentes, a fin de que existe un completo entendimiento de los cambios que se van a efectuar. De esta manera se tendrán las bases para desarrollar el propio plan de organización en cuanto a su secuencia cronológica y operativa.

El auditor debe tener presente que las mejores propuestas aceptadas por el personal de la empresa hasta que se les demuestre que efectivamente hay mejoría y que están libres de fallas; por lo que tanto, habrá realizar una labor de convencimiento. Para lograr esto, es indispensable demostrar la necesidad del cambio, lo cual hace necesario presentar una exposición detallada en donde se consignent las deficiencias actuales y las ventajas principales de los cambios propuestos.

Para lograr el convencimiento del plan propuesto, se debe hacer lo siguiente:

- Presentar sus proposiciones completa y claramente.
- Hablar con todos aquellos que intervienen y deban intervenir en los cambios propuestos.
- Preparar todo lo necesario para hacer un ensayo, ya sea practica o gráficamente.

PLAZO PARA LA REORGANIZACION

Es muy importante contar con un plazo adecuado para que los cambios propuestos se emprendan y pueden llevarse a cabo, debiendo considerar que los problemas que los propios cambios implican son entre otros, la conservacion de un buen ambiente entre el personal afectado. El plazo se puede elegir según las siguientes formas de aplicar los cambios en la organización:

- Efectuar absolutamente todos los cambios de inmediato.
- Efectuar los cambios durante un periodo más o menos corto.
- Efectuar los cambios paulatinamente durante su periodo mayor

La elección del plazo mas adecuado para una empresa se debe tener en cuenta las características personales de los ejecutivos y jefes, así como las necesidades de la empresa.

El papel que se debe desempeñar en el desarrollo del plan de reorganización, para lo cual el debe hacer lo siguiente:

- Contribuir con el personal para que se logre un uso efectivo de los nuevos sistemas, procedimientos o métodos mediante inspecciones y asesoramiento.

- Eliminar los motivos de retraso en el uso pleno de las mejores propuestas
- Visitar cada una de las áreas en donde se hayan implementado las mejoras, con el objeto de descubrir posibles necesidades de alteraciones para asegurar la máxima efectividad.

**Auditoria
administrativa**



Revisa y evalúa



**A la empresa
de acuerdo a lo
siguiente:**

Factores internos

Procesal

**Planeación-
organización
Dirección-control**

Funcional

**Consejo de
administración
Gerencia-asesoría**

Análítico

**Puestos- tiempos
Movimientos-formas
Equipo de seguridad**

Factores externos

Medio ambiente

**Clima-precios-medios
de comunicación-
zona-localización**

**Informado los
resultados**

FIGURA 6. LA AUDITORIA Y SU RELACION CON LOS FACTORES ADMINISTRATIVOS

3.9 EXAMEN DEL PROCESO DE LA ADMINISTRACION

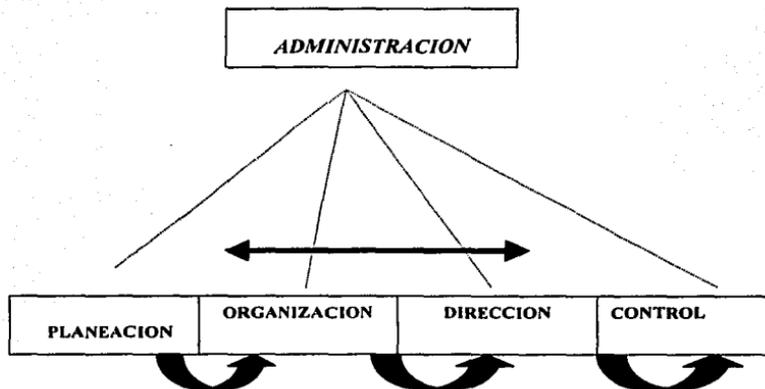


FIGURA 7. EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LA CONSECUCION QUE LLEVA.

Como podemos observar en la figura anterior, se muestra el proceso administrativo básico, ya que como sabemos cada autor lo concibe de manera diferente. Esta es una de la característica mas importante de la auditoria administrativa que se realizar la evaluación de cada una de estas funciones, por lo que el auditor, en caso de ser contador debe de tener un perfecto conocimiento administrativo ya que sino seria imposible emprender la auditoria.

3.9.1 PLANEACION

Planeación: es la determinación de objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro. La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ella se prevén las contingencias y cambios que pueda deparar el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas.²¹

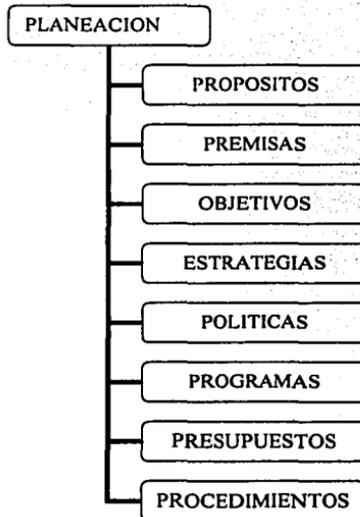


FIGURA 8. ETAPAS DE LA PLANEACION

²¹ Munch Galindo "Fundamentos de administración" edit. Trillas pag. 63.

A continuación se mencionan características de las etapas de la función de planeación.

1. **Propósitos** son las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente, un grupo social. Estos proporcionan las pautas para el diseño de un plan estratégico, su importancia radica en:

- Sirven de cimiento para los demás elementos de la planeación.
- Permiten orientar a los responsables de la planeación.
- Identifican a la empresa ante el personal y la sociedad, con imagen de responsabilidad social.
- Son la razón de existencia del grupo social.
- Definen el éxito o fracaso de una empresa, ya que proporcionan las directrices generales de los mismos.

2. **Premisas** son las suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectaran el curso en que va a desarrollarse el plan.

3. **Objetivos** estos representan el resultado que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

4. **Estrategias** son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas. Su importancia radica en los siguientes puntos:

- La falta de estas puede originar que no se logren los objetivos.
- Son lineamientos generales que permiten guiar la acción de la empresa.
- Sirven como base para lograr los objetivos.

- Establecen otras alternativas, como previsión para caso de posibles fallas.

- La creciente competencia hace necesario su establecimiento.

5. **Políticas** son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización. Su importancia radica en los siguientes puntos:

- Facilitan la delegación de autoridad.
- Motivan y estimulan al personal.
- Evitan pérdidas de tiempo a los superiores.
- Otorgan margen de libertad para tomar decisiones en determinadas actividades.
- Contribuyen a lograr los objetivos de la empresa.

6. **Programas** es un esquema en donde se establecen: la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución. Su importancia radica en los siguientes puntos:

- Suministran información e indican el estado de avance de actividades.
- Mantienen en orden las actividades.
- Identifican a las personas responsables de llevar a cabo.
- Determinan los recursos que se necesitan.
- Disminuyen los costos.

7. **Presupuestos** es un plan de todas o algunas de las fases de actividad de la empresa expresada en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de las realizaciones de dicho plan. Su importancia radica en los siguientes puntos:

- Convierten los aspectos de la ejecución de los planes, en unidades de medida comprobables.

- Mide el desempeño de las unidades organizativas y provee metas comprobables en cada uno de los departamentos de la empresa.

- Es un medio de control que permite controlar operaciones.
- Determinar el límite o alcance de las erogaciones.
- Generar una comprensión mas clara de las metas organizativas.

8. **Procedimientos** establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

Su importancia radica en los siguientes puntos:

- Determinan el orden cronológico que deben seguir las actividades.
- Promueven la eficiencia y especialización.
- Delimitan responsabilidades, evitan duplicidades
- Determinan como deben ejecutarse las actividades, y también cuando y quien debe realizarla.
- Son aplicables en actividades que se presentan repetitivamente.²²

PRINCIPIOS BASICOS EN LOS QUE DESCANSA LA EFICIENCIA DE LAS FASES DE LA ADMINISTRACION

- Los objetivos deben de ser claros y precisos.
- Los objetivos de cada departamento o sección deberán estar en concordancia con el objetivo principal de la empresa.
- Los objetivos deben tener cierta flexibilidad, a fin de adaptarse a circunstancias imprevistas.
- Los objetivos deben determinarse con la cooperación de las personas que de alguna manera intervendrán en su realización

²² Munch Galindo "Fundamentos de administracion" edit. Trillas Pag.63

- Las políticas deben ser indicadas en forma clara y precisa, accesibles a todos los niveles de la organización.
- Deben fijarse políticas para cada objetivo, a fin de normar y orientar el criterio en la toma de decisiones.
- Los procedimientos deben tender a la eficiencia, a la especialización y conducir a la realización oportuna de los trámites o procesos.
- Al determinar el procedimiento debe coordinar las operaciones de conjunto.
- En la elaboración de programas se estimaran los resultados, se determinara la secuencia de actividades y se precisaran las fechas de iniciación, terminación, lugar y tiempo.
- Los programas deben seccionarse, a fin de circunscribir funciones y responsabilidades.
- Los programas deben tener cierta elasticidad para adaptarse a circunstancias especiales en el momento que sea necesario

Deberá encauzar su trabajo siguiendo hasta donde sea posible la siguiente secuencia: planteamiento del problema, investigación y evaluación de antecedentes, fijación de objetivos, análisis de alternativa y elección.

3.9.2 ORGANIZACIÓN

Organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social. Es importante ya que es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.



FIGURA 9. ETAPAS DE LA ORGANIZACIÓN

A continuación se describen brevemente las etapas de la función de organización:

1. **División del trabajo** es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento del trabajo.
2. **Jerarquización** es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.
3. **Departamentalización** es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.
4. **Coordinación** esta nace de la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea.²³

PRINCIPIOS BASICOS EN LOS QUE DESCANSA LA EFICIENCIA DE LAS FASES DE LA ADMINISTRACION.

- Las actividades deben de ser encauzadas al logro de los objetivos, procurando que estos se logren con esfuerzos mínimos y mayor eficiencia.
- Debe precisarse la línea de autoridad desde los niveles superiores a los inferiores.
- Debe delegarse la autoridad necesaria al precisar responsabilidades. Estas deben de ser reciprocas.
- La organización debe ser flexible a fin de adaptarse a situaciones imprevistas.
- Deberá precisarse en forma clara que los jefes superiores son responsables de las actividades de sus subordinados.

ESTA TESIS NO SALI
DE LA BIBLIOTECA

- Todo subordinado debe ser responsable, únicamente ante su jefe inmediato superior.
- Los funcionarios y supervisores no deberán tener mas subordinados de los que puedan supervisar y coordinar efectivamente

Debe procurarse que se asegure la continuidad de la organización, por lo que deben precisarse los medios para que en todos los puestos haya sustitutos calificados.

3.9.3 DIRECCION

Dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión. Es importante ya que pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante las dos fases anteriores, y además su calidad se refleja en el logro de los objetivos.²⁴

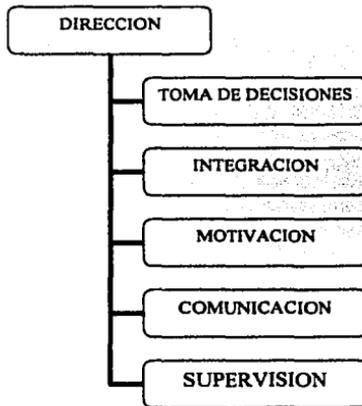


FIGURA 10. ETAPAS DE LA DIRECCION

A continuación se describen brevemente las etapas de la función de dirección:

1. **Toma de decisiones** es la elección de un curso de acción entre varias alternativas, aquí es donde se presenta la responsabilidad mas importante del administrador.

2. **Integración** comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega, de los recursos para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes.

3. **Motivación** es la labor mas compleja de la dirección ya que a través de la misma se logra la ejecución, el trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados.

4. **Comunicación** es el proceso a través del cual se trasmite y recibe información en un grupo social.

5. **Supervisión** consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

PRINCIPIOS BASICOS EN LOS QUE DESCANSA LA EFICIENCIA DE LAS FASES DE LA ADMINISTRACION.

Los objetivos deben tener:

- Rapidez y eficiencia para desarrollar las actividades que no han descentralizado en otras personas.
- Conocer las labores que se llevan a cabo en el departamento a su cargo, entendiéndolo su razón de ser en relación con las demás actividades que se realizan dentro de la empresa.
- Ajustarse fielmente a las instrucciones de los jefes superiores, dedicarse exclusivamente a las labores de su puesto y mantenerlas al corriente.
- Tener iniciativa para precisar lo que debe hacerse ante situaciones imprevistas y llevarlas a cabo con la conveniente oportunidad.
- Procurar descubrir las aptitudes de sus subordinados a fin de que estos las apliquen gradualmente en el trabajo, hasta convertirlas en *habilidades*

que los hagan competentes para el desempeño de puestos de mayor responsabilidad.

- En sus decisiones y en sus actos tener juiciosa reflexión y criterio que le permita prever correctamente los resultados de los problemas que se presenten.
- Tener capacidad para motivar adecuadamente a los subordinados en el desempeño de sus tareas, desarrollando el espíritu de colaboración, a fin de obtener de ellos una efectiva coordinación de esfuerzos.
- Tener habilidad y ser eficaz en la planeación del trabajo a su cargo.

Ejercer un control de los costos, del personal, del equipo y de todos aquellos factores que se consideran importantes, manteniéndolos dentro de los niveles de operación eficiente que se hayan señalado a la unidad de trabajo de la que es responsable.

3.9.4 CONTROL

Control es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias. Es importante ya que establece medidas para corregir las actividades, también localiza los sectores responsables de la administración desde el momento en que se establecen medidas correctivas.²⁵

²⁵ Munch Galindo Ob. Cit. Pag. 169.

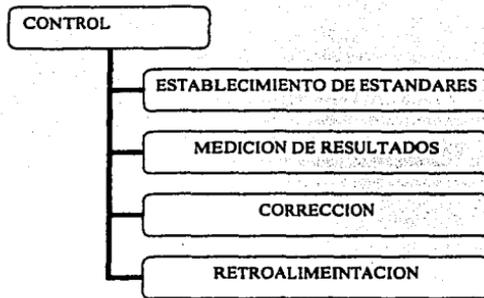


FIGURA 11. ETAPAS DEL CONTROL.

A continuación se mencionan etapas de la función de control

1. **Establecimiento de estándares** estos pueden ser definidos como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control.

2. **medición de resultados** consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares.

3. **Corrección** esta tiene la función de establecer las medidas correctivas, que dan lugar a la retroalimentación.

4. **Retroalimentación** es por medio de la cual la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo.

PRINCIPIOS BÁSICOS EN LOS QUE DESCANSA LA EFICIENCIA DE LAS FASES DE LA ADMINISTRACIÓN.

Para establecer un buen sistema de control, debe tenerse en cuenta la naturaleza de la función controlada y considerar lo siguiente:

El control debe:

- Facilitar rápidamente la apreciación de desviaciones.
- Ser flexible para adaptarse fácilmente a las condiciones cambiantes.
- Justificar la utilidad que reporta en función de su costo.
- Contribuir a la realización de objetivos.
- Tender a la previsión.
- Basarse en normas cuantitativas y cualitativas.
- Ejercerse sobre aquellas actividades que notoriamente arrojan desajustes.
- Tener un patrón de comparación.
- Ser preventivo de los resultados no satisfactorios.
- Ser el medio para conocer resultados que permitan la fácil interpretación y evaluación de los mismos
- Estar acorde con las circunstancias de las actividades que son controlen.

CAPITULO IV

CASO PRACTICO

CAPITULO IV

CASO PRACTICO

4.10 ANTECEDENTES

El nombre de la empresa en estudio es Refrigerated Container México S.A. de C.V. nombre proveniente de lengua inglesa esto debido a que el accionista mayoritario radica en la ciudad de California y haciendo uso del poder que le da ser el accionista mayoritario formo el nombre de la sociedad en ingles, el cual significa Contenedores Refrigerados de México.

La empresa Refrigerated Container de México fue fundada un día dos de mayo de mil novecientos noventa y cuatro contando con tres sucursales en las ciudades de: Altamira Tamaulipas, Manzanillo Colima, y en Ensenada Baja California.

La empresa a analizar es la matriz ubicada en Constituyentes Norte # 166 Colonia Tecnológico.



FIGURA 12. DISTRIBUCION DE MATRIZ Y SUCURSALES

La compañía se encuentra conformada por tres socios principales los cuales realizaron aportación de capital fijo y de capital variable, en la parte variable la distribución fue, el Sr. Patrick Cunningham el 50%, el Ing. Joaquín Trejo Flores el 30% y el Ing. Armando del Rio el 20%.

4.2 CARTA DE SOLICITUD DE SERVICIO**H. VERACRUZ VER A 17 DE NOVIEMBRE DE 1999**

**C.P. JUAN CARLOS BARRIOLA REYES
GERENTE GENERAL
DESPACHO CONTABLE GRUPO BARRE S.C.**

Por medio de este conducto, además de enviarle un cordial saludo me permito dirigirme a ustedes para solicitar sus servicios profesionales, debido a que la fecha hemos detectado ciertos errores en nuestro departamento de contabilidad sin llegar a saber con exactitud los motivos que ocasionan tal situación.

Por lo tanto le pedimos de ser posible llevar a cabo una Auditoria administrativa para encontrar las posibles deficiencias y corregirlas de inmediato.

De antemano sabemos de la capacidad de su personal y deseamos que acepte realizar la labor.

Le agradezco la atención a la presente quedando como su segura servidora C.P. Verónica Reyes García.

**Cordialmente
C.P. Verónica Reyes García
Encargada del Departamento de Contabilidad
Refrigerated Container México S.A. de C.V**

4.3 DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO

1.- ¿Cuál es el nombre de la empresa?

Refrigerated Container Mexico S.A. de C.V.

2.- ¿Qué tipo de empresa es?

De servicios

3.- ¿Cuál es el domicilio de la empresa?

Constituyentes norte #166

4.- ¿Cuál es el giro?

Especialistas en reparacion de contenedores

5.- ¿De qué manera está constituida jurídicamente?

- a) Sociedad Anónima (X)
- b) Soc. de Responsabilidad Limitada ()
- c) Sociedad Civil ()
- d) Otros ()

6.- ¿Cuál es el monto del capital social?

\$ 120,000 M.N.

7.- ¿Se tiene organigrama en la empresa?

- a) General (X)
- b) Parcial ()
- c) Otros ()

8.- ¿Cómo está formado su organigrama?

- a) Empírico ()
- b) Lineal ()
- c) Divisional (X)
- d) Funcional ()
- e) Duplex ()

9.- ¿Desde cuándo está funcionando su organigrama?

Desde 1996

10.- ¿Quién lo instaló? Lic. Erendira Molina Sampieri**11.- ¿Se revisa periódicamente? Si****12.- ¿Se tiene algún tipo de instructivo?**

- a) Escritos generales ()
- b) Parciales ()
- c) Manuales
- d) No (X)

13.- ¿Quiénes dictan las funciones de planeación?

- a) La Asamblea (X)
- b) El Consejo ()
- c) Directivos ()
- d) Funcionarios de plana mayor ()
- e) Comisarios ()
- f) Asesores ()
- g) Otros ()

14.- ¿Quiénes ejecutan las funciones de planeación?

- a) La Asamblea ()
- b) El Consejo ()
- c) Directivos ()
- d) Funcionarios de plana mayor ()
- e) Comisarios ()
- f) Asesores (X)
- g) Otros ()

Los gerentes de cada departamento

15.- ¿Están definidas las áreas de autoridad, obediencia y responsabilidad?

- a) Sí (X)
- b) No ()

16.- ¿Están definidas y por escrito las políticas y objetivos?

- a) Sí (X)
- b) No ()

17.- ¿Se lleva a cabo la delegación de autoridad?

Si

18.- ¿Hasta qué grado el personal conoce sus funciones en la empresa?

- a) Totalmente (X)
- b) Parcialmente ()
- c) Nada ()

19.- ¿Existe espíritu de iniciativa dentro de la empresa?

Si

20.- ¿De qué forma se dan a conocer las normas de trabajo?

- a) Oral
- b) Escrito

21.- ¿Existe trabajo a desarrollar para una misma persona que éste sea?

- a) Incompatible ()
- b) Opuesto ()
- c) Excesivo ()

No existe

22.- ¿Están definidas las funciones por cuadros ocupacionales?

Si

23.- ¿Existe el principio de determinar políticas para la dirección de la empresa?

Si

24.- ¿Qué tipo de relaciones existen en la empresa?

- a) De trabajo Ayudado ()
- b) De trabajo coordinado (X)
- c) De mutua comprensión entre el jefe y el subordinado ()

25.- ¿Existe un departamento de operaciones?

Si

26.- ¿Cuenta el personal administrativo con el tiempo necesario para planear las necesidades de la empresa?

Si

27.- ¿Cada trabajador tiene funciones específicas de un superior o supervisor?

Si

- 28.- **¿El jefe y el personal conceptúan las funciones de la misma manera?**
si
- 29.- **¿Los empleados conocen la relación que existe entre su trabajo y el de sus compañeros?**
Si
- 30.- **¿Conocen los empleados en forma esencial la estructura de la empresa?**
No
- 31.- **¿Sabén que forman parte de un conjunto que es más grande que los grupos de trabajo?**
Si
- 32.- **¿Cada jefe conoce sus funciones y sus responsabilidades?**
Si
- 33.- **¿A su vez los subordinados han comprendido la responsabilidad que tienen ante su jefe para que él pueda desempeñar sus funciones?**
Si
- 34.- **¿Los colaboradores pueden tomar decisiones en el ámbito de sus funciones sin interferencia de sus jefes?**
No
- 35.- **¿Los colaboradores tienen suficiente autoridad-obediencia? Obediencia si pero autoridad no**
- 36.- **¿Las órdenes de los colaboradores son objeto de contradicciones por parte de el jefe? N/A**

37.- **¿Los subordinados aceptan la autoridad del jefe hasta el punto de no pedir explicaciones?**

Si

38.- **¿Se respeta la línea jerárquica sobre todo en los problemas importantes?**

Si

39.- **¿Están los jefes sobrecargados de trabajo?**

No

40.- **¿Existe en general trabajo atrasado?**

No

41.- **¿La organización prevé sistemáticamente las sustituciones?**

Si

42.- **¿Los sustitutos están en condiciones de realizar una sustitución eficiente?**

Si

43.- **¿Los sustitutos disponen de autoridad en los casos que deben de actuar?**

No

44.- **¿Existen planes de promoción?**

No

45.- **¿Existen planes de adiestramiento?**

Si

46.- ¿Se efectúan planes de adiestramiento al personal?

Si

4.4 CUESTIONARIO DE PLANEACION

1. - **¿Son precisos los objetivos?** Si, porque debido a que la empresa es prestadora de servicios el no tener los objetivos bien definidos se prestaría al mal funcionamiento de la misma dando como consecuencia un mal servicio.

2. - **¿Contribuyen los planes, y los que de ellos se derivan, a la consecución de los objetivos de la empresa?** Si contribuyen debido a que si se planea como alcanzar los objetivos, se tendrá como consecuencia la consecución del mismo.

3. - **¿Se logran los objetivos de la empresa con el máximo de eficiencia y el mínimo de esfuerzos, puestos en práctica los planes?** Los objetivos se logran con el máximo de eficiencia, no se puede hablar de un mínimo de esfuerzo ya que las circunstancias adversas que se presentan no se pueden planear; por lo tanto, el personal tiene que hacer su mayor esfuerzo, por ejemplo, en el caso de que se rebase el stock (tope) mínimo de un producto de primera necesidad para el empresa, el cual es necesario para brindar un buen servicio y nos encontremos en temporada alta se debe hacer el máximo de esfuerzo para conseguir el producto a la brevedad posible.

4. - **¿Es base la planeación de la organización, la dirección y el control?** La planeación es fundamental para un buen funcionamiento de la empresa, ya que se elabora en base a datos históricos y experiencias pasadas, para no cometer errores presentados con anterioridad y lograr una adecuada organización, dirección y control que den una buena imagen de la empresa.

5. - **¿Corresponde a todos los jefes de la empresa la función de la planeación?** La planeación es elaborada por los gerentes de cada departamento apoyados por la alta gerencia y corroborados por la dirección general.

6. - **¿Están acordes los encargados de la planeación en utilizar bases consecuentes?** La planeación como ya se menciona anteriormente se realiza mediante datos históricos de años pasados, por lo que cada año se actualizan dichos datos lo que da como resultado que unos sean consecuencia de otros.

7. - **¿Existen políticas que sirvan de lineamiento a la planeación?** Todas las decisiones que se tomen en la empresa se rigen por políticas estrictas, elaboradas en su momento por la dirección general para la consecución de los objetivos, y de tal manera evitar la desviación de funciones que provoquen una mala organización.

8. - **¿Para cuánto tiempo se han formulado los planes?** Los objetivos que se determinan alcanzar son a corto plazo por lo tanto la planeación de ocupación, promoción, venta, servicio y presentación de la empresa no se puede hacer a largo plazo, por lo que entre más rápido se logren los objetivos hay una mayor eficiencia y eficacia.

9. - **¿Conocen los encargados de la planeación la relación que existe entre su departamento y el de los demás?** Claro, porque de otra manera no podrían hacer la planeación en forma y los objetivos que se fijarán no tendrían fundamento o serían inalcanzables.

10. - **¿Se ha elegido al hacer la planeación la mejor alternativa de línea de acción para lograr los objetivos de la empresa?** Toda planeación lleva una línea que permita guiarla con datos reales y no exista una desviación que no permita alcanzar los objetivos establecidos.

11. - **¿Se han determinado los factores que delimitan la resolución de los problemas que surjan por la alternativa elegida?** No contamos con ese tipo de problemas porque si la alternativa seleccionada no se puede llevar a cabo existen otras que se tienen como respaldo para momentos críticos.

12. - **¿Están elaborados los planes con el tiempo suficiente para cumplir con los compromisos con traídos por la empresa?** Los planes y compromisos son a corto plazo, o en caso contrario respaldados con anticipación para que los mismos se cumplan sin existir problemas de tiempo o costo

13. - **¿Es flexible la planeación?** Los planes deben prever las variaciones que se presentan en diversas circunstancias, de manera que existen lineamientos para darle solución a dichas variaciones o contingencias, sin desviarse del curso que lleva el procedimiento que es prestar un buen servicio.

14. - **¿Se comprueban continuamente los acontecimientos y expectativas para modificar los planes con el fin de rectificar la dirección hacia los objetivos presupuestos?** El curso de la planeación y la consecución de los objetivos son rectificadas en forma periódica, si no es que en forma diaria por la gerencia de operaciones y de esta manera, si existen obstáculos que no permitan alcanzar los objetivos proporciona apoyo para aligerar la carga de trabajo.

15. - **¿Se han establecido los planes considerando lo que probablemente pueden o no hacer los competidores?** Como se ha comentado, los planes son elaborados en base a datos históricos de años anteriores por lo tanto, los problemas que se ocasionaron en años atrás, se pueden analizar y buscar la solución antes de elaborar la planeación.

4.5 CUESTIONARIO DE ORGANIZACIÓN

1. - **¿Contribuye la organización, considerada en conjunto y en cada una de sus partes, a la consecución de los objetivos de la empresa? Si**

2. - **¿Alcanza la organización sus fines con el máximo de eficacia y el mínimo de esfuerzo?.** Los fines de la organización se alcanzan con un máximo de esfuerzos y un máximo de eficacia como ya se menciona en el cuestionario anterior.

3. - **¿Está debidamente calculado el número de subordinados que puede controlar cada jefe?** Si, por eso la organización se divide en departamentos estimando el número de empleados que puede dirigir y tener un adecuado control de ellos.

4. - **¿Existe una línea definida de autoridad desde la dirección hasta el último de los subordinados?** Por supuesto, debido a que cada uno de los empleados debe conocer el nivel jerárquico de cada uno de los integrantes de la organización, para evitar la inadecuada delegación de autoridad.

5. - **¿Tiene el subordinado ante su superior una responsabilidad absoluta y es responsable éste de las actividades autorizadas de sus subordinados?** Si porque se da hincapié a la malformación de actitud y responsabilidad del subordinado

6. - **¿Es la responsabilidad exigida igual a la autoridad delegada?** Si porque al delegar autoridad existe como consecuencia el mismo grado de responsabilidad.

7. - **¿Responde y obedece el subordinado ante un solo superior?** Si ya que la autoridad se delega en forma correcta y enfocada a cada jefe de departamento.

8. - **¿Son sometidos ante un nivel superior en la organización sólo aquellas decisiones que no pueden ser tomadas en un nivel determinado?** Las decisiones que en determinado momento los jefes de departamento no están facultados para ejecutar, estos se apoyan en la alta gerencia y estos a su vez en la dirección general.

9. - **¿Están divididas las operaciones de la empresa y agrupadas las actividades en el número óptimo para la consecución efectiva y eficiente de los objetivos de la empresa?** Si

10. - **¿Está claramente definido el contenido de los cargos encomendados y su relación entre sí?** Si, porque la empresa esta organizada de tal manera que cada departamento cuenta con un número adecuado de personal, para llevar acabo sus funciones y con esto evitar una duplicidad de actividades.

11. - **¿Existe equilibrio entre las diferentes fases de la organización?** Si

12. - **¿Puede adaptarse la organización a cualquier cambio en el medio ambiente para la consecución de los objetivos de la empresa?** Si, ya que toda empresa debe ser flexible para adaptarse a los diferentes cambios que se presentan y poder lograr la consecución de los objetivos planeados, que es lo más importante en la vida de una organización.

13. - **¿Se capacita al personal nuevo hasta asegurarse que conoce sus labores?** Si porque de lo contrario estaríamos faltando a una de las políticas establecidas y traería como consecuencia el mal funcionamiento de la empresa.

14 - **¿Se procura poner al hombre adecuado en el puesto adecuado?** Si

15. - **¿Asegura la organización su continuidad, estableciendo métodos que permitan la sustitución de elementos y de personas sin afectar su funcionamiento?** Si, porque contamos con la existencia de un comodín administrativo el cual esta facultado y capacitado para apoyar o sustituir en cualquier momento al personal que lo requiera.

16. - **¿Tienen las personas a quienes se les a otorgado autoridad las necesarias facilidades para ejercer ésta?** Si debido a que se les otorga la suficiente responsabilidad para hacer valer su autoridad.

4.6 CUESTIONARIO DE DIRECCION

- 1. -¿Incita el superior en sus subordinados el deseo de contribuir eficientemente a la consecución de los objetivos del grupo? Si**

- 2. -¿Logra el dirigente con su guía y supervisión hacer que la consecución de los objetivos individuales se armonice con los del grupo? Si** porque el dirigente debe establecer un adecuado canal de comunicación entre el y sus subordinados para que cuando exista una barrera, con su guía y experiencia logren rebasar dichos obstáculos.

- 3. -¿Se logran los objetivos de grupo con el mínimo de costo y sin malestar, debido a la correcta aplicación las técnicas, comunicaciones y actividades de la dirección?. Si**

- 4. -¿Responden los subordinados ante un solo superior? Si**

- 5 -¿Vigila personalmente el superior las labores del subordinado? Si** en forma diaria para evitar posibilidad de error.

- 6 -¿Es la técnica adoptada en la dirección la apropiada para la persona que realice el trabajo y para la tarea que realiza? Si**

- 7. -¿Respetan los dirigentes superiores las ordenes dictadas por los jefes inferiores? Si** porque de lo contrario los subordinados de los jefes inferiores no respetarían sus decisiones.

8. -¿Se cuida de comunicar a los jefes inferiores los planes que se van a hacer y las instrucciones generales acerca de su funcionamiento, dejando a su criterio la elección de las ordenes que habrán de dar para realizarlas? Si

9. -¿Es la dirección el centro de comunicación de la información? Si

10. -¿Comprenden efectivamente quienes reciben una información, su alcance y sentido? Si

11. -¿Se obtiene los informes directamente de la fuente que los producen y no a través de intermediarios? No porque se obtiene a través de intermediarios o memorandums.

12. -¿Conoce y hace uso, la dirección, de los grupos organizados informalmente en el seno de la organización? No porque no existen.

13. -¿Se resuelven inmediatamente los conflictos surgidos? Si

14. -¿Se procura enseñar a los jefes a mandar y no solo a hacer las operaciones? No

15. -¿Saben guiar los dirigentes a sus subordinados? Si porque de el depende el buen funcionamiento de la empresa.

4.7 CUESTIONARIO DE CONTROL

- 1 -¿Contribuye el control a conseguir los objetivos del grupo, por medio del señalamiento oportuno de las desviaciones, en tal forma que sea posible aplicar una acción correctiva? No porque es muy difícil prever los errores.
2. -¿Actúa eficientemente el control descubriendo con eficacia las desviaciones y con el mínimo de consecuencias desfavorables? Si, los errores que se localizan en cada departamento deben ser resueltos por el personal a cargo o en su defecto apoyado por la alta gerencia.
- 3 -¿Ejerce sólo el responsable de una actividad el control sobre la misma? Si
4. -¿Esta el control encaminado principalmente a rectificar y a evitar así daños para la empresa, que perder el tiempo en señalar exactamente las desviaciones pasadas con fines exclusivamente estadísticos (aunque es indiscutible el papel que desempeña los datos históricos en la toma de decisiones? No porque el control esta elaborado con datos históricos.
5. -¿Se basa el control principalmente en la alta capacidad de los directivos y no en la corrección de las desviaciones descubiertas? El control se basa en ambos
6. -¿Es el control reflejo de los planes? Si
7. -¿Están los controles acordes con la estructura de la organización? Si
8. -¿Satisface el control establecido las necesidades personales del dirigente? Si

9. **-¿Se basa el control en normas objetivas, precisas y apropiadas, que reduzcan la influencia de factores personales al menor grado posible? El control está basado en las políticas de la empresa por lo que no existen influencias personales.**

10. **-¿Se realiza el control de las actividades por medio de la atención exclusiva del dirigente a los puntos clave de ellas? Sí, porque sería innecesario que el dirigente estuviese revisando todo paso a paso.**

11. **-¿Se basa el funcionamiento del control en la atención primordial de las excepciones? Sí, porque el control está enfocado a analizar las desviaciones para encontrarles posibles soluciones determinando los puntos clave que necesiten la mayor atención de la dirección.**

12. **-¿Tienen los controles la suficiente flexibilidad para seguir siendo efectivos cuando fallan los planes? No, porque los controles se encargan de analizar las desviaciones y errores, de tal manera que si los planes fallan los controles permanezcan en funcionamiento.**

13. **-¿Es revisado periódicamente el sistema de control? Sí**

14. **-¿Se toman medidas para corregir las desviaciones de los planes (tanto las realizadas como las que puedan producirse) por medio de una planeación, organización y dirección adecuadas? Sí, porque nuestros planes son elaborados en base a datos históricos por lo tanto una vez detectada la desviación se toman las medidas necesarias para corregir dicha desviación.**

4.8 CUESTIONARIO DE ¿QUÉ TAN BUEN JEFE ES USTED?

1. **¿Qué tan bien definida tiene usted la idea de sus funciones y responsabilidades como jefe?** Las funciones y responsabilidades deben ser claras ya que de ellas depende el buen funcionamiento de la empresa por la importancia del puesto.

2. **¿En qué grado corresponden sus conocimientos y sus cualidades personales a esa idea?** Los conocimientos y cualidades son fundamentales.

3. **¿Qué tan dispuesto está usted para adquirir conocimientos que mejoren los que ya tiene, sus cualidades personales y su condición de jefe?** En la mejor disposición.

4. **¿A qué grado está usted dispuesto para mejorar sus conocimientos cuando hay necesidad de ello?** Al 100%.

5. **¿Cuál es la disposición de usted hacia los nuevos métodos y nuevas ideas?**

En la mejor disposición.

6. **¿Hasta qué grado van sus esfuerzos más allá de lo que se le ha indicado hacer?** Más allá del 100%.

7. **¿A qué grado se ha desarrollado en usted el sentimiento de utilidad y de servicio?** Al grado de dar lo mejor de mí para la empresa.

8. **¿Tiene usted la disposición o inclinación natural de ayudar con su trabajo personal y sus ideas a los demás?** Sí.

9. **¿Qué tan orgulloso se siente usted de su posición?** Muy orgulloso ya que contribuimos al buen funcionamiento de la empresa.

10. **¿Qué tan bien puede aplicarse a sí mismo los conceptos siguientes: Eficiencia, Disciplina, Coordinación. Autoridad, Alicientes, Facultad de Mando, Responsabilidad, etc?** Estos conceptos son los que por política se deben cubrir.

11. **Cuándo un jefe le pide su opinión sobre una situación cualquiera, ¿le da usted una contestación cierta o verdadera?** Si conozco la respuesta lo asesoro de tal manera que su duda se aclare.

12. **Cuando se le presenta a usted un problema, ¿lo resuelve luego o después de haber hecho el acopio necesario de datos y hechos o le empieza usted a buscar rodeos o esperas?** El problema se resuelve de manera inmediata.

13. **Cuando los resultados de su departamento o sección han sido satisfactorios, ¿Da usted crédito a sus colaboradores o subalternos o se atribuye a usted solo el, éxito?** No el trabajo es elaborado en equipo por lo tanto el crédito es para todos.

14. **Cuando los resultados no han sido satisfactorios o los que usted esperaba ¿Atribuye el fracaso únicamente a sus subalternos?**

Como ya lo mencioné el trabajo es en equipo aunque la responsabilidad es mía.

15. **Cuando se han determinado perfectamente las responsabilidades de usted en el retardo o en la falta de ejecución de una orden, ¿asume con toda**

**entereza su responsabilidad, o trata usted de "pasar la bola" a alguien más?
Cuando la responsabilidad es dudosa, ¿assume usted igual actitud?**

No todo persona debe ser responsable de sus actos.

16. **En las vacantes o puestos de nueva creación. ¿ha preferido usted bajo igualdad de condiciones a elementos que ya se encuentran trabajando dentro de la empresa y que se sienten vinculados a ella por razones de antigüedad y cariño? Todos tenemos derecho a una oportunidad para demostrar nuestras aptitudes o habilidades.**

17. **Cuando lo ha hecho así ¿ha consultado al supervisor inmediato del empleado que desea cambiarse, para evitar que se entorpezcan en el departamento de éste las labores normales? ¿lo ha hecho usted antes de hablar con el empleado, o después? Se consulta a su supervisor antes de hablar con el empleado.**

18. **En los exámenes o pruebas que practica usted a los candidatos ¿se ha preocupado por crearles un ambiente de cordialidad y confianza y evita adoptar actitudes o decir palabras que por el tono en que se dicen, hacen que el candidato se considere reprobado de antemano? Si porque es difícil para toda persona someterse a una prueba de aptitud por lo tanto se le debe dar toda la confianza para que sus conocimientos no se desvíen por el nerviosismo**

19. **¿Se asegura de que la prueba que usted practica, no incluye asuntos que vayan más allá de los conocimientos requeridos para la clase de trabajo que va a desempeñar el candidato? Los conocimientos nunca están de sobra ya que podemos requerir de esos conocimientos en un tiempo futuro cuando surja una vacante y poder ofrecer un mejor puesto a nuestros colaboradores.**

20. **¿Se asegura usted de no hacer promesas que no pueda cumplir? Si**
21. **¿Se ha preocupado por rodear al empleado u operario de nuevo ingreso, de las condiciones que puedan facilitar su adaptación al trabajo que va a desempeñar?** Esta labor es fundamental en cualquier empresa por que de ello depende el buen funcionamiento del personal de nuevo ingreso.
22. **¿Acostumbra usted presentarlo a los compañeros y darle a conocer las diferentes facilidades y servicios con que cuentan los demás operarios o trabajadores? Si**
23. **¿Se ha preocupado usted por crearles a sus subordinados un ambiente de confianza, cordialidad y tranquilidad de espíritu? Si**
24. **¿Está usted seguro de haberles proporcionado todos los medios y facilidades necesarios para el mejor desempeño de sus labores? Si**
25. **¿Están todos sus subordinados y usted mismo, debidamente impuestos de las diferentes normas de disciplina de la empresa? Si**
26. **¿Les ha inculcado usted los principios de eficiencia, economía, compañerismo, etc? Si**
27. **En su conducta personal y en su trabajo diario con sus subordinados, ¿se ha preocupado usted por seguir una línea recta de conducta, sin marcadas variaciones en su carácter que obligue a estos a estarle tomando el pulso diariamente, por decirlo así, o bien, se sientan desorientados y resentidos por el carácter variable de usted? Existe una línea recta marcada en**

cuanto a rectitud sin llegar a extremos por lo que mis colaboradores se sienten en confianza para expresarme sus dudas, opiniones o sugerencias.

28. **¿Da usted a sus subordinados el mismo trato que desearía para usted, o que hubiera deseado le dieran cuando tuvo el carácter de subalterno? ¿Está usted seguro de dirigirse a ellos con los mismos modales y el mismo tono de voz con que se dirige usted a sus jefes? Si**

29. **¿Está usted seguro de dar un trato igual a todos sus operarios o trabajadores y de no ejercer actos discriminatorios o de favoritismo que puedan relajar la moral de algunos de ellos? Si**

30. **¿Es usted de aquellas personas que para demostrar que es jefe, impone el mando con lujo de fuerza, humillando a sus subordinados? ¿O acostumbra gritar y dar portazos para dejarles la impresión, más una serie de resentimientos tras de usted? No porque siempre he sido de la opinión de que existen mil y una formas de pedir las cosas y una de ellas es con amabilidad.**

31. **¿Está usted convencido de que el resentimiento y la falta de la fuerza moral es el principal obstáculo para el desenvolvimiento normal de las operaciones en cualquier unidad de trabajo y la base de la mayoría de los conflictos obrero-patronales? Sí**

32. **Cuando hay un índice de malestar entre el personal de su departamento o sección, ¿se preocupa usted por investigarlo concienzudamente, y trata de poner remedio inmediatamente, o espera alguna oportunidad o algo favorable que reduzca el esfuerzo que tendría que desarrollar si tomara la determinación de solucionarlo luego? Me siento comprometido a investigarlo inmediatamente ya que debido a ese malestar pueden existir fricciones entre mis colaboradores.**

33. En todas las empresas de nueva creación se cuelean casi siempre elementos que por lo general son el desecho de otras empresas; son eternos inconformes, faltos de conocimiento y siempre que tienen la oportunidad de sembrar desorientación lo hacen, pero generalmente se hacen simpáticos y son aduladores y agradan a algunos jefes que no saben distinguirlos. ¿Qué ha hecho usted para no confundir a los elementos sanos y capaces, honrados y eficientes, con los primeros? ¿Qué ha hecho usted para distinguir las protestas justas de inconformidad de sus subordinados, de las provocadas por los antes mencionados? Como toda persona he ido escalando hasta llegar al lugar en donde me encuentro, por lo tanto conozco las protestas justas, además el ambiente de trabajo que existe en mi departamento solamente es apto para personas a las que les gusta desempeñar con eficacia y gusto su labor.

4.9 CUESTIONARIO DE MEDIO AMBIENTE

1. De acuerdo con las principales fuentes de abastecimiento ¿Es más conveniente la localización de la empresa que la de los consumidores? ¿Por qué? En nuestro caso es más importante la localización de la empresa por estar ubicada en una zona turística.

2. ¿Tiene la empresa por su ubicación mayor acceso a los mercados de consumo que sus competidores? Sí

3. ¿Cuenta la empresa con un inmueble de su propiedad? Sí

4. En caso de ser rentado, ¿El contrato de arrendamiento por cuanto tiempo se efectúa?

No aplica.

5. ¿Existen vías de comunicación suficientes para la llegada de los artículos así como también para los empleados de la empresa? Sí

6. ¿Las vías de comunicación existentes son de bajo costo y rápidas? Sí

7. ¿El lugar donde se desenvuelven las labores propias de la empresa es agradable y facilita el desarrollo en todos los aspectos del personal que lo integra? Sí

8. ¿El tipo de estructura legal de la empresa es la adecuada? Sí, por ser una Sociedad Anónima de Capital Variable.

9. **¿Con relación a la zona en donde se encuentra la empresa ésta se ve afectada por impuestos, derechos, aprovechamientos, exenciones? Sí**

10. **¿Existe un servicio interno que asegure el abastecimiento y mantto. Que requiere la producción de los medios siguientes:**

- **Medios de Transporte**
- **Los procedimientos de comunicación**
- **La energía eléctrica, etc.**

Sí, existe una camioneta que se encarga del transporte de los clientes del aeropuerto al empresa y viceversa; se cuenta con equipo de radiolocalización, contamos también con una planta de energía eléctrica.

11. **¿Se han introducido mejoras que permitan eliminar pasos innecesarios en la distribución? Sí**

12. **¿Son suficientes los almacenes para el volumen actual de ventas? Sí**

13. **¿La superficie ocupada por las oficinas es adecuada en extensión e instalación? Sí**

14. **¿Existe una política de reemplazo de maquinaria obsoleta? Mencione. No**

15. **¿Al terminar su labor los encargados del manejo del equipo de transporte guardan invariablemente los vehículos en la planta? Sí**

4.10 CUESTIONARIO SOBRE EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.

1. ¿Se encuentran autorizados los libros de contabilidad?

Sí

2. ¿Se utilizan pólizas de diario, ingresos, egresos, cuentas por pagar, etc.?

Sí

3. ¿Se encuentran firmadas las pólizas?

Sí, por quién las elabora, quién las revisa.

4. Mensualmente se obtiene una balanza de comprobación?

Sí

5. ¿Cómo se concentran las operaciones de los diferentes diarios (ventas, compras, etc.) al diario general?

Mediante la aplicación de pólizas de ingresos, egresos, diario, venta y cobranza diaria.

6. ¿Qué renglones del balance se encuentran sujetos a amortización?

Los gastos de instalación y los seguros.

7. ¿Cuáles son los documentos fuentes de las siguientes operaciones?

<i>OPERACIONES</i>	<i>DOCUMENTOS FUENTES</i>
Servicios prestados	Facturas de venta y notas de crédito
Compra de herramientas	Facturas de compra
Pago a proveedores	Facturas
Pago de fletes	Facturas

8. ¿Ha clasificado un C.P.T. o algún experto en contabilidad ajeno a la organización como las cuentas (incluyendo su numeración que comprende su sistema de contabilidad)?

Despacho de Auditoría.

9. ¿Ha revisado la clasificación de cuentas del sistema contable un experto independiente y ajeno a la empresa en los últimos tres años, o ha planeado que con regularidad se hagan planes periódicos?

Sí

10. ¿Es el sistema contable de la compañía adecuado y exacto?

Sí

11. ¿Proporciona el sistema de contabilidad costos de la empresa una medida exacta del costo de todos los productos y servicios que ofrece?

No

12. ¿Se balancean los libros de cuentas por lo menos una vez al mes?

Sí

13. ¿Se hace una auditoría anual de los libros de la compañía a cargo de un C.P. independiente?

Sí

14. ¿Las pólizas así como los asientos en los libros explican adecuadamente el concepto o están respaldadas por documentos que sirvan como comprobantes?

Sí, están respaldadas por ambos.

15. ¿Se revisa periódicamente las cuentas por cobrar para constatar su antigüedad?

Sí, esta revisión se hace diariamente.

16. ¿Se ha establecido un sistema de contabilidad de costos en la compañía?

N/A

17. ¿Se analizan o interpretan los detalles de la contabilidad de costos a intervalos regulares, para determinar si tales costos han cambiado?

N/A.

18. ¿Se basan los precios de los productos en información obtenida mediante el sistema de contabilidad de costos?

N/A

19. ¿Se preparan informes o información actual y confiable respecto al costo de cada producto por cliente, por localidad, territorio y por vendedor?

N/A

20. ¿Se han determinado los puntos de equilibrio para las operaciones de la compañía?

No.

21. ¿Se conoce el efecto de los cambios en el precio de ventas de los productos que tienen sobre las cantidades presupuestadas de utilidades netas?

N/A

4.11 EVALUACION DE LA INFORMACION OBTENIDA.

Durante la auditoría se tomarán los siguientes parámetros de medición para evaluar para evaluar los cuestionarios de las respuestas obtenidas así como también las categorías de las preguntas a fin de ponderar y hacer más efectivo el resultado.

Evaluación para las preguntas:

CATEGORIA	CREDITO	EVALUACION
A	1	No relevante
B	2	Importante
C	4	Muy importante

Las respuestas se sujetan a la siguiente clasificación:

GRADO	PUNTUACION	EVALUACION
I	0-5	Carencia
II	6-10	Deficiente
III	11-15	Mínimo
IV	16-20	Adecuado
V	21-25	Optimo

El resultado será ponderado considerando la importancia de las preguntas que le dio origen y dividiendo los puntos entre los criterios totales.

Esta evaluación será base para la elaboración del informe. Los principales elementos de la estructura de la organización que se evaluarán son

1. Planeación.
2. Organización.:
3. Dirección.
4. Control.
5. Que tan buen jefe es usted.
6. Medio Ambiente.
7. Departamento de Contabilidad.
8. Evaluación general del proyecto.

La presente evaluación se hará a cada una de las preguntas de los cuestionarios y su evaluación será a juicio del auditor así como también el grado a cada pregunta.

4.12 EVALUACION DE LA PLANEACION.

No.	Preguntas Categoría	Créditos	Respuestas Grados Puntos	Evaluación	Créditos por puntos
1	C	4	V 21	Óptimo	84
2	C	4	V 21	Óptimo	84
3	C	4	IV 16	Adecuado	64
4	C	4	V 25	Óptimo	100
5	B	2	IV 20	Adecuado	40
6	B	2	IV 18	Adecuado	36
7	C	4	IV 17	Adecuado	68
8	B	2	IV 12	Mínimo	24
9	B	2	III 16	Adecuado	32
10	C	4	IV 19	Adecuado	76
11	A	1	I 5	Carencia	5
12	B	2	IV 18	Adecuado	36
13	B	2	IV 17	Adecuado	34
14	B	2	IV 18	Adecuado	36
15	B	2	V 22	Óptimo	44
TOTAL		41	265		763

TABLA I

PROMEDIO PONDERADO

Crédito por puntos/créditos = $763/41 = 18.61$

Según el promedio ponderado obtenido el grado en este cuestionario es de IV y el resultado de la valuación es Adecuado.

4.13 EVALUACION DE LA ORGANIZACIÓN.

No.	Preguntas Categoría	Créditos	Respuestas Grados Puntos	Evaluación	Créditos por puntos
1	C	4	V 21	Optimo	84
2	C	4	IV 16	Adecuado	64
3	B	2	IV 17	Adecuado	34
4	B	2	IV 18	Adecuado	36
5	B	2	IV 16	Adecuado	64
6	B	2	IV 16	Adecuado	64
7	B	2	IV 17	Adecuado	34
8	B	2	IV 18	Adecuado	36
9	B	2	III 12	Mínimo	24
10	B	2	IV 20	Adecuado	40
11	B	2	III 14	Mínimo	28
12	C	4	V 23	Optimo	92
13	B	2	IV 17	Adecuado	34
14	B	2	III 13	Mínimo	26
15	B	2	IV 18	Adecuado	36
16	B	2	IV 19	Adecuado	38
TOTAL		38	275		734

TABLA 2.

PROMEDIO PONDERADO

Créditos por puntos/créditos = $734/38 = 19.32$

Según el promedio ponderado obtenido el grado de este cuestionario es de IV y el resultado de la valuación es Adecuado.

4.14 EVALUACION DE LA DIRECCION.

No.	Preguntas Categoría	Créditos	Respuestas Grados Puntos	Evaluación	Créditos por puntos
1	B	2	IV 16	Adecuado	32
2	B	2	IV 18	Adecuado	36
3	B	2	III 12	Mínimo	24
4	B	2	IV 18	Adecuado	36
5	B	2	IV 17	Adecuado	34
6	C	4	V 22	Optimo	88
7	B	2	IV 18	Adecuado	36
8	C	4	IV 16	Adecuado	64
9	C	4	V 24	Optimo	96
10	B	2	IV 16	Adecuado	32
11	B	2	IV 17	Adecuado	34
12	A	1	I 0	Carencia	0
13	B	2	III 15	Mínimo	30
14	B	2	I 5	Carencia	10
15	B	2	IV 20	Adecuado	40
TOTAL		35	234		592

TABLA 3.

PROMEDIO PONDERADO

Créditos por puntos/créditos = $592/35 = 16.91$

Según el promedio ponderado obtenido el grado de este cuestionario es de IV y el resultado de la evaluación es Adecuado.

4.15 EVALUACION DEL CONTROL.

No.	Preguntas Categoría	Créditos	Respuestas Grados Puntos	Evaluación	Créditos por puntos
1	A	1	I 0	Carencia	0
2	B	2	IV 18	Adecuado	36
3	B	2	IV 17	Adecuado	34
4	C	4	IV 16	Adecuado	64
5	B	2	IV 20	Adecuado	40
6	C	4	V 23	Optimo	92
7	B	2	III 15	Mínimo	30
8	B	2	IV 17	Adecuado	34
9	A	1	III 12	Mínimo	12
10	B	2	IV 16	Adecuado	32
11	C	4	V 25	Optimo	100
12	B	2	IV 20	Adecuado	40
13	B	2	IV 20	Adecuado	40
14	C	4	IV 18	Adecuado	72
TOTAL		34	237		626

TABLA 4.

PROMEDIO PONDERADO

Créditos por puntos/créditos = $626/34 = 18.41$

Según el promedio ponderado obtenido el grado de este cuestionario es de IV y el resultado de la evaluación es Adecuado.

4.16 EVALUACION DE ¿QUÉ TAN BUEN JEFE ES USTED?

No.	Preguntas Categoría	Créditos	Respuestas Grados Puntos	Evaluación	Créditos por puntos
1	C	4	V 21	Óptimo	84
2	B	2	IV 20	Adecuado	40
3	B	2	IV 20	Adecuado	40
4	B	2	IV 19	Adecuado	38
5	B	2	IV 18	Adecuado	36
6	B	2	IV 18	Adecuado	36
7	B	2	V 22	Óptimo	44
8	B	2	III 12	Mínimo	24
9	A	1	IV 18	Adecuado	18
10	B	2	IV 16	Adecuado	32
11	B	2	III 13	Mínimo	36
12	B	2	IV 17	Adecuado	34
13	A	1	IV 18	Adecuado	18
14	B	2	IV 17	Adecuado	34
15	B	2	III 14	Mínimo	24
16	B	2	IV 20	Adecuado	40
17	B	2	III 14	Mínimo	28
18	B	2	IV 20	Adecuado	40
19	A	1	III 12	Mínimo	12

20	A	1	III	13	Mínimo	13
21	B	2	V	24	Óptimo	48
22	B	2	V	24	Óptimo	48
23	B	2	V	22	Óptimo	44
24	B	2	IV	20	Adecuado	40
25	C	4	V	24	Óptimo	96
26	B	2	IV	20	Adecuado	40
27	B	2	IV	18	Adecuado	36
28	B	2	IV	20	Adecuado	40
29	B	2	IV	19	Adecuado	38
30	B	2	IV	20	Adecuado	40
31	B	2	III	11	Mínimo	22
32	B	2	IV	16	Adecuado	32
33	B	2	IV	20	Adecuado	40
TOTAL		66		600		1235

TABLA 5.

PROMEDIO PONDERADO

Crédito por puntos/créditos = $1235/66 = 18.71$

Según el promedio ponderado obtenido el grado de este cuestionario es de IV y el resultado de esta evaluación es Adecuado.

4.17 EVALUACION DEL MEDIO AMBIENTE.

No.	Preguntas Categoría	Créditos	Respuestas Grados Puntos	Evaluación	Créditos por puntos
1	C	4	V 21	Optimo	84
2	B	2	IV 20	Adecuado	40
3	B	2	IV 16	Adecuado	32
4	A	1	I 0	Carencia	0
5	B	2	V 25	Optimo	50
6	B	2	III 15	Mínimo	30
7	B	2	V 25	Optimo	50
8	B	2	IV 20	Adecuado	40
9	B	2	III 12	Mínimo	24
10	C	4	V 22	Optimo	22
11	B	2	IV 18	Adecuado	36
12	B	2	III 15	Mínimo	30
13	B	2	V 25	Optimo	50
14	A	1	I 0	Carencia	0
15	B	2	IV 16	Adecuado	32
TOTAL		32	250		520

TABLA 6.

PROMEDIO PONDERADO

Créditos por puntos/créditos = $520/32 = 16.25$

Según el promedio ponderado obtenido el grado en este cuestionario es de IV y el resultado de la evaluación es Adecuado.

4.18 EVALUACION DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.

No.	Preguntas Categoría	Créditos	Respuestas Grados Puntos	Evaluación	Créditos por puntos
1	C	4	V 21	Optimo	84
2	B	2	IV 16	Adecuado	32
3	C	4	V 21	Optimo	84
4	B	2	IV 16	Adecuado	32
5	B	2	III 12	Mínimo	24
6	B	2	IV 16	Adecuado	32
7	B	2	IV 16	Adecuado	32
8	A	1	III 12	Mínimo	12
9	B	2	IV 16	Adecuado	32
10	C	4	V 21	Optimo	84
11	B	2	I 0	Carencia	0
12	B	2	III 11	Mínimo	22
13	B	2	IV 16	Adecuado	32
14	B	2	IV 16	Adecuado	32
15	B	2	IV 16	Adecuado	32
TOTAL		35	226		566

TABLA 7.

PROMEDIO PONDERADO

Créditos por puntos/créditos = $566/35 = 16.17$

Según el promedio ponderado el grado de este cuestionario es de IV y el resultado de la evaluación es Adecuado.

4.19 EVALUACION GENERAL DEL DEPARTAMENTO.

Questionario	Preguntas Categoría	Créditos	Respuestas Grados Puntos	Evaluación	Créditos por puntos
Planeación	B	2	IV 18.61	Adecuado	37.22
Organización	B	2	IV 19.32	Adecuado	38.64
Dirección	B	2	IV 16.91	Adecuado	33.82
Control	B	2	IV 18.41	Adecuado	36.82
¿Qué tan buen jefe es usted?	B	2	IV 18.71	Adecuado	37.42
Medio Ambiente	B	2	IV 16.25	Adecuado	32.50
Depto.de Contabilidad	B	2	IV 16.17	Adecuado	32.34
TOTAL		14	124.38		248.76

TABLA 8.

PROMEDIO PONDERADO

Crédito por puntos/créditos = $248.76/14 = 17.76$

Según el promedio ponderado obtenido en este cuestionario es de IV y el resultado de la evaluación es Adecuado.

4.20 CARTA DE ACTIVIDADES

ACCIONES		OBLIGACIONES	
PRINCIPALES	SECUNDARIAS	DEPARTAMEN TO	PERSONA
1. Registro de operaciones			
	Recepción de la documentación	Contabilidad	Auxiliar contable
	Revisión de la documentación	Contabilidad	Auxiliar contable
	Clasificación de la documentación	Contabilidad	Auxiliar contable
	Codificación	Contabilidad	Auxiliar contable
	Registro en pólizas diario, ingresos y egresos	Contabilidad	Auxiliar contable
2. Elaboración de conciliaciones bancarias			
	Revisión de pólizas de ingresos y egresos	Contabilidad	Auxiliar contable

	<p> Checar fichas de depósito y cheques pendientes de cobro con el estado de cuenta bancario </p>	<p> Contabilidad </p>	<p> Auxiliar contable </p>
<p> 3. Cálculo de impuestos </p>			
	<p> Conjuntar todas las operaciones efectuadas en el mes </p>	<p> Contabilidad </p>	<p> Contador General </p>
	<p> Cotejar con la balanza de comprobación </p>	<p> Contabilidad </p>	<p> Contador General </p>
	<p> Aplicación de las tarifas para determinar el I.S.R. </p>	<p> Contabilidad </p>	<p> Contador General </p>
<p> 4. Elaboración de Estados Financieros </p>			
	<p> Estado de resultados </p>	<p> Contabilidad </p>	<p> Contador General </p>
	<p> Estado de flujo de efectivo </p>	<p> Contabilidad </p>	<p> Contador General </p>
	<p> Estado de posición financiera </p>	<p> Contabilidad </p>	<p> Contador General </p>
	<p> Estado de cambios en el capital contable </p>	<p> Contabilidad </p>	<p> Contador General </p>

4.21 CARTA DE DISTRIBUCION DE ACTIVIDADES

AUXILIAR	REPORTA A
Captura general COI	Contador general
Elaboración de pólizas de diario, ingresos y egresos por conciliación contable y de inversiones	Contador general
Contabilización de pólizas de cheques cuando no se contabilizan en su momento por falta de comprobantes	Contador general
Elaboración de libro de bancos de	Contador general
Elaboración de conciliaciones bancarias con libro de bancos, estado de cuenta y contabilidad mensual de IHV (Banca Promex)	Contador general Gerencia general
Conciliación contable de inversiones con estado de cuenta del banco	Contador general
Conciliación bancaria en cuanto al libro de bancos y estado de cuenta	Contador general
Elaboración de papeles de trabajo para efectos de provisión de aportaciones para el retiro, INFONAVIT e IMSS mensual y bimestral	Contador general
Cubre faltas de auditor de ingresos	Contador general Gerencia general
Apoyo en el llenado de papeles de trabajo para el cierre del ejercicio anual	Contador general
Control de archivo de facturas y estados de cuenta de clientes	Sin reporte formal

Control de archivo contable en general	Sin reporte formal
Facturación fuera de sistema que se genere en contabilidad	Contador general
Localización de documentación para aclaraciones a clientes cuando hay reclamos posteriores	Contador general
Reporte de diferencias por conciliación que ameriten aclaración	Contador general

La carta de actividades sirve para delimitar cuales son las actividades básicas que debe realizar el departamento de contabilidad, dividiéndola en dos grupos el principal o actividades principales y las de ayuda o soporte las secundarias, se asigna a un puesto el cual será encargado de realizar esta actividad.

La carta de distribución de actividades se delimitan las actividades de manera mas en especifico, a diferencia de la carta de actividades, esta nos muestra de manera mas somera y particular las actividades realizadas dentro del departamento de contabilidad, en quien o quienes recae la responsabilidad así como de la persona encargada de revisar el trabajo realizado.

4.22 INFORME

PROPOSITO DE LA AUDITORIA

He llevado a cabo la revisión y estudio del funcionamiento del departamento de contabilidad de la empresa Refrigerated Container México S.A. de C.V. con el fin de prevenir y mejorar posibles deficiencias que puedan tener un impacto negativo en toda la organización motivo por el cual damos nuestra opinión de los hechos objeto de nuestro estudio.

HECHOS RELEVANTES

La empresa en general muestra una situación favorable, a excepción del hecho de que algunas ocasiones los subordinados tienen que obedecer y responder ante mas de un jefe por lo que crea un ambiente de confusión e inconformidad entre el personal.

HECHOS RELEVANTES DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Después de una evaluación somera de la estructura organizacional de la empresa, no se encuentran factores que afecten de forma directa a este departamento, mas bien, las fallas presentadas dentro de este empresa es por que se presentan cuellos de botella que no permiten el correcto flujo de información del área operativa a el área contable, además de la duplicidad de información dentro del departamento de facturación lo cual no permite una adecuada generación de pólizas de ingresos las

cuales sirven como base para el calculo de los pagos provisionales tanto del impuesto al valor agregado así como de el impuesto sobre la renta.

RECOMENDACIONES

Se sugiere que la empresa considere las alternativas propuestas en el plan de reorganización, con el fin que se vea cumplido el objetivo de nuestra revisión y se vea reflejada en beneficios para la empresa.

4.23 PLAN DE REORGANIZACION

De acuerdo a que los resultados obtenidos en la evaluación de los cuestionarios fueron los siguientes:

CUESTIONARIO	EVALUACION
PLANEACION	ADECUADO
ORGANIZACIÓN	ADECUADO
DIRECCION	ADECUADO
CONTROL	ADECUADO

Se recomienda únicamente que en el departamento de contabilidad sean proporcionados en forma anticipada y por escrito los cambios que se efectúen en cuanto a facturas canceladas y descuentos a empresas con las que se tenga convenio, ya que esta fue una irregularidad encontrada, pudiendo observar que de no tener en cuenta lo antes mencionado se distorsiona la información contable obtenida; por lo que debe llevarse a cabo en el menor plazo posible.

4.24 CONCLUSIONES

Para obtener la información que sirvió de base para este estudio se realizaron cuestionarios, los cuales tratan de establecer la situación en que los responsables de la empresa creen que se encuentra la misma. La confirmación de las respuestas dadas en los cuestionarios fueron verificadas por mi observación directa del departamento de contabilidad en días cotidianos de trabajo.

El primer cuestionario aplicado fue el de diagnóstico administrativo el cual me sirvió para revisar los aspectos generales de la empresa, su conformación, a que se dedican, de que manera fueron constituidos si cuentan con una estructura organizacional formal o informal y quienes son las persona encargadas de realizar la funciones básicas de la administración. En este cuestionario se encontraron contradicciones ya que el gerente general único no tiene una idea clara de estructura formal e informal por lo que se tuvo cuidado al realizar las preguntas del proceso administrativo tratando de evaluar una empresa con estructura informal.

Dentro de los cuestionarios dedicados a el proceso administrativo se denota una planeacion a corto y mediano plazo ya que las persona encargadas del proceso administrativo tienen la exigibilidad de resultados de pronta expresión.

El cuestionario de que tan buen jefe es usted busca sondear de la manera en que el jefe de actividades dentro del departamento de contabilidad asigna y revisa las labores que producen y realizan dentro del área contable de la empresa con el fin de ubicar cuales son las posibles fallas dentro del mismo departamento. Siendo que una mala orientación de parte del jefe del departamento traería como consecuencia una mala asignación de trabajo.

Dentro del cuestionario de medio ambiente se trata de analizar como se encuentra la forma de abastecimiento que debe de tener la empresa para allegarse de los implementos necesarios para realizar su actividad.

Así como de contar con las maquinas y herramientas necesarias para realizar de manera adecuada los registros contables.

Con el cuestionario al departamento de contabilidad buscamos analizar las principales funciones que ahí se realizan y si estas están siendo llevadas a cabo de manera correcta y por las personas que cuenten con la capacidad necesaria para realizarlo de manera eficiente, sin necesidad de una supervisión excesiva o en su caso de la duplicidad de trabajo. Por medio de la observación que realice dentro del departamento y analizando e las respuestas obtenidas en el cuestionario y utilizando la carta de actividades y de distribución de actividades, corrobore que las actividades básicas son realizadas por parte de los auxiliares siendo estas actividades la recolección, el archivo, el análisis de los comprobantes fiscales, la contabilización ,esta después de ser supervisada por parte de la contadora general, la captura para la elaboración de estados financieros. La información después de todo este proceso es preparada por la contadora general para la realización de los pagos de impuestos los cuales son calculados por un despacho contables que funciona como asesor. Dentro de los puntos que no fueron mencionados de manera muy somera es que este despacho cuenta con una ingerencia de manera directa con el departamento lo que en algunas ocasiones genera inconformidad por parte de las personas que generan la información.

La contadora general tiene muy bien definido que es lo que se espera de ella y de su departamento, esta cumpliendo de manera eficiente con las exigencias que le son requeridas por parte del gerente general único, las fallas se están presentado cuando el departamento recibe la información por parte del departamento de facturación ya que al estar elaborados los documentos necesarios para la conformación de los pagos provisionales se presentan correcciones dentro del renglón de ingresos por

cancelación o rebajas que tienen que hacerse según contrato con algunas empresas y que se pasan por alto al momento de hacerlas.

Mis recomendaciones fueron que se estableciera un libro o carpeta donde se estuviera estandarizado los precios que deberían de ser cobrados por la empresa así como de establecer contratos escritos de los precios especiales o de las rebajas que se realizan a cada una de las empresas a las que se les presta servicio.

Capacitar a las personas que se tienen como auxiliares para que las labores de mas importancia sean repartidas entre ellas y se requiera una menor supervisión, esto con el fin de que la contadora general pudiera generar los documentos necesarios para llevar a cabo estudios financieros y así poder tomar mejores decisiones los que traería como consecuencia un mejor aprovechamiento de los recursos con lo que se cuenta.

Definir la manera en que los asesores realizaran su función ya sea de asesoramiento o de influencia directa en la forma en que serán repartidas y dirigidas las acciones dentro del departamento de contabilidad.

Después de los puntos anteriormente expuestos confirmo mi teoría de que la Auditoria Administrativa si me permitió evaluar el funcionamiento del departamento de contabilidad de la empresa Refrigerated Container México SA de CV así como la detección de deficiencias e irregularidades, esto con el propósito de que mi análisis permita un correcto desempeño de funciones y responsabilidades de los empleados del departamento.

BIBLIOGRAFIAS

1. Delfine, Jaenicke Sullivan y Gnospelius , “ Auditoria “ Montgomery, Edit. Limusa, Mexico, Segunda edicion 1991.
2. Alvarez, Anguiano J., “ Auditoria administrativa ” Edit. Tecnica Mexico , 1994.
3. Fernandez, Arena Jose Antonio “ La auditoria Administrativa ” Edit. Diana, Mexico, 1990.
4. Freeman Edward y Stoner James, Administracion, 5ª edicion Edit. P.H.H.
5. Desavre Gomez Aslhey Antonio Tesis, “ Auditoria administrativa en el almacen de la empresa Pemex-Refinacion “ Universidad Villar Rica, veracruz 1999.
6. Rodriguez , Lopez Esperanza Ivette Tesis “ Aplicación de una auditoria administrativa a una empresa hotelera” Universidad Villa Rica, Veracruz, 1998.
7. Grajales ,Hilarion , “administracion “ Edit. Riespa, Xalapa Ver. 1992.
8. Leonard,william P. “ Auditoria, principios y procedimientos “ Mexico,1993.
9. Lozano, Nieva J: “ Auditoria interna, su enfoque operacional,administrativo y de relaciones humanas 15ª edicion Edit. Casa Mexico 1995.

10. G. Kelli , Walter y C. Baylan, William, " Auditoria Moderna " Edit. CECSA,Mexico D.F. 1995.

11. Thierauf, Robert J " Auditoria Administrativa con cuestionarios de trabajo " 2ª edicion,Edit. Limusa,Mexico 1995.

12. Holmes Arthur W, " Principios Basicos de auditoria " Edit Continental, Mexico 1990.

13. Santillana, Gonzales Juan Ramon " Auditoria IV " ,Auditoria Interna Administrativa,Operacional y Financiera" Edit Ecafsa Mexico 1997.

14. Rodriguez Valencia Joaquin " Sinopsis de auditoria administrativa", Edit. Trillas 6ª edicion 1990.

15. Osorio sanchez F " Auditoria I " Edit. Ecasa Mexico 1994.

16. Munch Galindo, Garcia Martinez "Fundamentos de administracion" Editorial Trillas 1998.

17. Reyes Ponce Agustin , "Administracion de empresas" Teoria y practica Mexico. Editorial Limusa. 1995

18. Santillana Gonzales Juan Ramon "Auditoria 1" Editorial Ecafsa. Mexico 1997

19. Anaya Sanchez Carlos "Auditoria administrativa" Editorial Ceca Mexico 1996. 6ª edicion.

20. Taylor, Donald H. y G. William Glezem "Auditoria interna y conceptos basicos. Edicion 1991 edit.limusa