



**UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL
ESTADO DE HIDALGO**



**INSTITUTO DE CIENCIAS ECONOMICO
ADMINISTRATIVAS**

**GUÍA PRÁCTICA PARA DESARROLLAR
AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

CASO PRÁCTICO: SXY DAGOF, S.A. DE C.V.

TESIS:

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADOS EN
CONTADURIA**

PRESENTAN:

P.L.C. MARÍA GRISSEL PÉREZ MUÑOZ

P.L.C. OSCAR BONIFACIO PÉREZ

ASESOR:

M.A.T. HERIBERTO P. MORENO URIBE

Pachuca de Soto Hidalgo, Junio de 2008.

**ÍNDICE**

GLOSARIO	5
INTRODUCCIÓN	10
RELACIÓN DE CUADROS, FIGURAS Y TABLAS.	4
CAPITULO I. GENERALIDADES DE LA AUDITORIA.	
<i>INTRODUCCIÓN.</i>	
1.1 Antecedentes.	13
1.2 Concepto.	15
1.3 Objetivo.	17
1.4 Propósito, naturaleza e importancia.	18
1.5 Ventajas.	19
1.6 Alcance.	21
1.7 Campo de aplicación.	22
CAPITULO II. MODELOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	
<i>INTRODUCCIÓN.</i>	
2.1 Modelo de W. P. Leonard.	24
2.2 Modelo de T. G. Rose.	28
2.3 Modelo de John W. Buckey.	29
2.4 Modelo de John Nolan.	31
2.5 Modelo de Robert J. Thierauf.	32
2.6 Modelo de Rodríguez Valencia.	35
2.7 Modelo de Víctor Rubio R. Y Jorge Hernández F.	36
2.8 Modelo de José A. Fernández Arena.	37
2.9 Modelo de Eduardo Mancilla Pérez.	38
CAPITULO III. PROCESO ADMINISTRATIVO	
<i>INTRODUCCIÓN.</i>	
3.1 La función de la planeación.	44
3.2 La función de la organización.	48
3.3 La función de dirección.	51
3.4 La función de control.	53
3.5 Objetivos del proceso administrativo.	60
CAPITULO IV. ETAPAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	
<i>INTRODUCCIÓN.</i>	
4.1 Trabajos del estudio preliminar.	63
4.2 Diagnóstico administrativo e investigación previa.	64
4.3 Entrevistas.	68
4.4 Definición del área por investigar.	74
4.5 Determinar detalles.	76
4.6 Plan general para efectuar una auditoria administrativa.	77



4.7	Análisis y evaluación de la información obtenida.	80
4.8	Programas de auditoria administrativa.	80
4.9	Cuestionario.	86
CAPITULO V. TÉCNICAS DE OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN.		
<i>INTRODUCCIÓN.</i>		
5.1	Fuentes de información.	96
5.2	Instrumentos para la obtención de datos.	97
5.3	Clasificación y análisis de la información.	107
5.4	Conclusiones y recomendaciones.	109
5.5	Papeles de trabajo.	111
5.6	Supervisión del trabajo.	112
CAPITULO VI. INFORME DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.		
<i>INTRODUCCIÓN.</i>		
6.1	Concepto, importancia, redacción y utilidad.	115
6.2	Planeación del informe.	117
6.3	Aspectos del informe de la auditoria administrativa.	119
6.4	Composición de un informe de auditoria administrativa.	121
6.5	Conclusiones y recomendaciones.	129
6.6	Presentación del informe final.	132
CAPITULO VII. EL AUDITOR ADMINISTRATIVO.		
<i>INTRODUCCIÓN.</i>		
7.1	Características del auditor administrativo.	135
7.2	Ética profesional.	139
7.3	Contratación y honorarios.	142
CAPITULO VIII. CASO PRÁCTICO: SXY DAGOF, S.A. DE C.V.		
<i>INTRODUCCIÓN.</i>		
8.1	Descripción de la empresa.	146
8.2	Descripción de procedimiento de auditoria administrativa.	156
8.3	Prototipo de procedimientos de auditoria administrativa.	168
8.4	Resultados de la auditoria.	168
CONCLUSIONES.		173



RELACIÓN DE CUADROS, FIGURAS Y TABLAS.

CUADRO. 3.1 Cómo se emplean las funciones fundamentales del proceso administrativo.	42
CUADRO. 3.2 General del proceso administrativo.	43
CUADRO. 3.3 Fases del control dentro del proceso administrativo.	57
CUADRO. 3.4 Tipos de control y sus campos principales.	58
CUADRO. 4.1 Rasgos de la personalidad.	70
CUADRO. 5.1 Se muestra el método anterior.	102
TABLA 5.1 Tabulación de los datos obtenidos del cuestionario.	101
FIGURA. 6.1 Estructura del informe de auditoria.	123

INDICE DE ANEXOS

Contrato prestación de servicios profesionales.	178
Programa General.	183
Alta Constitutiva.	191
Alta en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.	203
Secretaría de Relaciones Exteriores.	207
Instituto de la Vivienda y Desarrollo Urbano.	208
Inscripción de las empresas de riesgo de trabajo	210
Alta de la empresa ante el IMSS	212
Alta de trabajadores ante el IMSS	213
Contrato de sueldos y salarios.	214
Informe detallado.	219
Informe final.	221

BIBLIOGRAFÍA	222
---------------------	------------



GLOSARIO

ACTA.- Fuente documental que da constancia de los hechos, acuerdos y decisiones que se llevaron a cabo durante la celebración de una reunión, redactada por la persona designada para tal efecto.

ACTA CONSTITUTIVA.- Documento formal en el cual se registran todos los datos referentes a la constitución y/o modificación de una sociedad, en donde se especifican bases, aportes, nombres, domicilios y funciones específicas de cada integrante objeto de la sociedad, administradores, etcétera.

ANALISIS.- Exámen detallado de los hechos para conocer sus elementos constitutivos, sus características representativas y sus interrelaciones, así como la relación de cada elemento con el todo.

ARCHIVO.- Conjunto de expedientes o documentos organizados con el fin de integrar una fuente de información, en razón de las actividades de una organización. Datos o programas a los que se asigna un nombre y se almacenan en algún medio magnético.

CALIDAD.- Totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se relacionan con su capacidad para satisfacer determinadas necesidades.

CONSULTORIA.- servicio que brinda un profesional independiente a una persona física o moral con el propósito de ayudarla a percibir, comprender y resolver problemas prácticos relacionados con su área de trabajo y entorno.

CONTROL.- Medición de resultados que permitirán evaluar la ejecución de planes, programas y proyectos. Su acción puede ser permanente, periódica o eventual. Etapa del proceso administrativo en la que se determina naturaleza, sistemas, niveles, proceso, áreas de aplicación, herramientas y aspectos de calidad que los controles deben asumir para que una organización cumpla con su objeto.

DECISION.- Resultado del proceso de análisis y selección entre diversas alternativas posibles.

DELEGACION.- Acto de facultar y responsabilizar a un subordinado para tomar decisiones, emitir instrucciones y hacer que se cumplan.

DIAGNOSTICO.- Proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema, que permite destacar los elementos más significativos de su composición y funcionamiento, para derivar acciones de ajuste y/o desarrollo orientado a optimizarlo.



DIAGRAMA.- Representación gráfica de un hecho, situación, movimiento, relación o fenómeno cualquiera por medio de símbolos convencionales.

DIAGRAMAS DE FLUJO.- Representación gráfica de la secuencia que siguen las operaciones de un determinado procedimiento, recorrido de las formas y/o materiales a través de una organización.

DIRECCION.- Función que implica el proceso de influir en los seres humanos de modo que contribuyan al logro de las metas de la organización y del grupo. Etapa del proceso administrativo que contempla el liderazgo, la comunicación, motivación, trabajo en equipo, manejo del estrés y conflicto, información tecnológica, toma de decisiones y creatividad como elementos indispensables para encauzar eficazmente una organización.

EMPRESA.- Organización de una actividad económica que reúne los elementos de capital y trabajo para orientar sus relaciones hacia la producción de bienes y/o servicios para el mercado.

EQUIPO DE TRABAJO.- Conjunto de personas que interactúan entre sí con la finalidad de cumplir con una función, encontrar soluciones a problemas concretos o desarrollar ideas para mejorar el desempeño de una organización.

ESTADO FINANCIERO.- Documento que designa la situación económica y los resultados netos de una institución en un periodo determinado.

ESTRATEGIA.- Principios y rutas fundamentales que deben orientar el proceso administrativo para alcanzar los objetivos propuestos. Definición de los objetivos de una empresa y adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos.

ESTRUCTURA FINANCIERA.- Mezcla de las diversas deudas y fondos de capital contable que muestra una empresa.

ESTRUCTURA ORGANICA.- Disposición en que se ordenan las unidades administrativas de una organización conforme a criterios de jerarquía y especialización. Sistema formal en el que se plasma la división del trabajo, precisando la interrelación y coordinación de las funciones con la misión y los objetivos.

EVALUACION.- Proceso de confrontación de los resultados obtenidos en función de las acciones realizadas que permiten medir la eficiencia, eficacia y congruencia.



FUNCION.- conjunto de actividades asignadas a cada una de las unidades administrativas que integran una institución, que se define a partir del ordenamiento que la crea. Grupo de actividades afines necesarias para alcanzar los objetivos de una institución.

GASTO.- Erogaciones que realizan las instituciones para cumplir con sus funciones.

GLOBALIZACION.- Tendencia tecnológica, industrial, comercial y de comunicación de las organizaciones a crecer y relacionarse a nivel global.

IDEA.- Concepto fundamental del raciocinio derivado del conocimiento o percepción de la realidad.

INNOVACION.- Actividad empresarial consiste en la introducción de nuevas combinaciones de factores que aseguren un mayor nivel de eficacia en la producción.

JERARQUIA.- Orden de procedencia establecido entre los integrantes de una organización, derivado de la distribución de autoridad y responsabilidad.

MARCA.- Símbolo o signo material representativo de una industria, empresa o producto que sirve para diferenciarlo de los demás de iguales o similares características.

METODOLOGIA.- Disposición lógica de los pasos tendientes a conocer y resolver problemas o instrumentar estudios por medio de un análisis fundamentado en un método.

MISION.- Premisa fundamental que orienta a una organización hacia lo que aspira y puede ser.

NORMA.- Ordenamiento, regla de conducta o precepto que regula la interacción de los individuos en las organizaciones, así como la actividad de una unidad administrativa o de toda una institución.

OBJETIVO.- Propósito o fin que se pretende alcanzar con la realización de una operación, actividad, procedimiento o función.

OPERACIÓN.- Cada una de las acciones, pasos o etapas, físicas o mentales, que es necesario ejecutar para llevar a cabo una actividad o labor determinada. División mínima del trabajo administrativo.



ORGANIZACIÓN.- Unidad social constituida en forma liberada con fines y objetivos predeterminados sobre una base de actuación de cierta permanencia que se rige por un orden normativo y estructura alrededor de centros de poder y de decisión internos y externos, que se regulan y controlan su operación para encaminarla al cumplimiento de sus objetivos.

Etapa del proceso administrativo en la que se define la estructura organizacional, la división, distribución de funciones el manejo de los recursos humanos y se sientan las bases para el adecuado funcionamiento de una institución.

PLAN.- Instrumento diseñado para alcanzar un objetivo, en el que se define el espacio, tiempo y medios para su alcance; en virtud de ello, en él se definen en forma coordinada las metas, las directrices y técnicas, así como los instrumentos y acciones que se utilizan para llegar a los fines deseados. Instrumento dinámico cuyos componentes están sujetos a modificaciones en función de la evaluación periódica de sus resultados.

PLANEACION.- Conjunto sistematizado de acciones que provienen de una estructura racional de análisis que contiene los elementos informativos y de juicios suficientes y necesarios para fijar prioridades, elegir entre alternativas, establecer una misión, objetivos y metas, ordenar las acciones para alcanzarlas con bases en la asignación correcta de los recursos, la coordinación de esfuerzos y la imputación precisa de responsabilidades, para controlar y evaluar sistemáticamente los avances y resultados y realizar oportunamente los ajustes necesarios.

PLANEACION ESTRATEGICA.- Esfuerzo sistemático formal para establecer una misión, definir metas, analizar el ambiente externo para identificar oportunidades y amenazas, así como análisis del ambiente interno para precisar fortalezas y debilidades para la formulación e implementación de estrategias para que una organización alcance sus objetivos en forma óptima.

POLITICA.- Norma general que constituye declaraciones e interpretaciones que guían o encauzan la conducta y el pensamiento para la toma de decisiones.

PROCEDIMIENTO.- Sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí, que constituyen una unidad dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.

PROCESO.- Conjunto de actividades interrelacionadas con insumos y rendimientos prescritos, que atraviesan los límites funcionales de una organización.



PRODUCTIVIDAD.- Relación entre los factores que intervienen en la producción (trabajadores, maquinaria, equipo, tecnología e insumos), y los productos o servicios que se obtienen. La productividad mide la eficiencia con que se emplean los recursos en su conjunto, incluyendo el capital de trabajo y la mano de obra.

PROGRAMA.- Unidad financiera y/o administrativa en la que se agrupan diversas actividades con cierto grado de homogeneidad respecto del producto o resultado final, a la que se asignan los recursos humanos, materiales y financieros con el fin de que produzca bienes o servicios destinados a satisfacer total o parcialmente los objetivos señalados a una función.

PROYECTO.- Conjunto de actividades que forman una unidad de propósitos para el logro de un objetivo, que no pueden plantearse en forma aislada.

PROVEEDORES.- Personas u organizaciones que se encargan de suministrar o abastecer a las instituciones públicas o privadas todo lo que necesitan para su funcionamiento.

SECTOR.- Agrupación convencional de organizaciones que guardan una relación de cooperación y coordinación en virtud de sus objetivos o esferas de actividad.

SECTOR PRIVADO.- Conjunto de entes económicos que desarrollan actividades productivas como la venta de bienes y servicios orientados a la percepción de utilidades.

SECTOR PÚBLICO.- Conjunto organizado de instituciones o instancias de gobierno que por mandato constitucional realizan funciones legislativas, acciones jurídico-administrativas, de regulación, de producción, de acumulación y financiamiento a fin de satisfacer las necesidades de la población.

SERVICIO.- Actividad encaminada a dar satisfacción a alguna necesidad de terceros.

VISION.- Percepción de la realidad y de las oportunidades a las que puede acceder una persona o empresa. Capacidad de detectar e inferir información del medio ambiente para ubicar un nicho o posición de mercado factible de desarrollar.



INTRODUCCIÓN

La auditoría administrativa propone una evaluación objetiva, imparcial y competente de las actividades administrativas y es un medio para reorientar continuamente los esfuerzos de la empresa hacia planes y objetivos en constante cambio. También ayuda a descubrir deficiencias e irregularidades en aquellas partes de la empresa que fueron examinadas. De esta manera a la dirección se le facilita lograr una administración más eficaz y eficiente.

En la actualidad, es cada vez mayor la necesidad de examinar y valorar la calidad de los administradores y de los procesos mediante los cuales opera una organización. Esto se logra a través de la auditoría administrativa, que se puede llevar a cabo por diferentes métodos, algunos de los cuales se verán más adelante en el desarrollo de esta tesis.

Con el desarrollo de la tecnología y de la informática, también es necesario evaluar lo adecuado de la información administrativa que se provee a la alta dirección para la planeación (estratégica y operacional), la organización, la toma de decisiones, el control y demás funciones administrativas de alto nivel.

Cualquier tipo de organización, sea pública o privada, grande, mediana o pequeña tiene la necesidad de examinar su situación, para saber si los sistemas bajo los cuales trabaja son los óptimos de acuerdo a su realidad.

Mediante la auditoría administrativa se pueden conocer los problemas que dificultan el desarrollo operativo y obstaculizan el crecimiento de la empresa. Es importante para esta disciplina valorar la importancia de los problemas, encontrar sus causas y proponer soluciones adecuadas e implantarlas.

La globalización está obligando cada vez a más empresas a evaluar no solamente los factores internos de la misma, también los factores externos: económicos, políticos, comerciales, ambientales, etc., por los cuales se ven afectadas. Este análisis y evaluación de factores tanto internos como externos debe hacerse de manera sistemática e integral, abarcando la totalidad de la empresa si se quiere mejorar realmente la organización.

En algunas de las empresas llevan a cabo un mantenimiento preventivo de las instalaciones y maquinaria para su óptimo funcionamiento y con este se evitan los costosos paros en producción o reparaciones mayores. De la misma manera, se deben tomar medidas preventivas en la parte administrativa de la empresa para conservar la salud del organismo administrativo y evitar prácticas ineficientes, mejorar los métodos y desempeño administrativo y como consecuencia, disminuir los costos.



Durante la investigación que se realizó para llevar a cabo la guía práctica para desarrollar auditoría administrativa fue necesario estudiar las generalidades de la misma donde se puede observar que surge la auditoría administrativa por la necesidad de resolver las dificultades administrativas que existen en las empresas y estos problemas dan lugar a nuevos pensamientos filosóficos los cuales han propuesto formas diferentes de llevar a cabo dicho proceso de investigación cada uno con su propia metodología en la cual se pueden observar diferentes particularidades con señalamientos específicos de actividades y conceptos que deben manejarse en el transcurso de la misma los cuales vienen a convertirse en modelos de estudio.

Una vez utilizada la metodología de la auditoría administrativa se trata de indagar a través de distintas herramientas que den a la administración un enfoque científico y para esto es necesario aplicar el proceso administrativo, en todas las actividades que han de desarrollarse dentro de la empresa, desde su inicio hasta el final, este proceso metodológico implica una serie de actividades que lleven una mejor consecución de los objetivos, en un periodo más corto y con una mayor productividad.

Durante la realización de esta guía es necesario realizar trabajos preliminares como realizar una entrevista con el cliente, hacer un programa del plan de trabajo, seguido de un diagnóstico administrativo e investigación previa, pero para obtener un mejor resultado en la investigación se deben realizar técnicas que nos permitan adquirir información utilizando a su vez los siguientes instrumentos como lo es la observación, por encuesta y los documentos, con los resultados obtenidos y analizados se darán las conclusiones y recomendaciones a los posibles problemas existentes y a los cuales se les debe dar una solución.

Una vez terminada la auditoría administrativa se emitirá un informe con la visión completa de lo que se ha examinado de la organización, el cual contendrá el mensaje del auditor sobre lo que se ha hecho y como lo ha realizado donde se identifique claramente el área, sistema, proyecto, etc. auditado, el objeto de la revisión, la duración, alcance y los recursos, técnicas y/o métodos que fueron utilizados, así como los resultados obtenidos, las conclusiones y las recomendaciones hechas para el mejoramiento de la organización.

La auditoría administrativa sirve para comprobar la capacidad de la administración en todos los niveles. Es un servicio especializado proyectado para la administración, que determina los puntos donde hay un peligro potencial y por otro lado, resalta las oportunidades de mejorar, de reducir costos, de eliminar desperdicios y pérdidas de tiempo innecesarios, así como también evalúa la eficacia de los controles, observa si se sigue en todos los niveles la dirección de las políticas y objetivos y determina si la empresa está operando con utilidades.



CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.



CAPITULO I. GENERALIDADES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

En el presente capítulo generalidades de la auditoría administrativa se expone la necesidad que surgió de resolver las diversas dificultades administrativas que dieron lugar a nuevos pensamientos administrativos, los problemas que se encontraban en la planeación, organización, etc.; de recursos humanos, materiales, de tecnología y producción en una búsqueda sistemática de soluciones utilizaron la ciencia y la metodología científica dando así lugar a una orientación técnica hacia la auditoría administrativa.

El objetivo de la auditoría administrativa consiste en descubrir deficiencias e irregularidades en alguna función del organismo social examinado e indicar sus probables correcciones.

Mediante la auditoría administrativa se pueden conocer los problemas que dificultan el desarrollo operativo y obstaculizan el crecimiento de la empresa.

1.1 ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Los problemas que había en la administración dieron lugar a nuevos pensamientos administrativos, los cuales se encontraban en la planeación, organización, dirección, etc., problemas de recursos humanos, materiales, de tecnología y producción en búsqueda sistemática de soluciones utilizaron la ciencia y la metodología científica dando así lugar a una orientación técnica hacia la auditoría administrativa.¹

James Watt y Mathew Bolton (1800), desarrollaron una propuesta para estandarizar y medir procedimientos de operación;

Charles Babbage (1832), Daniel C. McCallum (1856) y Henry Metcalfe (1886), realizaron valiosas aportaciones a la eficiencia operativa, al uso de organigramas y al estudio de la administración respectivamente.

Henry Farol (1925), “El mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias, es estudiar el mecanismo administrativo para determinar si la planeación, la organización, el mando, la coordinación y el control están adecuadamente atendidos”.²

^{1, 2} Joaquín Rodríguez Valencia, Sinopsis de Auditoría Administrativa, Trillas, México, 2004, p. 56.

¹ Eduardo J. Mancillas Pérez, La Auditoría Administrativa, *Un enfoque científico*. Trillas, México, 2001. p 21



T.G. Rose (1932), las empresas deberían auditarse de manera extensiva e imparcial las funciones básicas de la dirección.

Lyndal F. Urwick (1933), sostiene la importancia de los controles para estimular la productividad de la empresa;

James O. McKinsey (1935), propone la evaluación de todos los aspectos de una empresa, a la luz de su presente y futuro probable;

El Instituto de Auditores Internos Norteamericanos (1945), menciona que la revisión de una empresa puede realizarse analizando sus funciones;

Billy E. Gotees (1949), declara que la auditoria administrativa es la encargada de descubrir y corregir errores de administración;

George R. Terry (1953), menciona la necesidad de evaluar a una organización a través de una auditoria, utilizando cuatro procedimientos: Apreciación de Conjuntos, Informal, por Comparación e Ideal;

William Leonard (1962), incorpora métodos fundamentales para iniciar, organizar, interpretar y presentar programas para la ejecución de la auditoria administrativa; ¹

C. A. Clark (1968) visualiza la auditoria como un elemento de peso en la evaluación de la función y responsabilidad social de la empresa. John C. Burton destaca los aspectos fundamentales de la auditoria administrativa. Fernando Vilchis Plata explica cómo está integrado el informe de auditoria, cómo debe prepararse y que beneficios puede traer a una empresa su correcta observancia; ²

Keith D. y Bloomstrom R. (1975), analizan el desarrollo de la auditoria administrativa en su forma de evaluar la eficiencia y eficacia de varios sistemas de la organización, desde la responsabilidad administrativa hasta la social.

Spencer Hyden (1983), analiza la necesidad de evaluar los procedimientos de trabajo administrativos de una empresa y propone correcciones para lograr una máxima eficiencia.

En 1987, Gabriel Sánchez Curiel aborda el concepto de auditoria operacional, la metodología para utilizarla, la evaluación de sistemas, el informe y la implantación y seguimiento de sugerencias;

En 1989, Joaquín Rodríguez Valencia analiza los aspectos teóricos y prácticos de la auditoria administrativa, las diferencias con otra clase de auditorias, los enfoques más representativos, incluyendo su propuesta y el procedimiento para llevarla a cabo;



Jack Fleitman S. (1994), incorpora conceptos fundamentales de evaluación con un enfoque profundo; muestra las fases y metodología para su aplicación, la forma de diseñar y emplear cuestionarios y cédulas, y el uso de casos prácticos para ejemplificar una aplicación específica.³

Antecedentes en México.

El avance tecnológico ha hecho que la auditoría administrativa se haya convertido en una herramienta de control fundamental, en México su aplicación no ha sido totalmente, pero a medida que vayan creciendo las organizaciones su aplicación será más necesaria.¹

N. Grabinsky y A.W. Klein (1959), realizaron la obra "*El análisis factorial: guía de estudios sobre economía industrial*" publicada por el Banco de México, S.A., la cual es considerada como antecedente de la auditoría administrativa.

A. Mejía Fernández (1960), Tesis "*La auditoría de las funciones de la gerencia de las empresas*" presentada en la Facultad de Contaduría y Administración (UNAM).

R. Macías Pineda (1962), "*Auditoría administrativa*" Escuela Superior de Comercio y Administración (IPN).

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

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

V. M. Rubio R. y J. Hernández F. (1981), presentan una guía para el desarrollo de la auditoría administrativa, para diagnosticar la capacidad administrativa de las instituciones públicas y privadas, con la finalidad de detectar puntos vulnerables y proponer medidas correctivas.

1.2 CONCEPTO.

A continuación se analizan algunas definiciones de estudiosos sobre la auditoría administrativa, teniendo como referencia a la ciencia de la administración moderna.

³ Santillana González, J. Ramón, Manual del Auditor, EFACSA, México, 1997, p 52



Edward F. Norbeck: “La auditoria administrativa es una técnica de control relativamente nueva que proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos”.⁴

William P. Leonard: “La auditoria administrativa puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizacional de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad; de sus planes y objetivos, de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales”.⁵

José Antonio Fernández Arena: “La auditoria administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales; con base en los niveles jerárquicos de la empresa; en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución”.⁵

E. Hefferon: “Es el arte de evaluar independientemente las políticas, planes, procedimientos, controles y prácticas de una entidad, con el objeto de localizar los campos que necesitan mejorarse y formular recomendaciones para el logro de esas mejoras”.⁵

Carlos Anaya Sánchez: “La auditoria administrativa es la técnica que tiene como objeto revisar, supervisar y evaluar la administración de una empresa”.⁵

Víctor M. Rubio y Jorge Hernández: “la función de la auditoria administrativa consiste en realizar el análisis y dictamen de las actividades que llevan a cabo una unidad administrativa para verificar que se ajusten a los objetivos y políticas establecidas, así como comprobar la utilización racional de los recursos técnicos, materiales y financieros, y el aprovechamiento del personal en el desarrollo operacional, y evaluar las medidas de control que aseguran los resultados esperados”.⁵

Jhon Nolan: “La auditoria administrativa es una técnica diseñada para analizar, evaluar, examinar y ponderar el actuar de una empresa en relación con una serie de estándares prefijados y con una propia normatividad. Su objetivo, por tanto, es evaluar la eficiencia y la efectividad de la entidad organizativa”.⁶

^{4, 5, 6} Eduardo J. Mancillas Pérez, La Auditoria Administrativa, *Un enfoque científico*. Trillas, México, 2001. p 31

^{4, 5, 6} Joaquín Rodríguez Valencia, Sinopsis de Auditoria Administrativa, Trillas, México, 2004, p. 69.

⁴ Santillana González, J. Ramón, Manual del Auditor, EFACSA, México, 1997, p 54



1.3 OBJETIVO.

El objetivo de la auditoría administrativa consiste en descubrir deficiencias e irregularidades en alguna función de organismo social examinado e indicar sus probables correcciones. Es decir, ayudar a la dirección general, a fin de que logre una administración eficaz y eficiente.⁷

La auditoría administrativa contribuye a impulsar el crecimiento de las organizaciones ya que implica un análisis causa-efecto que posibilita conciliar en forma congruente los hechos con las ideas. Se le considera una herramienta idónea para examinar el desempeño de una organización y detectar oportunidades de mejora.

Entre los objetivos más destacados podemos mencionar:

- *De control:* evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.
- *De productividad:* facilitar el aprovechamiento óptimo de los recursos de acuerdo a la dinámica establecida por la organización.
- *De organización:* favorecer la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos por medio del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.
- *De servicio:* vincular cualitativa y cuantitativamente a la organización con las expectativas y satisfacción de los clientes.
- *De calidad:* elevar los niveles de actuación de la organización para producir bienes y servicios altamente competitivos.
- *De cambio:* hacer más permeable y receptiva la organización a los cambios.
- *De aprendizaje:* permitir asimilar las experiencias obtenidas y capitalizarlas para convertirlas en oportunidades de mejora.
- *De toma de decisiones:* poner en práctica los resultados de la auditoría para constituirse en un soporte al proceso de gestión de la organización.

⁷ Eduardo J. Mancillas Pérez, La Auditoría Administrativa, *Un enfoque científico*. Trillas, México, 2001. p 30.

⁷ Joaquín Rodríguez Valencia, Sinopsis de Auditoría Administrativa, Trillas, México, 2004, p. 85.

⁷ Santillana González, J. Ramón, Manual del Auditor, EFACSA, México, 1997, p 55



Es importante verificar, evaluar y promover el cumplimiento y apego al correcto funcionamiento de las fases o elementos del proceso administrativo y lo que incide en ellos. Es su objetivo también el evaluar la calidad de la administración en su conjunto.⁸

- Se combinan recursos humanos, naturales y económicos para crear una entidad con un fin determinado. Esta entidad forzosa y necesariamente requiere establecer bases administrativas (factores o elementos del proceso administrativo) que le servirán para comenzar a operar.
- Con esa plataforma administrativa se empieza a trabajar; es decir, a operar o generar operaciones.
- Esas operaciones se consignan –cuantitativamente- en la contabilidad.
- En virtud de que el ciclo es perfectamente identificable en el proceso que lo compone, procede, entonces, identificar cada fase de este ciclo con el tipo de revisión a que es susceptible.

1.4 PROPÓSITO, NATURALEZA E IMPORTANCIA.

Propósito

Sirve para valorar la calidad de los administradores, o para evaluar el funcionamiento de la administración. William P. Leonard menciona que su propósito es descubrir deficiencias e irregularidades y señalar sus probables remedios.

Naturaleza.

Depende del antecedente profesional del autor que la estudie, ya que si tiene antecedente profesional contable puede llegar a afirmar que la auditoría administrativa es solo una extensión de la auditoría contable y que no debe ser separada ni distinta a esta. La auditoría puede ser dependiente o independiente según el campo de análisis y de quien realice su aplicación.

⁸ Eduardo J. Mancillas Pérez, La Auditoría Administrativa, *Un enfoque científico*. Trillas, México, 2001. p 30

⁸ Joaquín Rodríguez Valencia, Sinopsis de Auditoría Administrativa, Trillas, México, 2004, p. 85.



Importancia.

En la actualidad, es cada vez mayor la necesidad de examinar y valorar la calidad de los administradores y de los procesos mediante los cuales opera una organización. Esto se logra a través de la auditoría administrativa, que se puede llevar a cabo por diferentes métodos.⁹

No importa cual sea el giro de la organización ya sea productora, comercial o de servicios, sea pública o privada, ni tampoco importa la inmensidad de la misma ya que puede ser grande, mediana o pequeña lo que cada una de estas tiene es la necesidad de examinar su situación, para saber si los sistemas bajo los cuales trabaja son los óptimos de acuerdo a su desarrollo.

Cuando se lleva a cabo la auditoría administrativa se pueden conocer los problemas que intervienen en el desarrollo operativo y obstaculizan el crecimiento de la empresa.

La auditoría administrativa ayuda a evaluar a las empresas para ver de qué manera puede prevenir o arreglar los problemas que hay dentro de la organización ya que se investiga desde los factores internos y externos de la misma. Este análisis y evaluación de factores tanto internos como externos debe hacerse de manera sistemática e integral, abarcando la totalidad de la empresa.

Las empresas que deciden realizar una auditoría administrativa lo hacen con la finalidad de comprobar la capacidad de la administración en todos los niveles, es importante que al realizar el análisis se determinen los puntos donde hay un peligro potencial y al mismo tiempo dar las soluciones de mejora, dentro de esta investigación que se realiza se evalúa la eficacia y eficiencia de los controles administrativos analizando de esta manera todos los niveles de la dirección, que se sigan las políticas y se logren los objetivos establecidos.

1.5 VENTAJAS.

Hay diferentes formas de conseguir ventajas y beneficios en la aplicación de la auditoría administrativa; en gran parte dependen de la problemática y características particulares de cada empresa. Algunas de las ventajas y beneficios de la evaluación integral son: ¹⁰

- Establece si la empresa está operando con las utilidades que debiera o, en su caso, si está cumpliendo con los objetivos sociales que se planteó.

^{9, 10} Eduardo J. Mancillas Pérez, La Auditoría Administrativa, *Un enfoque científico*. Trillas, México, 2001. p 42

⁹ Joaquín Rodríguez Valencia, Sinopsis de Auditoría Administrativa, Trillas, México, 2004, p. 85.



- Reconoce áreas específicas que pueden mejorarse y en donde la aplicación de la evaluación auditoria administrativa pueda rendir los resultados más útiles.
- Acredita la eficacia en el cumplimiento de los objetivos y metas planteados, y detecta la existencia de oportunidades para mejorar.
- Examina la eficiencia y eficacia del personal.
- Comprueba como se manejan los recursos y el uso que se les da.
- Determina la oportunidad, congruencia y calidad con que se toman las decisiones.
- Comprueba la calidad, confiabilidad y utilización de la información gerencial.
- Compara el logro de las metas en relación con los planes, pronósticos y presupuestos asignados.
- Comprueba la validez y congruencia de la estructura organizativa.
- Examina la planeación, organización, programación, control, integración y dirección de la empresa.
- Comprueba el cumplimiento de políticas y procedimientos establecidos.
- Crea la necesidad de mejoras a los sistemas y procedimientos existentes.
- Examina la utilización de las capacidades del organismo.
- Confirma si existen parámetros razonables para juzgar la congruencia de los recursos asignados al logro de las metas y objetivos.
- Confirma la existencia e idoneidad de criterios para identificar, clasificar y medir los datos relevantes a la operación, verificando igualmente que se hayan adoptado parámetros adecuados para evaluar la economía, eficiencia y eficacia de la empresa.
- Señala fallas en procedimientos y desempeños operacionales.
- Identifica cargas de trabajo, definiendo con claridad funciones, responsabilidad y relaciones entre los órganos para evitar duplicidad o trabajo innecesario.



- Facilita métodos de trabajo y operaciones administrativas para reducir el tiempo ocioso y lograr el aprovechamiento pleno de la realización de esfuerzos.
- Puntualiza criterios para la medición de áreas problema y las causas que las originan.
- Comprueba si los sistemas de registro incluyen la totalidad de las operaciones realizadas; los métodos y procedimientos permiten confiar en la información financiera y operacional y si reflejan adecuadamente tanto lo referente a la obtención y empleo de recursos como el cumplimiento de los objetivos y metas definidas por la dirección de la empresa.
- Identifica el clima laboral en el que se despliega la empresa.
- Identifica los orígenes y gravedad de los problemas.
- Genera dictámenes y recomendaciones que permiten reducir costos y aumentar el rendimiento del capital.

Los beneficios de la evaluación integral se dan en varias etapas, unos son inmediatos y otros necesitan tiempo para fructificar y alcanzar su potencial.

1.6 ALCANCE.

Por lo que se refiere a su área de influencia, comprende su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación. Esta connotación incluye aspectos tales como:

- Naturaleza jurídica
- Criterios de funcionamiento
- Estilo de administración
- Proceso administrativo
- Sector de actividad
- Ámbito de operación
- Número de empleados
- Relaciones de coordinación
- Desarrollo tecnológico
- Sistemas de comunicación e información
- Nivel de desempeño
- Trato a clientes (internos y externos)
- Entorno



- Productos y/o servicios
- Sistemas de calidad

1.7 CAMPO DE APLICACIÓN.

En cuanto a su campo, la auditoría administrativa puede instrumentarse en todo tipo de organización, sea ésta pública, privada o social.¹¹ En el Sector Público se emplea en función de la figura jurídica, atribuciones, ámbito de operación, nivel de autoridad, relación de la coordinación, sistema de trabajo y líneas generales de estrategia. Con base en esos criterios, las instituciones del sector se clasifican en:

- Dependencia del Ejecutivo Federal (Secretaría de Estado)
- Entidad Paraestatal
- Organismos Autónomos
- Gobiernos de los Estados (Entidades Federativas)
- Comisiones Intersecretariales
- Mecanismos Especiales

En el Sector Privado se utiliza tomando en cuenta la figura jurídica, objeto, tipo de estructura, elementos de coordinación y relación comercial de las empresas, sobre la base de las siguientes características:

- Tamaño de la empresa
- Sector de actividad
- Naturaleza de sus operaciones

En lo relativo al tamaño, convencionalmente se las clasifica en:

- Microempresa
- Empresa pequeña
- Empresa mediana
- Empresa grande

Lo correspondiente al sector de actividad se refiere al ramo específico de la empresa, el cual puede quedar enmarcado básicamente en: Telecomunicaciones, transportes, energía, servicios, construcción, petroquímica, turismo, publicidad, comercio, etc.

En cuanto a la naturaleza de sus operaciones, las empresas pueden agruparse en:

- Nacionales
- Internacionales
- Mixtas



CAPITULO II

MODELOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.



CAPITULO II. MODELOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Durante el desarrollo de la auditoria administrativa han existido varios estudiosos del tema los cuales han propuesto formas diferentes de llevar a cabo dicho proceso de investigación, es decir, cada uno tiene su propia metodología aunque hay que reconocer que algunos de ellos tienen mas particularidades que otros con señalamientos específicos de actividades y conceptos que deben manejarse en el transcurso de la misma los cuales vienen a convertirse en modelos de estudio.

La aplicación de una auditoria administrativa en las organizaciones puede tomar diferentes cursos de acción, dependiendo de su estructura orgánica, objeto, giro, naturaleza de sus productos y servicios, nivel de desarrollo y, en particular, con el grado y forma de delegación de autoridad.

El conjunto de estos factores, toman en cuenta los aspectos normativos y operativos, las relaciones con el entorno y la ubicación territorial de las áreas y mecanismos de control establecidos, constituyen la base para estructurar una línea de acción capaz de provocar y promover el cambio personal e institucional necesarios para que un estudio de auditoria se traduzca en un proyecto innovador sólido.

A continuación se darán a conocer los modelos de algunos autores reconocidos teniendo como finalidad los resultados que cada uno le ha dado a la auditoria administrativa.

2.1 MODELO DE W. P. LEONARD

Propósito y finalidades.

De acuerdo con el método de William P. Leonard propone que el objetivo primordial de la auditoria administrativa es descubrir las deficiencias o irregularidades en alguna de las partes de la empresa examinadas y encontrar sus probables remedios. En el manejo de cualquier organización, existe una búsqueda constante para mejorar los métodos y el desempeño, disminuir los costos y mejorar la eficiencia. Los factores a evaluar son las perspectivas económicas, la estructura orgánica, el cumplimiento de políticas y procedimientos, etc. ¹

¹ Eduardo J. Mancillas Pérez, La Auditoria Administrativa, *Un enfoque científico*. Trillas, México, 2001. p. 55.

¹ Joaquín Rodríguez Valencia, Sinopsis de Auditoria Administrativa, Trillas, México, 2004, p. 111.



En éste método se propone que antes de implantar un programa general de auditoria administrativa, es indispensable contar con la aprobación y apoyo de la dirección. Otros aspectos fundamentales que deben considerarse al organizar un programa de auditoria es la formulación de una política que señale objetivos e indique un plan para su consecución. En este plan se debe incluir: la selección del personal adecuado, la implantación de un programa de capacitación que mejore la eficacia de la mano de obra y una base de control de tiempo y costo.

Alcance de la Auditoria Administrativa.

La auditoria administrativa puede realizarse de una función específica, un departamento ó área de la organización ó de un grupo de ellos, de una división o de la empresa completa.

En el mismo sentido, las áreas de investigación pueden incluir una apreciación de los métodos de pronosticación, planeación de entregas, medidas de actuación, costos de ingeniería, proyectos, estimación y fijación de precios, comunicaciones, equipos electrónicos de procesos de datos, efectividad de los directivos involucrados.²

Factores a revisar y evaluar.

Los elementos o factores en los métodos de administración y operación que exigen una constante vigilancia, análisis y evaluación y que además deben conocerse bien ya que componen el programa de la auditoria son:

1. Planes y Objetivos.

En su mayoría las deficiencias de las empresas son por que la administración no da un pleno cumplimiento a los principios de la organización. Se debe examinar y discutir con la dirección el estado actual de los planes y objetivos.^{1, 2.}

2. Estructura Orgánica.

En el establecimiento y operación de una empresa es importante la planeación constante de la estructura orgánica, para satisfacer los objetivos y futuras necesidades. Las deficiencias son comunes en las empresas, por ejemplo:

- La estructura de la organización en el área mal proyectada.
- Funciones no coordinadas y controladas.

^{1, 2} Eduardo J. Mancillas Pérez, La Auditoria Administrativa, *Un enfoque científico*. Trillas, México, 2001. p 55

^{1, 2} Joaquín Rodríguez Valencia, Sinopsis de Auditoria Administrativa, Trillas, México, 2004, p. 111.



- Falta de delegación, autoridad y responsabilidad en forma apropiada.
- Personal no calificado en puestos clave.
- Falta de flexibilidad para situaciones cambiantes

El auditor debe cerciorarse de la situación verdadera y actual de las funciones de la organización.

3. Políticas.

Estas son esenciales para una administración eficaz. Determinar las intenciones de la dirección y construir principios orientadores que contribuyan a que la empresa pueda seguir un camino planeado para alcanzar sus objetivos. Las políticas se deben dar a conocer por escrito y comunicadas debidamente para informar a la organización, son necesarias para la toma de decisiones en base a la producción, finanzas, personal, compras, crédito, ventas, etc.

4. Sistemas y procedimientos.

Conocer si los sistemas y procedimientos presentan deficiencias o irregularidades e idear métodos para mejorarlos ya que puede resultar costoso y entorpecer operaciones.

5. Métodos de control.

En el comercio, industria, servicio, se encuentran métodos de control en pleno funcionamiento. Son medios por los cuales la dirección obtiene ciertos resultados para conseguir una acción coordinada y hacer que el trabajo se realice en la forma proyectada.

El control deficiente puede ser resultado de errores en los registros y procedimientos, de una falta de observación en los sistemas de supervisión, o de normas de administración insuficientes.

6. Formas de Operación.

Se debe precisar que aspecto de las operaciones requiere un mejor control, organización ó comunicación para lograr mejores resultados.

La operación de toda empresa implica mantener una adecuada relación entre las diversas funciones, para conseguir los resultados esperados y planeados.

7. Recursos humanos y materiales.

En las empresas existe la necesidad de evaluar políticas y prácticas del personal. Esta evaluación comprende una revisión para determinar la capacidad y los puntos débiles del personal.



El auditor realizara un exámen de las condiciones de trabajo, programas de adiestramiento, evaluación del trabajo, calificación de méritos, desarrollo de actividades.

8. Instalaciones y equipo.

Determinar si pueden hacerse mejoras en las instalaciones y un mayor o menor uso de equipo moderno.

Para realizar un buen análisis se necesita contar con un buen nivel de conocimientos y experiencia, mientras mayor sea la capacidad del auditor, mayor será el valor de los resultados, es importante identificar el proceso y los factores de evaluación.³

- Panorama económico.
- Adecuación de la estructura organizacional.
- Cumplimiento de las políticas y procedimientos.
- Exactitud y confiabilidad de los controles.
- Adecuación de los métodos de seguridad.
- Causas de las variaciones.
- Uso adecuado de recursos humanos y del equipo.
- Lo satisfactorio de los métodos de operación.

Asimismo, señala el método con carácter científico, de análisis, interpretación y síntesis.

- Estudio de los elementos.
- Diagnóstico detallado.
- Determinación de las relaciones y el propósito.
- Búsqueda de deficiencias.
- Balance analítico.
- Pruebas de efectividad.
- Búsqueda de problemas.
- Identificación de soluciones.
- Determinación de alternativas.
- Búsqueda de métodos de mejoramiento.

La preparación cuidadosa del informe, con todos los aspectos y recomendaciones. Los descubrimientos se presentan en orden de importancia, siempre se tendrá presente a quien se enviara el informe y cómo se presentara el mismo.⁴

^{3, 4} Eduardo J. Mancillas Pérez, La Auditoria Administrativa, *Un enfoque científico*. Trillas, México, 2001. p 57

^{3, 4} Joaquín Rodríguez Valencia, Sinopsis de Auditoria Administrativa, Trillas, México, 2004, p. 116.



- Discusión oral sobre aspectos importantes.
- Redacción del informe con los descubrimientos y recomendaciones.
- Presentación del informe final.

Al término de la auditoria administrativa es importante completar cualquier asunto pendiente, que forme parte de las recomendaciones.

- Revisión de las instalaciones.
- Apoyo en el diseño de formas y procedimientos.
- Terminación de cualquier asunto pendiente.
- Verificación del informe con alta gerencia.

2.2 MODELO DE T. G. ROSE.

La responsabilidad que tienen los directivos de las empresas cuando toman decisiones trascendentes sin contar con la suficiente y confiable información necesaria, se podrá sustentar una auditoria administrativa que proporcione una información suficiente y veraz para a toma de decisiones.⁵

La auditoria administrativa deberá abarcar todo el campo de actividades de la empresa, empezando por el nivel más alto, ya que la primera preocupación es saber si la gerencia general funciona satisfactoriamente.

En la función de administración general la cual se considera la más importante, puesto que coordina a todas las demás, deberán revisarse aspectos como:

- La manera como los directivos utilizan el tiempo.
- El tipo de información que manejan, tanto interna como externa.
- El liderazgo que ejercen.

En la función de producción, deberán analizarse las funciones de:

- Compras.
- Planeación.
- Procedimientos de trabajo.
- Almacenaje.
- Inspección.
- Transportación interna y externa.
- Construcciones e instalaciones.

⁵ Eduardo J. Mancillas Pérez, La Auditoria Administrativa, *Un enfoque científico*. Trillas, México, 2001. p 58.



En la función de distribución, deberán estudiarse los siguientes aspectos:

- Registro de las ventas.
- Políticas de venta.
- Servicios al cliente.
- Publicidad.
- Control de ventas.

En el desarrollo habrá que verificar que en la empresa exista una persona responsable de esta función, la cual debe ejercerse en todas las funciones mencionadas anteriormente.⁶

En cuanto a la contabilidad y finanzas sólo debe plantear una investigación de carácter general y administrativo.

En cuanto a los asuntos legales y secretariales está relacionado con la organización y coordinación del trabajo de oficina.

El personal y relaciones industriales, deberán realizarse los procedimientos de:

- Contratación de personal.
- Capacitación de los empleados.
- Terminación de la relación laboral.
- Prestaciones legales y de la empresa.
- Ambiente de trabajo.

2.3 MODELO DE JOHN W. BUCKLEY

Buckley, autor y maestro de la Universidad de California en los Ángeles, nos presenta su propuesta en un trabajo titulado “Como enfrentarse a la auditoria administrativa”.⁷

Según Buckley “el objetivo de la auditoria administrativa es apreciar a la organización, las técnicas y los resultados administrativos con miras a mejorarlos”. Su modelo distingue dos formas o sistemas para llevar a cabo la auditoria administrativa. El ad hoc y la ex natura rerum.⁸

^{6, 7, 8} Eduardo J. Mancillas Pérez, La Auditoria Administrativa, *Un enfoque científico*. Trillas, México, 2001. p 58-60.



El primero se propone para un propósito especial, donde el problema ha sido previamente identificado, y el equipo de auditoría propone un programa especial para resolverlo. El segundo se usa para llevar a cabo la auditoría administrativa como una práctica natural y regular de la administración de la empresa. Es decir, sin existir problema previamente definido, la auditoría se lleva a cabo periódicamente.⁹

Las fases del modelo son las siguientes:

- *Identificación del criterio de la gerencia.* Permite que el auditor parta de los objetivos y planes de la gerencia, relacionados con la calidad de la administración, la calidad de los empleados, las políticas y los procedimientos adecuados, etc.¹⁰
- *Preparación para la auditoría administrativa.* Esta base se subdivide en:
 - ✓ *Introducción al medio.* En esta etapa el auditor estudia físicamente la situación y conoce el personal de la empresa que se verá involucrado en la auditoría.
 - ✓ *Relación con los criterios para la auditoría administrativa con la situación particular de que se trate.* ¿Son válidos los criterios de la administración estandarizada para evaluar las circunstancias particulares de esta empresa?
 - ✓ *Confirmación del alcance del compromiso.* La auditoría administrativa es un acto de cooperación, por tanto hay que dejar en claro cuál es el papel que cada quien juega para el éxito de la misma.
- *Efectuar el estudio administrativo.* Esta fase la divide en dos:
 - ✓ Seleccionar la técnica para el estudio, la cual puede ser en forma de cuestionario o en forma de memorando.
 - ✓ Evaluar el estudio administrativo. El propósito será medir la efectividad general de la unidad auditada y descubrir probables áreas con problemas.
- *Efectuar la auditoría administrativa a fondo.* Los problemas importantes que se observaron durante el estudio administrativo son investigados a detalle y resueltos en esta fase.

^{8, 9, 10} Eduardo J. Mancillas Pérez, La Auditoría Administrativa, *Un enfoque científico*. Trillas, México, 2001. p. 59-61.



- *Informe sobre el estudio administrativo.* Esto se hace con base en informes pro forma, donde el auditor se concreta a señalar las categorías que corresponden mas a la realidad percibida. ¹¹
 - ✓ Informe sobre el estudio administrativo. Esto se hace con base en informes pro forma, donde el auditor se concreta a señalar las categorías que corresponden mas a la realidad percibida.
 - ✓ Informe sobre los resultados de la auditoria administrativa. Estos generalmente son muy descriptivos, e intentan dar una impresión general de la situación, tal y como la ve el auditor, refiriendo aspectos positivos y negativos.
- *Revisión posterior.* Esta fase la apoya en dos conceptos:
 - ✓ Los periodos suficientes. Una característica importante que la auditoria administrativa debe tener es su periodicidad.
 - ✓ Las áreas especificas con problemas. La auditoria administrativa se aplicara solo en aquellas áreas donde se encontraron problemas y se aplicaron soluciones.

2.4 MODELO DE JOHN NOLAN.

Según Nolan, “el objeto de la auditoria administrativa es evaluar la eficiencia y eficacia de la organización (empresa)” y aunque considera que no puede haber un solo programa tipo para usarse en todos los casos, debido a que las distintas funciones de la empresa tienen sus características propias, se considera que la auditoria administrativa debe desarrollarse a través de una serie de pasos generales. Estos pasos son los siguientes: ¹²

- *Definición del alcance del proyecto (de auditoria).* Esta definición debe darse entre la alta gerencia y los auditores ¿que abarcara la auditoria?
- *Planeación, preparación y organización.* Deberá elaborarse un programa de trabajo donde se definan las actividades y los tiempos que se van a emplear en ellas.
- *Recolección de hechos y actualización de la documentación.* Consiste en obtener toda la información pertinente sobre el área que se va a estudiar.

^{11, 12} Eduardo J. Mancillas Pérez, La Auditoria Administrativa, *Un enfoque científico*. Trillas, México, 2001. p 61, 62.



- *Investigación y análisis.* Es la fase más importante de la auditoría administrativa y consiste en acumular la evidencia que sustentara nuestras recomendaciones a la gerencia.
- *Informe.* En el se presenta un resumen del trabajo realizado, su alcance, los descubrimientos y las recomendaciones para resolver los problemas.

Una vez planteados estos pasos, Nolan propone que la auditoría administrativa inicie con una evaluación de la efectividad y eficiencia de la administración de la empresa o de la unidad que se va a auditar.¹³

Los criterios que deberán usarse para esta evaluación son los siguientes:

- Establecimiento de los objetivos formales. El primer paso será evaluar la existencia y cumplimiento de los objetivos de la empresa, en un periodo de tres años.
- Revisión del proceso de planeación. El proceso de planeación incluye políticas, procedimientos, programas y prioridades establecidos para lograr los objetivos.
- Evaluar el proceso de organización. Los auditores evaluarán si la estructura organizacional de la empresa es la adecuada para facilitar el logro de los objetivos.
- Análisis del proceso de control. Habrá que revisar si las actividades que deben hacerse están realizándose correctamente.

Una vez realizada esta evaluación general de la administración de la empresa, Nolan propone que se diseñe un programa especial para auditar una de las diferentes funciones de la empresa, entre las cuales propone: finanzas, compras, producción, mercadotecnia, administración de recursos humanos e informática.

2.5 MODELO DE ROBERT J. THIERAUF

Según Thierauf, el objetivo de la auditoría administrativa es evaluar la capacidad de los administradores para administrar, partiendo del cumplimiento de los objetivos organizacionales, de su planeación, organización, dirección y control.¹⁴

^{13, 14} Eduardo J. Mancillas Pérez, La Auditoría Administrativa, *Un enfoque científico*. Trillas, México, 2001. p. 62-64.



El modelo tiene una marcada influencia de la auditoria contable, lo cual se percibe en la certificación, que Thierauf propone que se haga al final del informe, tal y como lo acostumbran los auditores contables.

En términos generales, plantea los siguientes pasos:

- Obtención de datos por medio de entrevistas. Esta base sirve como planeación de la auditoria, debe escogerse bien a los gerentes que habrán de entrevistarse, se determina el propósito de la auditoria administrativa, pero no se hacen recomendaciones en este momento.
- Medición del desempeño del trabajo mediante el cuestionario de auditoria administrativa. Si todas las respuestas al cuestionario son afirmativas, entonces las operaciones son tal y como se desean, pero si hay respuestas negativas, entonces es señal de que hay dificultades y estas deberán ser aclaradas por escrito.
- Presentación de las recomendaciones en pro del mejoramiento. Esta presentación lo hace ante los miembros del equipo del gerente general. Primero se discuten las recomendaciones que son soluciones factibles y que serán aceptadas fácilmente; habrá que tener soluciones opcionales, especialmente para aquellas recomendaciones que se esperan difíciles de aceptar.
- Preparación del informe de auditoria administrativa. La extensión del informe puede variar, pero de cualquier forma deberá contener aspectos como el propósito y alcance de la auditoria, la capacidad de la administración, los términos explícitos del compromiso y las recomendaciones de la auditoria.

Lo que destaca el modelo de Thierauf es el cuestionario en que sustenta su auditoria, este, esta dividido de acuerdo con las diferentes áreas funcionales de la empresa; y a su vez estas secciones están divididas en partes que abarcan aspectos específicos. Los renglones que se evalúan con respecto a esas partes son: planeación, estructura organizacional, dirección, liderazgo, comunicación y control, a saber:

Componentes del cuestionario de auditoria administrativa, según Thierauf ¹⁴

- Planeación de la empresa:
 - ✓ Visión general y objetivos.
 - ✓ Planes.



- ✓ Estrategias y programas.
- ✓ Políticas, procedimientos y normas.
- Contabilidad y finanzas:
 - ✓ Visión general contable y financiera.
 - ✓ Contabilidad.
 - ✓ Finanzas.
- Mercadotecnia:
 - ✓ Visión general de la mercadotecnia.
 - ✓ Ventas.
 - ✓ Investigación de mercados.
 - ✓ Publicidad.
 - ✓ Distribución.
- Investigación y desarrollo e ingeniería:
 - ✓ Visión general de investigación y desarrollo e ingeniería:
 - ✓ Investigación y desarrollo.
 - ✓ Ingeniería.
- Producción:
 - ✓ Visión general de producción.
 - ✓ Planificación de la producción.
 - ✓ Producción.
 - ✓ Inventario.
 - ✓ Compras.
- Personal:
 - ✓ Visión general de personal.
 - ✓ Planificación de mano de obra.
 - ✓ Relaciones industriales.
- Ambiente de trabajo y elemento humano:
 - ✓ Estructura del trabajo.
 - ✓ Estructura informal.
 - ✓ Control del elemento humano.



- Sistema de información:
 - ✓ Controles del departamento de computadoras.
 - ✓ Controles programados de entrada y salida.
 - ✓ Controles interactivos y de seguridad.

2.6 MODELO DE RODRÍGUEZ VALENCIA

Según Rodríguez Valencia, el objetivo principal de la auditoría administrativa es: “proporcionar un panorama administrativo general del organismo social que se audita, señalando el grado de efectividad con el que opera cada una de las unidades administrativas que la integran.”¹⁵

Su modelo comprende las siguientes etapas:

- Estudio preliminar. Consiste en revisiones someras cuya finalidad es obtener un panorama global sobre el campo de trabajo, que servirá como base para la siguiente fase.
- Planeación de la auditoría administrativa, Su principal elemento es la elaboración del programa de la auditoría, en el que se señalarán los diferentes pasos a seguir.
- Investigación y exámen. Se obtiene la información por todos los medios pertinentes, información que servirá de apoyo para el análisis y las recomendaciones correspondientes.
- Análisis y evaluación de la información obtenida. La calidad de esta etapa es importante dentro de la auditoría; sin embargo sus conclusiones no son las definitivas, pues estos resultados deberán relacionarse con otras inferencias.³³
- Informe de la auditoría administrativa. Para su elaboración deberá tenerse en consideración quien lo va a leer y que uso se le va a dar.
- Implementación de las recomendaciones. Esta fase es tan importante como cualquiera de las anteriores, pues en ella se ponen en práctica las medidas correctivas.

¹⁵ Eduardo J. Mancillas Pérez, *La Auditoría Administrativa, Un enfoque científico*. Trillas, México, 2001. p. 66.

¹⁵ Joaquín Rodríguez Valencia, *Sinopsis de Auditoría Administrativa*, Trillas, México, 2004, p. 124.



Es importante mencionar que Rodríguez Valencia relaciona su modelo de la auditoría administrativa con la aplicación de una escala de evaluación, la que pretende dar una calificación numérica al resultado de la auditoría, y por ende “un mayor carácter universal”.¹⁶

La aplicación de esta escala de evaluación implica una serie de pasos entre los cuales consideramos que el más importante es: “determinación de los factores o categorías que se van a evaluar”, que son los factores a partir de los cuales propone hacer la evaluación total de la empresa¹⁶.

Dichos factores son:

- Objetivos y planes.
- Políticas y prácticas.
- Estructura orgánica.
- Sistemas y procedimiento.
- Métodos de control.
- Medios de operación.
- Potencial humano y elementos físicos empleados.

2.7 MODELO DE VICTOR RUBIO R. Y JORGE HERNÁNDEZ F.

Según Rubio y Hernández “el objetivo de la auditoría administrativa consiste en evaluar el fundamento de la administración mediante la localización de irregularidades o anomalías y el planteamiento de posibles alternativas de solución”.¹⁷

Su modelo se compone de cuatro etapas:

- Planeación. Es la etapa donde se define la secuencia de las actividades que se van a realizar, se pretende prever todos los factores necesarios para el desarrollo de la auditoría. En esta etapa se llevan a cabo las siguientes actividades específicas.
 - ✓ Definición del estudio que se va a desarrollar.
 - ✓ Diagnóstico administrativo.
 - ✓ Definición del objetivo.
 - ✓ Definición del alcance de la auditoría.
 - ✓ Determinación del personal necesario.

^{16, 17} Eduardo J. Mancillas Pérez, La Auditoría Administrativa, *Un enfoque científico*. Trillas, México, 2001. p. 66, 69.

¹⁶ Joaquín Rodríguez Valencia, Sinopsis de Auditoría Administrativa, Trillas, México, 2004, p. 124.



- ✓ Programación del tiempo estimado.
- ✓ Definición de las técnicas y herramientas que se deben utilizar.
- ✓ Aprobación del programa de auditoría.

- Exámen. En esta etapa es donde prácticamente se da inicio a la auditoría administrativa, en ella se aplican las técnicas de investigación necesarias para obtener y analizar la información. Comprende las siguientes actividades:
 - ✓ Entrevistas con los responsables de las áreas que se van a auditar.
 - ✓ Aplicación de técnicas de auditoría administrativa.
 - ✓ Captación de la documentación necesaria.
 - ✓ Revisión, complementación y depuración de la información captada.
 - ✓ Captación de opiniones y sugerencias.

- Evaluación. Es aquí donde la percepción clara y precisa del problema, apoyada en la capacidad y experiencia del auditor, serán decisivas para obtener las conclusiones correctas. Esta etapa conlleva las siguientes actividades:
 - ✓ Análisis y evaluación de la información captada.
 - ✓ Jerarquización de observaciones.
 - ✓ Planteamiento de las recomendaciones.
 - ✓ Discusión de las observaciones.

- Presentación. Esta etapa consiste en la elaboración del informe final de la auditoría, así como su presentación verbal ante el cliente. El informe es constancia del trabajo, y en el deberá precisarse el resultado de las apreciaciones personales del auditor. Esta etapa consta de las siguientes fases:
 - ✓ Elaboración del informe final.
 - ✓ Presentación del informe final al director general y al subdirector de auditoría.
 - ✓ Presentación del informe final a los responsables de la unidad auditada.

2.8 MODELO DE JOSE A. FERNÁNDEZ ARENA

Fernández Arena nos habla, en su obra, sobre lo que el considera como finalidad de la auditoría administrativa; sin embargo, hemos querido interpretar esa finalidad



a partir de la definición que hace de la misma. En este caso la finalidad sería, revisar la satisfacción de los objetivos institucionales.¹⁸

Su modelo está integrado, fundamentalmente, por una serie de cuestionarios referidos a cuatro elementos importantes, sobre los cuales aplica la auditoría a saber:

- Los objetivos de la empresa.
- La dirección.
- Los recursos.
- El proceso administrativo.

El desarrollo de la auditoría administrativa lo subdivide en:

- *Esquema general sobre administración.* Donde presenta el marco teórico en el que se sustenta la auditoría administrativa.
- *Programa de auditoría.* Constituido por los diversos cuestionarios que van a aplicarse.
- *Recolección de datos.* La aplicación de los cuestionarios debe hacerse a los jefes de cada departamento.
- *Presentación del informe.* El cual deberá contener una apreciación crítica de la coordinación general, un análisis de la estructura de cada uno de los departamentos, la evaluación total de las empresas y las recomendaciones.

Para la evaluación total de la empresa, propone filtrar la información obtenida de los cuestionarios a través de escalas de evaluación con las que al final se obtiene una supuesta calificación de la administración de la empresa, calificación que puede ir desde muy mala hasta excelente, pasando por mala, regular, buena y muy buena.¹⁹

2.9 MODELO DE EDUARDO MANCILLA PEREZ

En nuestro caso, consideramos que el propósito de la auditoría administrativa no es otro que el mejoramiento de la administración, esperando en consecuencia mejorar el nivel de efectividad de la empresa u organización.²⁰

En cuanto a las etapas que proponemos:

^{18, 19, 20} Eduardo J. Mancillas Pérez, La Auditoría Administrativa, *Un enfoque científico*. Trillas, México, 2001. p. 69-71.

^{18, 19, 20} Joaquín Rodríguez Valencia, Sinopsis de Auditoría Administrativa, Trillas, México, 2004, p. 120, 128.



- *Trabajos preliminares.* Estos consisten, básicamente, de una serie de entrevistas con nuestro cliente, las cuales tiene como objetivo dejar en claro las características básicas del trabajo que se va a realizar, que es lo que quiere el cliente y que hará, en términos generales, el auditor. Así que se harán preguntas como las siguientes: ¿Por qué se solicita la auditoria?, ¿Cuál es el propósito?, ¿Cuál es la unidad a la que se le a aplicará?, ¿Se ha identificado algún problema en particular?
- *Diagnostico administrativo e investigación previa.* El diagnostico administrativo tiene como objetivo, proporcionarnos una panorámica de cómo la empresa percibe y práctica la administración como proceso metodológico. La investigación previa tiene varios propósitos, uno de ellos es conocer de manera general a la empresa y/o unidad que se va a auditar. Otro propósito es confirmar, de ser posible, lo expuesto por el cliente en cuanto al problema identificado y a la magnitud de este, así como prever algunas situaciones que puedan darse durante la auditoria, etc. Para esto el auditor se apoyara preponderantemente en información documentada. Después de esta fase, el auditor estará en posibilidades de hacer una mejor estimación del tiempo y de los honorarios, si es que no lo pudo hacer en la primera fase.
- *Elaboración del programa de auditoria administrativa.* Todo buen administrador debe planear sus actividades, y el auditor no debe ser la excepción. El programa de la auditoria administrativa señalara las actividades que deben realizarse, las fechas de inicio y fin de las actividades, las personas que las realizaran, los instrumentos que utilizaran en la recopilación de la información, etc.
- *Obtención de la información.* En esta fase, y de acuerdo con el programa de auditoria, el auditor obtendrá toda la información pertinente sobre el caso estudiado, pudiendo recurrir a herramientas como entrevistas, observación, encuesta, etc., dependiendo el tipo de información que necesite, la información no solo será de índole interna, de ser necesario también deberá ser de índole externa.
- *Análisis, clasificación y evaluación de la información.* El análisis y clasificación de la información podrá hacerse por métodos preponderantemente estadísticos, pero la devaluación de la misma, y mas propiamente dicho, la evaluación de los hechos mediante la información, es el meollo de la auditoria administrativa, pues es aquí donde el auditor pone en juego su verdadero valor.



Los pasos anteriores son relativamente sencillos, pues se puede aprender a mecanizarlos, pero interpretar la información, entender que es lo que dice, requiere de conocimientos, talento, experiencia y criterio para interpretarla correctamente y llegar al siguiente paso.

- *Conclusiones y recomendaciones.* Ligado de manera inextricable al paso anterior, vienen las conclusiones emanadas de ese trabajo intelectual. Apoyados en la ciencia administrativa, en el estado del arte y en la normatividad de la empresa, propondremos las recomendaciones o sugerencias con las que hipotéticamente y basados en nuestra investigación, habremos de dar solución al problema o situación analizada.
- *Elaboración y presentación del informe final.* aunque parte de la elaboración del informe puede realizarse durante el desarrollo de la auditoria de hecho puede haber informes parciales, llegar un momento en que hay que dedicarle especial atención, ya cerca del final de la auditoria.

En el, se informara de manera clara y concisa, sobre los resultados de la auditoria administrativa. No debemos olvidar que a los ojos de nuestro cliente, lo que el recibe a cambio de su pago es este informe, y en el espera encontrar las valiosas recomendaciones que habrán de mejorar su administración. El informe final, aunque es de carácter escrito, debe presentarse apoyado de una exposición verbal.

- *Implementación y seguimiento.* Algunos autores consideran que esta fase es de carácter opcional, que no corresponde al auditor llevarla acabo, sino a la misma empresa; otros piensan que el auditor debe actuar como asesor en las implementaciones que haga la empresa, y otros piensan que la persona mas indicada para coordinar la implementación de las sugerencias es el auditor, y por tanto debe estar completamente involucrado en ello. Cualquiera que sea la forma, lo importante es que esto quede previamente acordado desde el inicio de la auditoria.



CAPITULO III

PROCESO ADMINISTRATIVO.



CAPITULO III. PROCESO ADMINISTRATIVO.

Cuando se utiliza la metodología de la auditoria administrativa a través de distintas herramientas, el grado de aplicación y los resultados obtenidos son importantes al estudiar la relación que hay entre el proceso administrativo y la auditoria administrativa, explicando el alcance de trabajo de la misma. Para llevar a cabo la administración con un enfoque científico es necesario aplicar el proceso administrativo, en todas las actividades que han de desarrollarse dentro de la empresa, desde su inicio hasta el final.

El proceso administrativo es: Un proceso metodológico que implica una serie de actividades que llevara a una mejor consecución de los objetivos, en un periodo más corto y con una mayor productividad.

Estas cuatro funciones fundamentales de la administración: planeación, organización, dirección y control, constituyen el *proceso administrativo* y son los medios por los cuales se administra una empresa u organización. Se puede presentar de forma resumida las funciones fundamentales de la administración como *planeación*, para determinar los objetivos y los cursos de acción que deben tomarse, *organización*, para distribuir el trabajo entre el grupo y establecer y reconocer las relaciones y autoridades necesarias, la *dirección* parte de los miembros del grupo para que lleven a cabo sus tareas con entusiasmo, y *control* de las actividades para conformarlas de los planes.¹ Estos se muestran en la Fig. 3-1.

FIGURA. 3-1. Cómo se emplean las funciones fundamentales del proceso administrativo.

Función	Preguntas	Resultado
Planeación.	¿Qué es lo que se necesita? ¿Qué recursos de acción deben aportarse, cómo y cuando deben seguirse?	Objetivos, procedimientos, políticas y métodos.
Organización	¿Cuándo deben tener lugar a las acciones y quien debe hacer ese trabajo?	División del trabajo, distribución del trabajo y delegación del de autoridad.
Dirección	¿Por qué y cómo ejecutan sus tareas los miembros de grupo?	Liderazgo, creatividad, desarrollo, recompensas e incentivos.
Control	¿Están siendo ejecutadas las acciones – cuándo, dónde y como- de acuerdo con los planes?	Informes, comparaciones, costos y presupuestos.

¹ Principios de Administración. George R. Ferry. Ed. SECSA, México, D.F. Pág. 99, 98.



Por otra parte el proceso administrativo se ha dividido para su estudio en varios elementos comunes, esta clasificación varía según los autores, dependiendo del momento histórico y las circunstancias del mismo.

A continuación se presenta un cuadro general del proceso administrativo a través del tiempo por diferentes autores.²

CUADRO GENERAL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO					
AUTOR	AÑO	FACTORES	—	—	—
HENRY FAYOL	1886 1943	PLANEACION PREVISION PLANEACION	ORGANIZACION		CONTROL
WILLIAMS	1951	PLANEACION	ORGANIZACION DE RECURSOS	DIRECCION	CONTROL
R.C. DAVIS	1951	PLANEACION	ORGANIZACION DE RECURSOS		CONTROL
KOONTZ Y O'DONNEL	1951 1956	PLANEACION	ORGANIZACION	INTEGRAL MOTIVACION	CONTROL
GEORGE TERRY	1956	PLANEACION	ORGANIZACION	EJECUCION	CONTROL
ALLEN	1958	PLANEACION	ORGANIZACION	MOTIVACION (COORDINAR)	CONTROL
DALTON MC. FARLAND	1958	PLANEACION	ORGANIZACION	—	CONTROL
AGUSTIN REYES PONCE	1960	PREVISION PLANEACION	ORGANIZACION INTEGRAL	DIRECCION	CONTROL
ISSAC GUZMAN VALDIVIA	1961	PLANEACION	ORGANIZACION INTEGRAL	DIRECCION EJECUCION	CONTROL
J.A. FERNANDEZ ARENA	1967	PLANEACION	IMPLEMENTACION	—	CONTROL
LARIS CASILLAS	1977	PLANEACION	ORGANIZACION	DIRECCION	CONTROL
GEORGE FOSTER	1983	PLANEACION (ESTRATEGIA A LARGO PLAZO)	ORGANIZACION	DIRECCION	CONTROL

² Santillana González, Juan Ramón. Manual del Auditor, *Auditoria interna integral y Auditoria Gubernamental*. ECAFSA p 47, 48



3.1 FUNCIÓN DE LA PLANEACIÓN.

Para la auditoría administrativa, debe revisarse la eficiencia con la que se realiza la función de la planeación dentro de la empresa que se auditará. La planeación es un proceso metodológico que forma parte del proceso administrativo mismo de la administración.³

Definición:

En términos generales definir a *priori* es lo que se pretende lograr, que se va hacer para lograrlo, definir el cómo y el cuándo se van hacer las cosas y con que medios se cuenta para lograrlos considerando las actividades de la empresa.⁴

La planeación tiene como propósito aportar una guía que nos conduzca hacia el logro del objetivo que en ella misma se ha fijado.

Una buena planeación administrativa conlleva la definición de una serie de planes tipo: objetivos, pronósticos, estrategias, políticas, reglas, métodos, procedimientos, programas y presupuestos.⁵

Los **objetivos**, se entiende como lo que se quiere lograr o a donde se quiere llegar, son la razón de ser de la empresa u organismo, departamento, sección o hasta del puesto de una persona. Por lo tanto, su definición es el punto de partida de toda buena administración dentro de una empresa.

Los **pronósticos** son previsiones de lo que puede suceder en el futuro, basado en hechos pasados y presentes. Estos ayudan a formular premisas tanto de carácter interno relacionadas con la empresa, como externo relacionado con el medio, las cuales se deben tomar en cuenta para el desarrollo de los planes.

Las **estrategias** son métodos sobre cómo abordar una situación o problema, cómo lograr un objetivo. Generalmente son amplias en el sentido de que abarcan a toda una unidad en su conjunto, de la empresa o departamento.

Las **políticas** son la forma de lograr un objetivo, por lo tanto, guían la toma de decisiones y en consecuencia las acciones por ser amplias permiten interpretación, y deberán estar formuladas por escrito.

Las **reglas** son disposiciones escritas y precisas, que no permiten interpretación y a las cuales siempre debe dárseles cumplimiento, generalmente están ligadas con el llevar a cabo o no ciertas acciones específicas.

³ Mancillas Pérez, Eduardo J. La Auditoría Administrativa, *Un enfoque científico*. Trillas. P. 76.

^{4, 5} Mancillas Pérez, Eduardo J. La Auditoría Administrativa, *Un enfoque científico*. Trillas. P. 76, 77.



Los **métodos** son la forma específica de realizar una tarea u operación, constituyen el tipo de plan más elemental y están ligados a las actividades de un individuo.

Los **procedimientos** son un conjunto de operaciones para lograr un fin más amplio, su definición es especialmente importante para lograr los objetivos de los niveles operativos, además suelen traspasar las líneas departamentales.

Los **programas** incluyen diferentes tipos de planes, como: objetivos, políticas, procedimientos, presupuestos, etc., estos pueden ser generales abarcando toda la empresa o particulares de un solo departamento también pueden ser temporales aunque a veces se prolongan más tiempo de lo establecido.

Los **presupuestos** son estimaciones representadas en términos numéricos que se espera se dé en un futuro, estos resultados se pueden representar en unidades como las monetarias, horas-hombre, artículos, etc.

Estas herramientas de la planeación administrativas son necesarias para llevar a cabo una buena administración y se debe hacer uso de ellas en medida que sea necesario. El auditor debe revisar su existencia y la efectividad para el logro de los objetivos, cada uno de estos planes constituye una técnica en sí mismo, el revisar qué tan eficientemente se han creado, cuál es el grado de participación de los involucrados en su uso; en general, verificar si se cumple con los principios que lo sustenta.⁶

El auditor podrá cuestionar con respecto de cada uno de los elementos que integran la planeación, por ejemplo, se deben realizar las siguientes cuestiones:⁷

- ¿Son los objetivos generales del dominio de todos?
- ¿Están los pronósticos apoyados en hechos comprobables?
- ¿Hubo participación en la definición de las políticas?
- ¿Son las reglas conocidas por todos?
- ¿Los métodos se diseñaron científicamente?
- ¿Cuentan los programas con su presupuesto de gasto?
- ¿Abarcan los presupuestos todos los renglones necesarios?

En la planeación administrativa es importante la metodología con la que se lleva a cabo, o **procedimiento de planeación**. Si éste no es adecuado es probable que el resultado sea deficiente. El auditor deberá revisar que se lleve a cabo.⁸

^{6, 7 y 8} Mancillas Pérez, Eduardo J. La Auditoria Administrativa, *Un enfoque científico*. Trillas. México 2001 Pág. 78.



Las empresas pueden tener su propio modelo de planeación, que se ajuste a sus necesidades particulares, o utilizar un modelo general. En cualquiera de los casos, éstos deberán implementarse con eficiencia.

Modelo general de Koontz ⁹ y O'Donnell:

- **Estar conciente de la oportunidad.** Contemplar a nuestro alrededor y percibir el mercado, nuestras capacidades y debilidades, la competencia, etc.
- **Establecimiento de los objetivos.** Donde se quiere estar, que se quiere lograr y cuándo todo esto en relación con la empresa y cada uno de sus departamentos.
- **Formulación de premisas.** Derivadas del medio en donde las actividades se realizarán, pueden ser planes previos y algunas suposiciones fundamentales en hechos. Estas premisas están relacionadas con los pronósticos.
- **Determinación de cursos alternativos.** Es encontrar opciones que sean más promisorias para el logro de los objetivos. Si es necesario, se debe hacer un análisis preliminar para reducir el número de opciones.
- **Evaluación de cursos alternativos.** Para evaluar las otras opciones se debe tomar en cuenta diversos factores, como el costo, el tiempo, la aceptación, etc., y ver las herramientas que existen para este tipo de evaluaciones.
- **Selección de un curso de acción.** A veces dos o más cursos de acción pueden ser aconsejables, pero también la alternativa de no hacer nada puede ser válida.
- **Formulación de planes derivados.** El tomar una decisión es el inicio de un camino el cual debe decidirse cómo y con qué se va a apoyar la decisión tomada.
- **Expresión numérica de los planes mediante presupuestos.** Para consolidar un plan es necesario llevarlo a números que sitúen a la empresa en una posición realista y que además les sirva de control.

⁹ Sergio Hernández y Rodríguez. Administración *Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. McGraw Hill. México 2006 p. 223



Toma de decisiones.

Una actividad importante dentro de la administración es la toma de decisiones la cual toma parte del proceso de planeación. Sin embargo, no se toma como una etapa de la planeación. Es la más importante por eso es necesario que el auditor conozca la forma de cómo los administradores toman decisiones, quiénes las toman, qué métodos utilizan, cómo se informan, qué aspectos valoran, qué herramientas utilizan entre otras.¹⁰

Al igual que el proceso de planeación, la toma de decisiones es también un proceso el cual se ha modelado de diversas formas, a continuación se presenta el siguiente modelo:¹¹

- Reconocimiento del problema.
- Definición y análisis del problema en sus partes esenciales.
- Establecimiento de dos o más soluciones opcionales.
- Elección de la solución.
- Implementación de la solución.

Ya que se ha terminado de estudiar la planeación administrativa es necesario hacer un planteamiento de lo que es el marco referencial de este campo, para lograr una planeación efectiva es necesario tomar algunos aspectos como:¹²

- La coordinación de los planes debe darse de tal manera que los planes derivados sean consistentes con los generales.
- La acumulación de las premisas, así como de los objetivos y políticas generales, es importante para quien planee tenga puntos de partida realista.
- La participación en la planeación, es una manera de asegurar un mayor aceptación de los planes que van a ejecutarse.
- La planeación tiene sus limitaciones, derivadas a veces de: la dificultad de elaborar premisas, la dificultad de cambio de las situaciones, las actitudes de rechazo al cambio, y de cómo se encuentra la situación económica en general.
- La planeación debe cumplir con los principios en que se sustenta.

^{10, 11, 12} Mancillas Pérez, Eduardo J. La Auditoria Administrativa, *Un enfoque científico*. Trillas. Pág. 79 y 80.



3.2 FUNCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

La organización administrativa es el proceso mediante el cual se dividen las tareas y actividades con el objeto de combinar los esfuerzos de las personas que integran los equipos de trabajo, delegándoles autoridad y responsabilidad, definiendo las relaciones de autoridad entre ellas y formando así una estructura organizacional.¹³

La organización administrativa tiene como propósito facilitar el logro de los objetivos organizacionales, mediante la división del trabajo. Lo importante es verificar que la estructura organizacional resultante este apoyando el logro de los objetivos.

Una función importante de la organización es la determinación y definición de aspectos fundamentales como: la división de las tareas, la delegación de autoridad-responsabilidad, el establecimiento de las relaciones de autoridad, el manejo de la organización informal, la departamentalización, el alcance gerencial, la descripción de puestos, la centralización-descentralización, el uso de comités, entre otros.¹⁴

División de tareas. La complejidad de las actividades de una empresa fuerza el reconocimiento de que una sola persona no puede hacer todo de una manera eficiente, y por lo tanto hay que recurrir a la especialización que conduce a la eficiencia.

Delegación de autoridad-responsabilidad. Es necesario dividir las tareas gerenciales entre los individuos que se encargarán de coordinar a los distintos grupos de trabajo.

Establecimiento de las relaciones de autoridad. Son de forma lineal y *staff*, en la primera se dan actividades íntimamente relacionadas con el objeto fundamental de la empresa, las segundas con actividades complementarias o de apoyo.

Organización informal. Es preciso reconocer su existencia con el único fin de aprovechar sus potencialidades en beneficio de la organización y sus miembros.

Departamentalización. Constituida por la agrupación de tareas que se realizan alrededor de un mismo fin, y que por tanto se coordina bajo una misma dirección.

Alcance gerencial. Dado por el número de subordinados que cada jefe debe tener, con base en los diferentes factores: capacidad del gerente, dificultad de las tareas, experiencia de los subordinados, etc.

^{13, 14} Mancillas Pérez, Eduardo J. La Auditoría Administrativa, *Un enfoque científico*. Trillas. Pag. 80, 81.



Descripción del puesto. Es necesario definir lo que cada persona realizará en apoyo al logro de los objetivos; así como las características que el individuo que lo ocupa deberá tener para desempeñarlo eficientemente.

Centralización-descentralización. Se debe determinar la participación en la toma de decisiones, partiendo de la madurez, experiencia y filosofía de la empresa.

Comités. Son grupos de decisión que resuelven problemas importantes, en donde es necesaria la combinación de capacidades y experiencias.

Si el proceso de organización no es el adecuado el resultado será una estructura organizacional ineficaz, el cual no apoyará al logro de los objetivos. Un modelo general del proceso de organización sería el presentado por Ferry: ¹⁵

- *Conocer los objetivos de la organización en la situación ambiental.*
- *Dividir el trabajo requerido en actividades componentes*
- *Agrupar las actividades en unidades prácticas basadas en similitud, importancia o en quien desempeñe el trabajo.*
- *Definir las obligaciones y proporcionar los medios físicos para cada actividad o grupo de actividades.*
- *Asignar personal calificado o potencialmente desarrollado.*
- *Informar a cada miembro de las actividades que se espera desempeñe y de sus relaciones con otros en la empresa.*

Otro aspecto importante para evaluar la estructura organizacional de una empresa es ver qué también cumple con los principios administrativos referidos en esta función.¹⁶

- **Principio de unidad de objetivo.** La estructura organizacional deberá facilitar la participación de los individuos en el logro de los objetivos de la empresa.
- **Principio de eficiencia.** Una organización es eficiente si ayuda a lograr los objetivos con el mínimo de dificultades y costos no deseables.
- **Principio de área de mando (tramo de control).** Cada jefe administrativo deberá tener bajo su subordinación un número adecuado de personas, dependiendo los factores que influya para su trabajo.

^{15, 16, 17} Mancillas Pérez, Eduardo J. La Auditoria Administrativa, *Un enfoque científico*. Trillas. Pag. 82-85.



- **Principio de jerarquía.** La autoridad debe tener claras las cadenas de mando, que van desde el más alto nivel de la estructura organizacional hasta las líneas de los subordinados, para facilitar la comunicación y la toma de decisiones.
- **Principio de delegación.** El objeto es hacer eficiente el trabajo de coordinación, la autoridad debe delegar entre las personas que fungirán como administradores.
- **Principio de responsabilidad absoluta.** Los subordinados son responsables antes sus jefes, y éstos, responsables por lo que sus subordinados realicen.
- **Principio de igualdad de autoridad y responsabilidad.** La autoridad y responsabilidad deben ser asignadas a las personas de manera recíproca y proporcional entre sí.
- **Principio de unidad de mando.** Cada persona deberá tener un solo jefe, para evitar los conflictos de órdenes contrarias dadas por diferentes jefes.
- **Principio de nivel de autoridad.** Al administrador cuando se le delega una autoridad, deberá de ejercerla toman las decisiones que le correspondan.
- **Principio de la división de trabajo.** Para lograr eficientemente un objetivo organizacional, las tareas deberán dividirse entre sus miembros, sin dejar de tomar en cuenta la capacidad y motivación de los mismos.
- **Principio de la definición funcional.** Mientras más claro tengan las personas lo que se espera de ellas, sus obligaciones, sus relaciones de autoridad y comunicación será más fácil al logro de los objetivos de la empresa.
- **Principio de separación.** Para que un control sea efectivo, las personas asignadas para realizarlo no deberán pertenecer a la unidad controlada.
- **Principio de equilibrio.** La aplicación de principios y técnicas administrativas sobre organización, deberá ser equilibrada a la luz de los resultados esperados, y en apoyo a los objetivos organizacionales.
- **Principio de la flexibilidad.** Una estructura organizacional deberá ser flexible para poder prever y ajustarse a los cambios.



- **Principio de oportunidad de liderazgo.** Una buena estructura organizacional permite al administrador ejercer y desarrollar su liderazgo.

3.3 FUNCIÓN DE LA DIRECCIÓN.

La dirección resulta ser de mayor importancia para un buen desarrollo de la administración, ya que esta función no constituye un proceso en sí misma sino que obtiene lo mejor de los subordinados por medio del liderazgo que se establezca, el grado de comunicación que haya y la motivación que emplee en los mismos.

La dirección tiene como función esencial guiar armónica y efectivamente el principal y más complejo recurso de toda organización: el recurso humano.¹⁷ La evaluación de esta función no siempre es tangible y los resultados son poco apreciables, por este motivo el auditor deberá revisar y evaluar algunos aspectos como: la filosofía que prevalece en las relaciones humanas, estilos de liderazgo que se utilizan, efectividad de la orientación de los empleados, comunicación de las órdenes, delegación que se hace a los subordinados, manejo de la motivación, tipos de incentivos que existen, entre otros.¹⁸

En cuanto a la **filosofía** de las relaciones entre dirigentes y subordinados, será necesario revisar si se orienta hacia la teoría X¹⁹ o hacia la teoría Y¹⁹, o que marco referencial se utiliza para sustentarla, y si es la más adecuada para el tipo de personal que se maneja en la organización.

El **estilo de liderazgo** debe ser el adecuado para cada grupo que se tiene dentro de la organización, el dirigente deberá ser democrático cuando se requiera, y autocrático si es necesario, o cualquier punto intermedio.

La **orientación** debe proporcionar suficiente información para que el subordinado pueda desempeñar su trabajo con la suficiente autonomía y eficiencia.

La **comunicación de las órdenes** debe ser efectiva con un sentido que promueva y detenga una conducta o actividad. Estas pueden ser generales o específicas según se requiera, cuando es apropiado se dan por escrito o sólo verbales, cuando son de carácter formal o también en la informalidad.

^{17, 18} Mancillas Pérez, Eduardo J. La Auditoría Administrativa, *Un enfoque científico*. Trillas. México. 2001. Pag. 85, 86.

¹⁹ Introducción a la Teoría General de la Administración. Adalberto Chiavenato. McGraw Hill. México 2006 Pág. 290 y 291. Teoría "X": *Es la concepción tradicional de administración y se basa en las convicciones erróneas e incorrectas sobre la conducta humana.*

Teoría "Y". *Es la moderna concepción de administración según la teoría conductista, la teoría "Y" se basa en concepciones y premisas actuales y sin preconcepciones sobre la naturaleza humana.*



La **delegación hacia los subordinados** por parte del dirigente debe ser efectiva y no de nombre, la delegación corresponde a la autoridad los cuales tienen que ser capaces de tomar decisiones.

Dentro de la dirección, la **motivación** es de suma importancia para que el administrador mantenga un ambiente de trabajo adecuado, así los individuos o los grupos de trabajo se desempeñan con entusiasmo y efectividad. El administrador deberá recurrir a motivadores que hagan que el subordinado tenga un desempeño óptimo y es necesario realizar algunas técnicas: ²⁰

- *El gerente multiplicador.* Apoya en todo a sus subordinados esto permite que su desempeño sea mejor en el trabajo.
- *La administración por resultados.* Permite al subordinado a participar en la determinación de los objetivos y la forma de cómo alcanzarlos.
- *La participación.* Permite que el subordinado participe en las discusiones y de su opinión sobre los asuntos que le competen, y en la toma de decisiones.
- *Relaciones humanas objetivas.* El trabajo de los subordinados debe ser justo que no tengan una sobre carga del mismo pero tampoco que tengan una absoluta libertad sintiendo que lo que hace no tiene la menor importancia.
- *Ambiente de realización de trabajo.* Donde existe un grado de presión y una sana competencia, para buscar el mejoramiento del resultado de cada tarea.
- *Enriquecimiento y rotación de puestos.* Los puestos deben brindar oportunidades del logro a quienes los ocupen y si esto no es posible será necesario realizar la rotación de puestos.
- *El poder mental.* El administrador debe saber lo que piensan sus subordinados para poder guiarlos en el sentido correcto.
- *Crítica efectiva.* El desarrollo de un individuo puede ser más satisfactorio cuando sus errores son señalados de una manera constructiva.
- *Cero defectos.* La fijación de estándares elevados de excelencia en el trabajo, constituye un desarrollo más alto de autoestima en el trabajador.

²⁰ Eduardo J. Mancillas Pérez. La Auditoria Administrativa, *Un enfoque científico*. Trillas. México. 2001. Pag. 86



- *Premisas efectivas en el trato con personas.* El trabajador necesita ser reconocido a través del tiempo y así se mejoran las relaciones humanas.

Un parámetro importante para el auditor administrativo son los principios administrativos relacionados con la dirección.²¹

- **Principio de la dirección y liderazgo.** Entre más efectiva sea la dirección, mayor es la aportación de los subordinados a las metas de la organización.
- **Principio de la armonía de los objetivos.** Entre más efectiva sea la dirección y liderazgo, más fácilmente los individuos percibirán que sus metas personales está en armonía con los de la empresa.
- **Principio de unidad de mando.** Cuanto mejor sea la comunicación entre dirigente y subordinado, menos conflictos habrá y mayores serán los sentimientos de responsabilidad.
- **Principio de la supervisión directa.** Cuanto más directo y personal sea el trato con los subordinados, más efectiva será la dirección.
- **Principio de motivación.** Un buen diseño del sistema de incentivos será más efectivo en el programa de motivación.
- **Principio de liderazgo.** Cuanto más conozca un administrador sobre lo que estimula a sus subordinados, como operan esos estímulos, y en la práctica de su labor administrativa, más efectivo será como líder.
- **Principio de las técnicas de la dirección y liderazgo.** A medida que las circunstancias organizacionales cambien, deberán cambiar las técnicas de dirección.

3.4 FUNCIÓN DE CONTROL.

Si todas las demás funciones del proceso administrativo se desempeñaran a la perfección, la función de control tendría poca razón de ser, pero en la practica esto es imposible, el control viene ha cerrar con broche de oro este proceso, que quedaría inconcluso si no hubiese una etapa donde se pudiera verificar que todo lo que se dijo que se haría se está haciendo en forma correcta, y si no hubiese la posibilidad de tomar medidas correctivas pertinentes para corregir las desviaciones que se dieran.²²

^{21, 22} Eduardo J. Mancillas Pérez. La Auditoria Administrativa, *Un enfoque científico*. Trillas. México. 2001. Pag. 86, 87.



El auditor administrativo, al revisar esas funciones también ha hecho avances en la revisión de los controles, ya que tienen como elemento los puntos siguientes: ²³

- Definición de objetivos
- Fijación de políticas adecuadas
- Programas de acción precisos
- Sistemas y procedimientos eficientes
- Estructura orgánica adecuada
- Buena practica de relaciones humanas
- Comunicaciones eficientes
- Registros y formas adecuadas

No obstante que el auditor haya revisado los puntos anteriores y que indirectamente significan una revisión de los controles estos también deben ser examinados directamente desde los puntos de vista siguientes: ²⁴

- De las fases de control
- De los campos de control

Fases del control

Todo control se desarrolla por medio de las fases perfectamente definidas, mismas que el auditor administrativo debe revisar junto con aquellos elementos que estén relacionados, ya que como sabemos todas las etapas del proceso administrativo guardan una estrecha relación. Las fases del control son las siguientes: ²⁵ Fig. 3.4.1.

1.- Fijación de la norma.

Para poder ejercerse eficazmente todo control requiere una base o norma con la cual se hará la comparación de lo que se realiza a fin de llevar a cabo la evaluación. La norma nos señala los resultados que razonablemente se espera obtener, como lo son los propios planes, los objetivos, los programas, las políticas, etc., hasta llegar a estándares fijados por medios más exactos como son los estudios de tiempo y movimientos, de métodos estadísticos o técnicas matemáticas.²⁶

^{23, 24, 25 Y 26} C.P. Fabián Martínez Villegas, El Contador Publico y la Auditoria Administrativa, PAC, México, 1999, p. 113 y 114.



Es evidente que muchas normas ya las habrá revisado el auditor cuando haga su revisión en la etapa de evaluación, por lo que en este punto solo tendrá que relacionar esta área con la fase de control por otra parte el auditor debe comprobar que en todo control se identifique plenamente una norma o base lo suficientemente significativa para poder evaluar la eficiencia de lo que se realiza.

2.- Medición de lo realizado.

La segunda fase del control se refiere a la medición de lo que se ha realizado. En este punto, el auditor debe revisar que los medios utilizados en la medición sean los adecuados. Esos medios pueden ir desde una simple observación personal hasta un equipo electrónico completo; lo importante es que el medio utilizado informe oportunamente al responsable del área que cubre el control sujeto a revisión de manera que le permita tomar las medidas preventivas necesarias y no incurrir en nuevas discrepancias con la normas establecidas.²⁷

3.- Evaluación de resultados.

En esta fase se compara lo realizado y ya medido con las normas establecidas base del control, para conocer como se han cumplido las operaciones: si ha cumplido con las normas y si se rebasaron o si no se han alcanzado. El auditor debe hacer un examen de los resultados a fin de comprobar si las normas están correctamente establecidas o si deben rectificarse.²⁸

4.- Corrección de las desviaciones.

Las causas de las desviaciones pueden encontrarse en cualquier parte: puede ser un problema de planeación al haber fijado mal los estándares; puede ser un problema de organización al haber asignado mal una tarea; un problema de dirección que provoca que los errores sean intencionales; o bien puede ser problema de control debido a que el instrumento que utilizamos para medir este mal calibrado. En fin, las posibilidades son muchas.²⁹

Tal como lo señala Koontz y O`Donell, los controles deben establecerse de acuerdo con: a) los planes y presupuestos, b) los individuos y sus personalidades, c) las necesidades de eficiencia y efectividad. Por tanto: ³⁰

³⁰ Eduardo J. Mancillas Pérez, La Auditoria Administrativa, *Un enfoque científico*. Trillas, México, 2001. p 88 y 89.

^{26, 27, 28, 29} C.P. Fabián Martínez Villegas, El Contador Publico y la Auditoria Administrativa, PAC, México, 1999, p. 114-115.



a) *Los controles deben adecuarse a los planes y a los presupuestos.*

Ya que la finalidad del control es ver que lo planeado se lleve a cabo, lo importante entonces son los planes, por tanto las técnicas de control que se usen deberán ajustarse a las características de los planes. Asimismo, las características del puesto que habrá de controlarse también deberán verse reflejadas en la naturaleza del control que se utilice.

b) *Los controles deben diseñarse de acuerdo con la personalidad del usuario.*

Si lo queremos es que use la información emanada del sistema de control, esta deberá proporcionarse en la forma más adecuada para la persona que habrá de utilizarla, considerando sus capacidades e inclusive sus preferencias.

c) *Los controles deben señalar las excepciones sobre los puntos críticos.*

Lo que realmente debe llamar nuestra atención son las desviaciones a lo planeado, es decir, las excepciones, pues los resultados normales son los que esperamos y por tanto no deben ocupar nuestro tiempo. Pero también es importante que apliquemos control sobre asuntos o actividades que realmente sean importantes, cuyo descuido pueda traer consigo grandes consecuencias, y no ocuparnos de nimiedades.

En términos generales, también debemos tomar en cuenta lo siguiente: ³¹

Los controles deben ser objetivos. No importa que se usen normas cuantitativas o cualitativas, lo importante es que estas puedan ³² determinar con claridad y de manera objetiva.

Los controles deben ser flexibles. Si partimos del hecho de que los planes deben ser flexibles, en consecuencia los sistemas diseñados para controlarlos también deberán ser flexibles, para poderse adaptar a los cambios de los planes.

Los controles deben ser económicos. Absurdo sería que para controlar una actividad que tiene un determinado costo real, se use un sistema de control más caro, o que una pequeña empresa pretenda tener sofisticados sistemas de control, propios de una empresa grande.

Los controles deben conducir a la acción correctiva. Un control solo se justifica si las desviaciones que se han detectado en relación con lo planeado, son corregidas a través del proceso administrativo.

³¹ Eduardo J. Mancillas Pérez, La Auditoría Administrativa, *Un enfoque científico*. Trillas, México, 2001. p. 89 y 90.

FIGURA. 3.4.1. Fases del control dentro del proceso administrativo.³²

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

Campos de control

La otra área de revisión de los controles se refiere al campo que cubre en vista de que toda actividad puede controlarse con respecto a uno, varios o todos los campos siguientes:³³

- Cantidad
- Calidad
- Unidad monetaria
- Tiempo

El auditor administrativo debe considerar que un control será mas efectivo cuando abarque el mayor numero de campos pero desde luego que no es necesario que cada actividad comprenda cada uno de los cuatro campos, ya que en muchos casos, un control dará buenos resultados cuando solo comprenda un campo. La importancia de lo que se quiera controlar será lo que nos diga cuantos y cuales campos deben considerarse en un control.³⁴

^{32, 33, 34, 35, 36} C.P. Fabián Martínez Villegas, El Contador Publico y la Auditoria Administrativa, PAC, México, 1999, p. 115-116.

FIGURA. 3.4.1. Tipos de control y sus campos principales.³⁵

TIPO DE CONTROL	CAMPOS PRINCIPALES
Control financiero	Unidad monetaria Cantidad (horas hombre, horas maquina, unidades de producción, etc.) Tiempo (periodo presupuestal)
Control de costos	Unidades monetarias Tiempo (costos incurridos en un periodo)
Control de personal	Unidad monetaria (sueldos y salarios) Tiempo (horas de trabajo) Calidad (eficiencia de ejecución)
Control de producción	Unidades monetarias (costo de producción) Cantidad (volumen de producción) Tiempo (producción en determinado periodo) Calidad (calidad del producto)
Control de ventas	Unidades monetarias (importe de las ventas) Cantidad (volumen de ventas) Tiempo (ventas de un periodo)
Control de inventario	Unidades monetarias (costo de artículos) Cantidad (numero de articulo almacenado)
Control de calidad	Cantidad (numero de artículos aceptados en un lote) Calidad (calidad del producto)

El auditor debe tener presente lo siguiente: ³⁶

- Todo control debe comprender al menos el campo que se refiere a unidades monetarias –costo- ya que es el denominador de todas las operaciones que se realizan en la empresa, las cuales quedan plasmadas en los registros contables cuya unidad es precisamente la monetaria.
- Un control es más significativo y completo cuando además de los campos cantidad y unidades monetarias, incluya el de tiempo.
- Todo control que comprenda unidades monetarias debe estar coordinado y subordinado al sistema de control presupuestal.

PRINCIPIOS DEL CONTROL

Estos principios son verdades fundamentales que funcionan como hipótesis operantes probadas en la práctica, y por tanto útiles al administrador para guiar sus decisiones.

^{35, 36} C.P. Fabián Martínez Villegas, El Contador Publico y la Auditoria Administrativa, PAC, México, 1999, p. 116-117.



Entre los principios tenemos los siguientes: ³⁷

- **Principio de garantía del objetivo.** La función del control es asegurar que los planes se cumplan, mediante la detección de las desviaciones reales o potenciales de estos y la aplicación de las medidas correctivas.
- **Principios de controles dirigidos hacia el futuro.** Los sistemas de control basados en la información prealimentativa, más que en información retroalimentativa, darán mejor oportunidad de prevenir las desviaciones antes de que estos ocurran.
- **Principios de responsabilidad de control.** El administrador responsable es de llevar a cabo los planes y de la ejecución eficiente del control.
- **Principio de eficiencia de los controles.** Para que un sistema de control sea eficiente, deberá detectar con claridad la naturaleza y causa de las desviaciones, con un mínimo de costo de cualquier naturaleza.
- **Principio de control directo.** Cuanto más eficiente sea un administrador, menos necesidades de controles indirectos tendrá.
- **Principio de armonía de los planes.** En la medida que los planes sean claros, completos e integrados, en esa medida los controles podrán ser efectivos.
- **Principio de adecuación organizacional.** Los sistemas de control deben ajustarse a la estructura organizacional de la función que es responsable de ejecutar los planes que se controlan.
- **Principio de individualidad en los controles.** Cuanto más comprensible sea la información emanada de un sistema de control, más utilizada será por el administrador, y más efectiva resultara.
- **Principio de normas claras.** Para que un sistema de control sea efectivo, requiere de la definición de normas objetivas, precisas y adecuadas.
- **Principio de control de punto crítico.** Un buen sistema de control se enfoca sobre los factores críticos de un plan.
- **Principio de excepción.** Un buen sistema de control es aquel que se concentra en las excepciones o desviaciones, y no en los resultados normales o esperados.

³⁷ Eduardo J. Mancillas Pérez, La Auditoria Administrativa, *Un enfoque científico*. Trillas, México, 2001. p 90 y 91.



- **Principio de flexibilidad del control.** Un buen sistema de control es aquel que puede ajustarse a las variaciones o cambios radicales del plan que controla.
- **Principio de acción derivada del control.** El Control solo se justifica si las desviaciones detectadas son corregidas por medio de la metodología del proceso administrativo.

3.5 OBJETIVOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Un esquema práctico para comprender el proceso administrativo y las fases o elementos que lo componen con sus respectivos objetivos puede tener la siguiente referencia: ³⁸

El postulado básico *Entidad Económica* emitido por El Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera, A.C. En su párrafo 13, pronuncia: La “*Entidad económica*” es aquella unidad identificable que realiza actividades económicas, constituida por combinaciones de recursos humanos, materiales y financieros (*conjunto integrado de actividades económicas y recursos*), conducidos y administrados por un *único* centro de *control* que toma decisiones encaminadas al cumplimiento de los *finés específicos* para los que fue creada; la personalidad de la entidad económica es independiente de la de sus accionistas, propietarios o patrocinadores.³⁹

El pronunciamiento infiere en un proceso de *planeación* para la “consecución de los fines de la entidad”. La frase “entidades identificables” presupone un principio de *organización* para dar forma de hecho y derecho a una entidad. “Combinaciones de recursos humanos, recursos naturales y capital coordinado por una autoridad que toma decisiones” se derivan del proceso de *dirección*. La actividad económica es realizada” es en base al *control* para que dicha entidad económica se pueda dar.⁴⁰

Objetivo de la Planeación.

Es llevar a cabo los estudios y toma de decisiones relativos a lo que quiere la entidad, dividido en etapas o periodos futuros. El objetivo de la planeación parte de los mas altos niveles de decisión, así como la determinación de las principales metas y objetivos, hasta las estrategias y políticas de soporte, y llega hasta el nivel de métodos y procedimientos para su implementación e implantación operativa.

³⁹ Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Normas de Información Financiera. (NIF) 2006. ANFECA, México, 2006, Pag. 10

^{38 y 40} Eduardo J. Mancillas Pérez, La Auditoria Administrativa. *Un enfoque científico*, Trillas, México, 2001, Pag. 82 y 83.



Objetivo de la Organización.

El objetivo de la organización como elemento del proceso administrativo, está relacionado con la división de trabajo y viene a conformarse como un todo para cumplir con los propios objetivos de la entidad. La organización le dice a cada individuo qué tiene que hacer, cómo lo tiene que hacer y cómo le puede dirigir y ayudar.

Objetivo de la Dirección.

Existen tres diferentes tipos de acciones y soporte y que son básicas para la ejecución de las tareas asignadas, la primera de estas es la “dirección” que tiene como función principal emitir instrucciones y comunicarlas a los subordinados; la segunda función es la “coordinación” que debe proveer información a todos los trabajadores; y la última es “liderazgo” que es la motivación de los subordinados por medio del ejemplo que proyectan los supervisores y niveles de alto mando.

Objetivo de Control.

En el trabajo se requiere de identificar aquellas desviaciones a los planes establecidos y dar posibles soluciones a estas. El objetivo de este es coadyuvar en el logro de los objetivos en base a todas las etapas referidas en el proceso administrativo.



CAPITULO IV

ETAPAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.



CAPITULO IV. ETAPAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

El propósito de este capítulo es dar a conocer el proceso para realizar la auditoría administrativa, la cual se define como un instrumento para la continua evaluación de los métodos y el desempeño en todas y cada una de las áreas de la empresa.

Como primer paso se tienen los trabajos preliminares los cuales consisten en tener una entrevista con el cliente para fijar las condiciones básicas de trabajo, y esto le servirá al auditor como base para programar su plan de trabajo.

Después se realiza el diagnóstico administrativo e investigación previa se lleva a cabo una evaluación panorámica la cual nos permitirá entrar al análisis profundo, con mayor conocimiento de causa y así conocer como opera a la administración.

La entrevista tiene como objeto obtener información por medio de conversaciones con las personas que tiene relación con el caso a investigar estas pueden ser de manera particular, general o simultáneas.

Los cuestionarios son el recurso idóneo para captar datos de la empresa en todos sus niveles, y con esto poder medir el nivel de calidad del trabajo en función del personal.

El plan general debe estar enfocado a los principales objetivos de la auditoría, para ello es necesaria la interpretación de documentos donde se estudian los datos y cifras contenidos en los contratos, manuales, estados financieros, convenios, presupuestos, estadísticas e informes. Con el objeto de establecer razones y valorar hechos sobre la materia que se está investigando, el resultado del análisis de esta información concluye con un informe el cual servirá para la toma de decisiones e indicará la situación administrativa de la empresa.

El programa de trabajo determina el curso específico de acción, que se debe seguir con el número y calidad de personal que se asignará al trabajo, los medios que se utilizarán y los lineamientos generales que habrán de sujetarse a la revisión administrativa.

4.1 TRABAJOS PRELIMINARES

Antes de entrar definitivamente a la realización plena de la auditoría administrativa, es necesario que el auditor responsable del trabajo total tenga una o varias entrevistas previas con el cliente, a fin de dejar sentadas las condiciones básicas de trabajo. ¹

¹ C.P. Fabián Martínez Villegas, El Contador Público y La Auditoría Administrativa, Editorial PAC, México 1999, p 125.



Para esas entrevistas, el auditor debe formular previamente una lista de los puntos a definir y tratar, con el objeto de que cubra todos aquellos aspectos que le habrán de servir como base para programar su auditoria. En cada entrevista, el auditor debe revisar los puntos tratados y asegurarse de que quedaron totalmente aclarados y si, como consecuencia de la propia entrevista, no surgieron dudas o problemas nuevos que requieran una entrevista posterior.²

La finalidad de esas entrevistas previas es obtener información suficiente para formular el programa de auditoria administrativa adecuado al área por revisar. La información requerida se refiere principalmente a lo siguiente:³

- El propósito de la auditoria administrativa.
- Las condiciones y limitaciones del trabajo.
- La estimación del tiempo que tomara la Auditoria.
- Las facilidades que va a proporcionar el cliente.
- La coordinación del trabajo que se pueda realizar con el personal de la propia empresa.
- Todos aquellos puntos que por su naturaleza ameriten ser definidos antes de iniciar la auditoria.

Con el objeto de evitar futuras dificultades y problemas, es conveniente que el auditor y el cliente, una vez que se hayan puesto de acuerdo sobre las bases y condiciones del trabajo a realizar y los honorarios que se cobrarán, lo confirme por medio de una carta convenio. En caso de conformidad, se le pide al cliente que responda manifestando estar de acuerdo o devuelva un tanto del convenio debidamente firmado autorizando el inicio de la auditoria administrativa.⁴

4.2 DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO E INVESTIGACIÓN PREVIA

Una vez que ha quedado claro aquello que se va a auditar, con que finalidad y en que consistirá la auditoria administrativa, tanto para el cliente como para el auditor, se procederá a realizar el diagnostico administrativo y la investigación previa.⁵

^{2,3,4} C.P. Fabián Martínez Villegas, El Contador Publico y La Auditoria Administrativa, Editorial PAC, México 1999, p 125.

⁵ Eduardo J. Mancilla Pérez, La Auditoria Administrativa Un Enfoque Científico, Trillas, México, 2001, p 99.



En esta etapa debe llevarse a cabo una evaluación panorámica, sin entrar en detalle, de tal forma como en la empresa o unidad que se va a auditar se entiende y practica la administración general, teniendo como marco de referencia la teoría de la ciencia administrativa.⁶

Es pues como un estudio piloto que nos dará una descripción preliminar y aproximada del status quo del objeto de la investigación. A esto se le conoce como descripción científica “la descripción científica del objeto es la actividad que de acuerdo con el marco teórico, reproduce (registra) conceptualmente, y es posible en forma cuantitativa, las propiedades del objeto de investigación que conforme al interés de conocimiento del investigado se consideran las principales”. Esto aporta el conocimiento empírico sobre el objeto de investigación, que conjuntamente con el conocimiento teórico, proveen las bases para la formulación de las hipótesis.⁷

En otras palabras, se aplicará un programa de investigación que en esta fase nos lleve en forma rápida y sencilla a obtener un diagnóstico administrativo, cuyo propósito es un conocimiento general de la forma como se conceptualiza y aplica la administración como ciencia. En esta fase pueden utilizarse cuestionarios pro forma o tipo, de aplicación generalizada, pues el carácter de las preguntas es de índole general y se referirán a los aspectos más fundamentales del proceso administrativo.⁸

Se tendrá una visión panorámica de la situación administrativa en general, de cómo se entiende la administración en la empresa o unidad que se va a auditar, de la importancia que se le da a su formalización, y del dominio que se tiene de ella para ponerla en práctica.⁹

Esto nos permitirá posteriormente entrar al análisis profundo, con mayor conocimiento de causa y conociendo de antemano las características generales de la práctica administrativa de la empresa. En esta parte no nos interesa como opera la empresa, si no como la empresa opera a la administración.¹⁰

Al mismo tiempo debemos analizar otra investigación, la investigación previa. Con ella sabremos cuáles son las características y condiciones de la unidad que habrá de auditarse, el que como, quien, cuando, donde y por que de las operaciones de la unidad que se va a auditar, aunque todo de manera general, “a ojo de buen cubero”, de tal manera que al terminar esta fase tengamos un amplio pero general conocimiento de la unidad.¹¹

^{6, 7, 8, 9, 10, 11} Eduardo J. Mancilla Pérez, La Auditoria Administrativa Un Enfoque Científico, Trillas, México, 2001, p 99, 100.



El diagnóstico administrativo se llevara a cabo basándonos en entrevistas, apoyadas en cuestionarios cerrados a los directivos de la unidad auditada.¹² La investigación previa se apoyara preponderantemente en la observación directa de instalaciones y operaciones, reforzada con entrevistas de carácter abierto preferentemente a supervisores.¹²

No debe perderse de vista que solo se busca un conocimiento general, no profundo, de la unidad. Esto nos ayudara a:¹³

Tener una apreciación general de las operaciones de la empresa y/o departamento que se va a auditar, sus recursos, productos, mercados, etcétera.

- Definir con mayor precisión el tiempo, el personal y cualquier otro recurso que se va a necesitar, como equipo y especialistas.
- Descubrir “a ojo de buen cubero” las probables áreas con mayores problemas.
- Los factores externos que influyen en las operaciones de la unidad.
- Determinar cuales serán los elementos más importantes que se van a examinar.
- Conocer los resultados de anteriores auditorias administrativas.

El diagnóstico administrativo e investigación previa es el equivalente a la exploración clínica que realizan los médicos a sus pacientes antes de auscultarlos, diagnosticarlos y darles un tratamiento.¹⁴

Si la auditoria es total sobre toda la empresa o parcial sobre una función o departamento de tamaño considerable procederá un informe sobre los resultados del diagnóstico administrativo y la investigación previa, el cual será comentado con el cliente, quien deberá autorizar la continuación de la auditoria administrativa, ya con los honorarios determinados.¹⁵

Es importante aclarar que en este nivel de la auditoria, no deben proponerse soluciones, aunque el auditor se siente tentado a ello; deberá esperar a tener la información completa para llegar a conclusiones realmente validas.¹⁶

^{12, 13, 14, 15, 16} Eduardo J. Mancilla Pérez, La Auditoria Administrativa Un Enfoque Científico, Trillas, México, 2001, p 99, 100.



Si lo que se audita es un elemento administrativo sencillo, como pudiera ser un método, un puesto o un procedimiento, es probable que no sea necesario llevar a cabo un diagnóstico administrativo e investigación previa, sino proceder a hacer directamente la auditoría administrativa, la cual debió haberse autorizado previamente.¹⁷

El diagnóstico administrativo e investigación previa debe ser llevado por un auditor de diagnóstico capacitado para esto, con los conocimientos, experiencia y talento necesarios, pues de él se obtendrá la información que facilitará o entorpecerá la auditoría administrativa.¹⁸

Lo que los auditores reciben del auditor de diagnóstico es un informe interno, conteniendo sus impresiones generales sobre la administración de la organización, y las características generales, de esta puede contener aspectos específicos como:¹⁹

- Nombre de los directivos con los que se trabajó, y sus características como tales.
- Condiciones y características de la empresa y/o unidad que se va a auditar.
- Sus puntos de vista del problema.
- Otros problemas específicos y potenciales.
- Su apreciación personal sobre la actitud del cliente hacia los auditores.
- Toda otra información y sugerencias que puedan utilizar los auditores.

El informe interno del auditor de diagnóstico se utiliza para definir la programación de la auditoría administrativa y para prever el personal que se utilizará.²⁰

Contenido del informe del diagnóstico administrativo e investigación previa

En cuanto al contenido de informe para el cliente, no existen normas rígidas al respecto. La oficina internacional del trabajo propone los siguientes aspectos para un trabajo de tipo similar:²¹

^{17, 18, 19, 20, 21} Eduardo J. Mancilla Pérez, La Auditoría Administrativa Un Enfoque Científico, Trillas, México, 2001, p 100, 101.



- *Situación actual de la administración.* En esta parte suele informarse lo que el cliente ya sabe, más algunos aspectos nuevos que emergen del estudio. sin embargo, los resultados deben presentarse de tal manera que nos conduzcan a las propuestas que haremos.
- *Propuestas sobre como la auditoria administrativa pueden ayudar a la empresa.* aquí se exponen en términos generales “el como” de la auditoria, los métodos y las técnicas que se utilizarían para llegar a las soluciones y la manera como podrían implementarse.
- *Programa general del trabajo de la auditoria.* Se plantean en forma global las actividades que se van a realizar el equipo de auditores, lo cual servirá al cliente como instrumento de control al final de la auditoria administrativa, para verificar que se hizo lo que se planeo.
- *Beneficios previos.* Si es posible cuantificar este renglón, seria conveniente para el cliente, de manera que pueda percibir desde el punto de vista financiero que repercusiones puede brindar la auditoria. También se puede hablar de otro tipo de beneficios, como los sociales.
- *Honorarios y costos.* Si estos no pudieron determinarse en los trabajos preliminares, es el momento de indicar los honorarios que se cobraran y la forma de pago. Si se considera pertinente, los costos se presentaran por separado y se referirán al costo del trabajo realizado por el personal de la empresa que trabajaría con los auditores, así como la adquisición del equipo que fuera necesario.
- *Condiciones de la prestación del servicio.* Si este punto no fue definido en los trabajos preliminares, es el momento de hacerlo y consiste básicamente en las condiciones del contrato de prestación de servicios, en ocasiones la aceptación firmada del informe por parte del cliente puede ser suficiente.

4.3 ENTREVISTAS

Esta técnica tiene por objeto obtener información por medio de conversaciones con aquellas personas que de alguna manera están relacionadas con el caso que se investiga.²²

²² Víctor M. Rubio Ragazzon y Jorge Hernández Fuentes, Guía Practica de Auditoria Administrativa, Tercera Edición, Editorial PAC, México 2005. p 28.



El uso de esta técnica es de gran utilidad en trabajos de investigación. Es aconsejable que el auditor, al aplicar esta técnica, se posea de su papel conciliador de intereses. Para lograrlo, tomara en cuenta las siguientes apreciaciones: ²³

- Su presentación debe inspirar confianza.
- Su actuación debe ser sencilla y sin ostentaciones.
- Su conversación intencionada, encaminada a lograr la información deseada, debe ser precisa, evitando interpretaciones equivocadas.
- El desarrollo de su conversación estará a la altura con la importancia y cultura de la persona con quien trata.
- Procurara satisfacer dudas haciendo aclaraciones respectivas.
- Las conversaciones deberán desarrollarse en medio de un ambiente cordial y sencillo, que permita precisar con amplitud el objetivo deseado.

La entrevista se puede aplicar en dos formas: en forma particular y en forma general o simultánea; ambas tienen sus ventajas y desventajas. La aplicación simultánea tiene la ventaja de la economía y de la rapidez pero tiene, como desventaja, la falta de identificación con el personal entrevistado. La aplicación individual tiene la ventaja del acercamiento, y mayor relación con el personal, los que conlleva a mejores resultados; la desventaja consiste en el alto costo y tiempo, que siempre serán mayores que en la entrevista simultánea.²⁴

El uso de esta técnica es la forma más productiva de obtener información. Es por eso que los resultados que se obtengan dependen, en gran medida, de los conocimientos con que cuenta la persona que haga uso de ella.²⁵

Existen una serie de reglas que deben ser consideradas por los auditores durante la entrevista, y que se comentan a continuación: ²⁶

- Elaborar, por escrito, los comentarios o impresiones de mayor importancia que se tengan, para cuando se integre el informe no falten aspectos que puedan ser de consideración.

^{23, 24, 25, 26} Víctor M. Rubio Ragazzon y Jorge Hernández Fuentes, Guía Práctica de Auditoría Administrativa, Tercera Edición, Editorial PAC, México 2005. p 28.



- Comprobar las respuestas obtenidas, ya sea con datos precisos, registros o cualquier aspecto que respalde la información asentada.
- Anotar las opiniones y/o sugerencias que surjan durante la entrevista, como una respuesta a las deficiencias administrativas detectadas.

Estilos básicos para manejar con éxito la entrevista

Dentro de nuestro papel de auditores, nos vamos a tener que enfrentar a diversos caracteres y actitudes al momento de la entrevista. Es del todo conocido, que no existe ninguna persona igual a otra; pero sin embargo, a pesar de que cada persona cuenta con características propias, también cuenta con rasgos de personalidad comunes, mismos que nos permiten clasificarlos en cuatro grandes grupos de personalidad.²⁷

Rasgos de la personalidad

<i>Tímido</i>	<i>Embustero</i>	<i>Manipulador</i>	<i>Agresivo</i>
Introverso	Maniático	Egocéntrico	Sarcástico
Sumiso	Simulador	Excéntrico	Irónico
Sentimental	Mentiroso	Creativo	Cínico
Sugestionable	Farsante	Flexible	Extroverso
Mediocre		Vengativo	Autoritario
Nostálgico		Líder	Impulsivo
Depresivo		Político	Inestable
Desconfiado			Autosuficiente
Inseguro			Sociable
			Seguro

Tomando como base estos cuatro tipos de personalidad, a los cuales nos enfrentaremos cada día, se requiere contar con los instrumentos que aseguran el éxito de la información captada durante la entrevista.²⁸

Se ha preparado una serie de principios que facilitaran nuestro trabajo, por lo cual se recomienda se empleen únicamente como herramientas auxiliares.²⁹

^{27, 28, 29} Víctor M. Rubio Ragazzon y Jorge Hernández Fuentes, Guía Práctica de Auditoría Administrativa, Tercera Edición, Editorial PAC, México 2005. p 28.



Se considera que durante los 10 primeros de la entrevista, es donde se debe establecer el rapport para poder definir con que tipo de personalidad cuenta el entrevistado y, por consecuencia donde se determina que estilo de entrevista se deberá aplicar.³⁰

Estilo para entrevistar a una persona tímida

Seguramente, la inseguridad con que cuenta en si mismo, y la incertidumbre hacia lo desconocido, es lo que los inhibe. La recomendación práctica consiste en apoyar al entrevistado con preguntas sencillas y concretas, con el fin de crearse un ambiente de seguridad, hasta que sienta confianza y se acostumbre al auditor.³¹

Es recomendable que dependiendo del nivel jerárquico se inicie con temas triviales al momento de establecer el rapport (lograr la identificación inmediata). Resulta importante cuidar los pequeños detalles como: el tono de voz, la expresión, la gesticulación facial y la manera de conducirse, son aspectos proyectivos que brindan confianza al entrevistado. Es posible que la premura con que cuente el auditor para concluir con su programa de entrevista, proyecte ansiedad y tensión en el entrevistado, y, por lo tanto, cohibirlo aun mas, este tipo de personalidad requiere mucho afecto y sonrisas, para predisponerlo a que este dispuesto a confiarle al auditor la problemática de fondo.³²

Estilo para entrevistar a una persona embustera

Es posible que el nombre del estilo resulta más de lo que realmente es, pero la idea esta ahí implícita, puesto que es un mal que todos padecemos, tenemos tendencia a inflar los hechos, las cosas, los aspectos de la vida en general un poco mas de lo que realmente son. Como ejemplo es muy común que a nivel de selección de personal, específicamente cuando se pregunta sueldos, experiencia, estudios, etcétera, es normal que atrás de las respuestas afloren sentimientos de inferioridad o problemas de personalidad, por lo que el auditor debe tener cautela y comprobar, con mayor cuidado, la información captada.³³

La técnica de entrevista que más se aplica a esta clasificación es la confrontación.³⁴

^{30, 31, 32, 33, 34} Víctor M. Rubio Ragazzon y Jorge Hernández Fuentes, Guía Práctica de Auditoría Administrativa, Tercera Edición, Editorial PAC, México 2005. p 29, 30.



Estilo para entrevistar al manipulador

Este tipo de personalidad es clásico, y es buen conocedor de que todas las personas son, por naturaleza, vanidosas y, claro, su herramienta fuerte es la adulación.³⁵

Este tipo de personas cuentan con una gran capacidad para explotar los encantos de la gente, y si no los tiene se los crea, se expresan muy claro y con una gran franqueza aparente, parecen un libro abierto, pero eso sí, casi no permiten que se les pregunte, y ha sucedido que en algunos casos sugieren que se les analice su situación financiera. Su finalidad principal consiste en desorientar y evitar el acceso al auditor a determinadas áreas.³⁶

Es recomendable que el auditor controle su necesidad de ser anulado y no pierda la finalidad de la misión que se les ha encomendado, y aplique las técnicas de la entrevista más apropiadas.³⁷

Estilo para entrevistar a una persona agresiva

Para este tipo de personalidad se recomienda que la persona sea la que establezca el rapport y que esta sea breve, puesto que no requiere de grandes muestras de apoyo de parte del entrevistador, si no lo que busca es demostrar que es autosuficiente y capaz de concluir, en forma efectiva, cualquier situación que se le presente. Motivo por el cual hay que procurar que satisfaga esa necesidad, dejándolo que inicie su exposición.

Como en muchos casos la agresividad será exagerada, y es más aparente que real es necesario que se le oriente y conduzca sutilmente a los puntos principales de la entrevista, o a las áreas que se haya planeado investigar.³⁸

Técnicas de la entrevista

A continuación se exponen las técnicas que se emplean con más frecuencia en la entrevista.³⁹

Rapport

Su finalidad consiste en disminuir la ansiedad del entrevistado para que hable con libertad, y su comportamiento sea natural por medio de escuchar con interés, tratar con cortesía, etc.⁴⁰

^{35, 36, 37, 38, 39, 40} Víctor M. Rubio Ragazzon y Jorge Hernández Fuentes, Guía Práctica de Auditoría Administrativa, Tercera Edición, Editorial PAC, México 2005. p 29-31.



Eco

Consiste en repetir la última palabra o frase que el entrevistado acaba de decir, con el fin de que ahonde en el tema.⁴¹

Silencio

Consiste en no hablar una vez que el entrevistado ha concluido el punto tratado. El objeto es determinar que comenta el entrevistado sintiéndose presionado.⁴²

Confrontación

Esta técnica es aplicable, principalmente a los entrevistados que tratan de sorprendernos con exageraciones. Consiste en solicitar respuestas concretas y objetivas, pruebas, evidencias, etc.⁴³

Preguntas proyectivas

Consisten en proyectar la respuesta del entrevistado en tercera persona. Lo que se busca es que el entrevistado sienta mayor libertad al expresarse.⁴⁴

Preguntas situacionales

Consiste en solicitarles al entrevistado se ubique en una situación hipotética, y que comente que haría si la viviese.⁴⁵

Uso del agrado

Consiste en gesticular en forma aprobatoria, como dando a entender que esta de acuerdo con lo que comenta el entrevistado. Se usa como una medida de apoyo.⁴⁶

Uso del desagrado

Consiste en gesticular negativamente, como indicando que no está correcto. El objeto es medir la seguridad de las palabras del entrevistado.⁴⁷

Presión emocional

Consiste en presionar, a fondo, al entrevistado, con objeto de medir el grado de control emocional con que cuenta la persona.⁴⁸

Presión de tiempo

Consiste en medir la reacción del entrevistado cuando tiene el tiempo contado.⁴⁹

Interpretación de documentos

Esta técnica consiste en estudiar los datos y cifras contenidos en documentos con el objeto de establecer razones y valorar hechos sobre la materia que se investiga.⁵⁰

^{40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50} Víctor M. Rubio Ragazzon y Jorge Hernández Fuentes, Guía Práctica de Auditoría Administrativa, Tercera Edición, Editorial PAC, México 2005. p 31-32.



Para que el auditor pueda hacer uso de esta técnica la gerencia de la empresa debe proporcionar la documentación que el auditor estime necesaria o lo faculte para tener acceso a las fuentes de información indispensables para satisfacer el objetivo. Tales como: actas, contratos, manuales de organización, gráficas, formas impresas, estados financieros, presupuestos, estadísticas, informes y otros dentro de la empresa y fuera de ella tales como: boletines, revistas, trípticos, publicaciones, reglamentaciones, etc.⁵¹

Verificación

Tiene por objeto comprobar físicamente si se cumplen los objetivos políticas y procedimientos previamente establecidos.⁵²

Esta técnica permite confirmar materialmente las informaciones obtenidas por la aplicación de otras técnicas; asimismo, le sirve para comprobar la efectividad de datos y cifras consignados en documentos que estudia.⁵³

Observación

Esta técnica consiste en observar la forma como se desarrollan materialmente las operaciones o situaciones a fin de hacer las apreciaciones pertinentes, proporcionando de inmediato una idea genérica de la parte que se observa, indicándole, según el caso, el camino a seguir con mayor interés.⁵⁴

Esta técnica, como la de verificación mencionada anteriormente, se utilizada para confirmar materialmente la información obtenida por la aplicación de otras técnicas.⁵⁵

El auditor, en cualquier tipo de investigación, agotara hasta donde sea posible las fuentes de información; Asimismo, confirmara los resultados obtenidos mediante el uso de varias técnicas, a fin de asegurarse plenamente de la veracidad de los datos obtenidos, ya que estos constituyen el apoyo de sus conclusiones.⁵⁶

4.4 DEFINICIÓN DEL AREA POR INVESTIGAR

Tenemos que definir cual será la materia objeto de nuestro estudio. Puede ser, desde luego, toda la empresa o bien puede concretarse a la revisión de una función específica, o bien un departamento o sección.⁵⁷

^{51, 52, 53, 54, 55, 56, 57} Víctor M. Rubio Ragazzon y Jorge Hernández Fuentes, Guía Practica de Auditoria Administrativa, Tercera Edición, Editorial PAC, México 2005. p 32-34.



Lo ideal es que la revisión abarque toda la empresa con objeto de formarnos una idea más clara de los problemas desde su origen.⁵⁸

Existen revisiones que comprenden una o más áreas. En estos casos es conveniente examinar, además aquellas funciones que tengan una relación directa con las demás áreas auditadas.⁵⁹

Hay varios criterios para determinar el “área”: existen casos en los cuales se toma como base para la auditoria “el proceso administrativo”; en otras, la revisión se hace a base de las funciones de la empresa; o en los niveles jerárquicos y, por ultimo, combinaciones de los anteriores.⁶⁰

Entre otras preguntas que conviene se formule al auditor, están las siguientes ⁶¹

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

Al proceder en esta forma, el auditor estará en posición ventajosa para apreciar el panorama de lo que va a hacerse o al mismo tiempo determinar el numero de ayudantes que necesita y el tiempo que se llevara.⁶²

Esta estructura de referencia puede hacerse en “cuestionarios” que incluyan numerosas preguntas abiertas. La habilidad del auditor administrativo para llevarse bien con la gente será un factor significativo que determinara el éxito general de esta fase del trabajo de auditoria administrativa.⁶³

Concluyendo: planear la auditoria administrativa es conocer previamente que es lo que vamos a hacer en cuanto a: ⁶⁴

Trabajo a desarrollar

El auditor administrativo, necesita de: ⁶⁵

- Cuestionarios.
- Comentarios y sugerencias.
- Hojas de análisis y papelería necesaria.

El auditor administrativo, dentro de los “cuestionarios” comentarios y sugerencias, deberá preguntarse constantemente: ⁶⁶

58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66 Joaquín Rodríguez Valencia, Sinopsis de Auditoria Administrativa, Séptima Edición, Editorial Trillas, México 2001.p 170 y 171.



- ¿Quién lo hace?
- ¿Qué está haciendo?
- ¿Dónde se hace?
- ¿Cómo se hace?
- ¿Cuándo se hace?
- ¿Por qué se hace?

El trabajo a desarrollar podrá ser total o por áreas: ⁶⁷

Procesal. Planeación, organización, dirección, control.

Funcional. Consejo de administración, gerencia, asesoría, producción, comercialización, personal, finanzas, etc.

Analítico. Puestos, tiempos, formas, equipos, costos, materiales, etc.

Básicamente la auditoría administrativa a desarrollar dependerá de la calidad operativa de la administración, y sobre todo del control existente y otras características especiales de la empresa.⁶⁸

Después de este estudio, el siguiente paso consiste en definir y desarrollar un programa de auditoría.⁶⁹

4.5 DETERMINAR DETALLES

La auditoría administrativa es un instrumento definido para la continua evaluación de los métodos y el desempeño en todas las áreas de la empresa.⁷⁰

Son varios los detalles fundamentales que deben guiar a quien corresponda tal función.⁷¹

El auditor administrativo tiene que decidir cuáles son los detalles de estudio más necesarios para alcanzar los objetivos y ver cuáles son los detalles limitados y de control.⁷²

La auditoría administrativa puede abarcar una empresa en su totalidad o un sector de ella, hasta el nivel más bajo de supervisión. El auditor necesita planear su trabajo, decidir que es lo que va a hacer primeramente y cuando.⁷³

^{67, 68, 69, 70, 71, 72, 73} Joaquín Rodríguez Valencia, Sinopsis de Auditoría Administrativa, Séptima Edición, Editorial Trillas, México 2001. p 172, 173.



El auditor necesita determinar los detalles fundamentales de estudio, de la función o del proceso administrativo, por ejemplo, en finanzas: ¿Se cumplen los objetivos a corto y largo plazo? ¿Cada cuando se proveen las necesidades financieras con respecto al proceso administrativo? ¿Es adecuada la estructura orgánica? ¿Se cumplen adecuadamente las políticas? ¿Se aplican adecuadamente los procedimientos? ¿Es confiable un determinado control? ⁷⁴

La información debe de ser actual y digna de confianza, concreta y pertinente. Los datos habrán de ser claros, completos y con suficiente detalle para precisar necesidades y relaciones que contribuyan a la realización del estudio.⁷⁵

4.6 PLAN GENERAL PARA EFECTUAR UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Antes de comenzar una auditoria administrativa, lo mejor es reflexionar con calma y delinear el plan.⁷⁶

Este aspecto consiste en elaborar una lista de renglones que se van a examinar y los procedimientos a seguir. Desde luego, lo importante es que estos renglones vayan enfocados a los principales objetivos.⁷⁷

A continuación se expondrán los pasos a seguir en los que se basa un plan, el conocimiento de los cuales constituye el fondo de una actuación auditorial.⁷⁸

Investigación – Técnicas – La observación
La encuesta
La entrevista

Documentos legales ⁷⁹

- Escritura constitutiva.
- Actas de asamblea de accionistas y consejo de administración.
- Contratos celebrados.
- Contratos colectivos de trabajo.
- Leyes que afecten a la empresa.
- Situación fiscal.
- Informes dirigidos a dependencias gubernamentales.
- Informes dirigidos a cámaras.

^{74, 75, 76, 77, 78, 79} Joaquín Rodríguez Valencia, Sinopsis de Auditoria Administrativa, Séptima Edición, Editorial Trillas, México 2001. p 172-174.



*Elementos administrativos*⁸⁰

- Manuales de organización.
- Políticas.
- Análisis de puestos.
- Descripción escrita y graficas de sistemas, procedimientos y métodos.
- Catálogos de formas con sus instructivos.
- Registros de firmas y autorizaciones.

*Registros contables*⁸¹

- Manual del sistema de contabilidad general y de costos.
- Descripción del sistema.
- Catalogo de cuentas e instructivo para su aplicación.
- Guía de contabilización.
- Formas, registros e informes.
- Presupuestos.
- Balance general.
- Estado de origen y aplicación de recursos.
- Estado de resultados.
- Estado de costo y de producción.
- Informe comparativo mensual y anual de ventas.
- Informe mensual y anual de ventas y costo por producción.
- Análisis comparativo mensual y anual de gastos de administración, de ventas e indirectos.

*De graficas*⁸²

- Punto de equilibrio.
- Ventas.
- Producción.
- Compras.

*General*⁸³

- Folletos de antecedentes históricos.
- Locales para oficinas, almacén, plantas, sucursales.
- Atención a clientes, empleados y proveedores.
- Forma de ejecutar una operación.

^{80, 81, 82, 83}, Joaquín Rodríguez Valencia, Sinopsis de Auditoria Administrativa, Séptima Edición, Editorial Trillas, México 2001. p 173, 174.



Encuesta

El auditor administrativo utiliza este método para obtener información por medio de la “encuesta por cuestionario”. Haciendo preguntas dirigidas a directores, jefes departamentales, etc., esto requiere honestidad en la respuesta a las preguntas.⁸⁴

Además, será necesario validar resultados, comprobando y comparando con diversas preguntas que permitan referencias cruzadas.⁸⁵

También es indispensable conocer la opinión de los ejecutivos colocados en el nivel de dirección general de la empresa.⁸⁶

Tendrán que prepararse múltiples papeles de trabajo que detallen los procedimientos y el contenido de cada una de las preguntas. Este trabajo es pormenorizado y laborioso; pero muy importante y necesario para poder realizar la evaluación (mediante la escala de apreciación) de cada pregunta.⁸⁷

En esta fase del plan de auditoria, el auditor administrativo utiliza dos métodos que son el “cuestionario” y la “entrevista”.⁸⁸

El cuestionario. Debe utilizarse en todo tipo de empresa, ya que se necesita de datos fundamentales y relativos a los diversos factores o categorías de la función o área. Los datos deben ser claros, completos y con suficiente detalle para precisar necesidades y relaciones que contribuyan a la realización del estudio. Además, reflejaran el propósito, los objetivos, la autoridad y las funciones específicas, debiendo quedar asentados en forma ordenada.⁸⁹

Áreas de estudio:

*Elementos de la administración*⁹⁰

- Planeación.
- Organización.
- Integración.
- Dirección.
- Control.

*Áreas funcionales*⁹¹

- Producción.
- Ventas.
- Finanzas.

^{84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91} Joaquín Rodríguez Valencia, Sinopsis de Auditoria Administrativa, Séptima Edición, Editorial Trillas, México 2001. p 173-175.



Relaciones industriales.
Créditos y cobranzas.
Relaciones públicas y humanas.
Almacén, etc.

La entrevista.

Es la recopilación de datos que conduce a entrevistas y cambios de impresiones, a obtener información más efectiva, y también implica reunir diferentes clases de información: Documentos, formas, procedimientos, gráficas, órdenes administrativas; todo lo relacionado con el objeto de la investigación.⁹¹

La importancia, validez de la entrevista dependen de la habilidad de quien la emplea, además debe planearse su conducción detalladamente, como ya se ha dicho con anterioridad.⁹²

4.7 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA.

El análisis suministra una base de comprensión, para llegar a conocer la situación con mayor claridad. Una vez obtenida la información, se analiza, para conocer la eficiencia con que la empresa ha logrado o esta logrando sus objetivos y las causas que reducen su eficiencia.⁹³

El informe de auditoría

Después de haber analizado la información tenemos que elaborar un informe, el cual es un instrumento para la toma de decisiones.⁹⁴

El informe indica la situación administrativa de la empresa y da las recomendaciones y las formas de mejorarlas.⁹⁵

Implantación de las recomendaciones

La implantación de las recomendaciones hechas por el auditor debe ponerse en vigor para solucionar el problema que origina la auditoría administrativa. Aquí se aplicarán las medidas de mejoramiento administrativa.⁹⁶

4.8 PROGRAMAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Para el desarrollo de la auditoría administrativa al igual que para la auditoría contable, se requiere de la formulación previa de un programa de trabajo que determine el curso específico de la acción que se habrá de seguir.

^{92, 93, 94, 95, 96} Joaquín Rodríguez Valencia, Sinopsis de Auditoría Administrativa, Séptima Edición, Editorial Trillas, México 2001.p 175 y 176



El programa viene a ser un plan detallado que señala los diferentes pasos por seguir, el número y calidad del personal que se asignara al trabajo, los medios que se utilizaran y los lineamientos generales que habrá de sujetarse la revisión administrativa. La finalidad del programa es guiar al auditor en su trabajo, ya que le proporciona un ordenamiento adecuado y un medio que le da seguridad sobre el cumplimiento de los puntos contenidos en su plan, para salvaguardarlos de que no se omitirá ningún punto de la revisión.⁹⁷

Como es lógico suponer, un programa de auditoria administrativa, debe estar diseñado específicamente para cada empresa, de acuerdo a las condiciones particulares del negocio y al alcance de la propia auditoria y principalmente, el objeto de la misma. Esto mismo hace que la programación de una auditoria administrativa no pueda ni deba hacerse en abstracto, ya que como cada trabajo tiene características y peculiaridades propias, los procedimientos generales de este tipo de auditorias se adaptan a las condiciones que prevalecen en cada situación particular.⁹⁸

Para cada trabajo específico, existen condiciones particulares que son las que modifican la forma como se realice la revisión administrativa. Las principales condiciones son:⁹⁹

- El objeto principal de la auditoria administrativa.
- Los objetivos particulares de cada etapa de trabajo.
- Las limitaciones a que esté sujeta la auditoria.
- Las características particulares de la empresa.

Se ha insistido sobre la necesidad del programa de auditoria administrativa. Esto no significa que sea absolutamente necesario que todo el trabajo se programe en todos sus detalles antes de emprender cualquier fase del mismo. El auditor siempre debe tener una visión general del trabajo a desarrollar, de tal forma que cuente con un medio que le sirva de guía para llevar a cabo la revisión con la máxima eficiencia.¹⁰⁰

Un programa de auditoria administrativa no debe ser rígido e infranqueable sino lo suficientemente flexible para hacer frente a circunstancias no previstas o a elementos no conocidos que exijan hacer variaciones o ampliaciones a los programas de trabajo establecidos inicialmente.¹⁰¹

^{97, 98, 99, 100, 101} DR. C.P. Fabián Martínez Villegas, El Contador Público y La Auditoria Administrativa, Editorial PAC. S.A de C.V. Diciembre 1999. P 125, 126.



Así pues, el primer paso para la formulación del programa de auditoría administrativa es conocer y definir su objeto en razón de la empresa en la cual se va a desarrollar. El auditor administrativo debe tener un claro entendimiento del problema que se pretende resolver: ¹⁰²

- ¿Se quiere hacer una evaluación administrativa de toda la empresa para conocer la actuación de quienes la dirigen?
- ¿Se desea solo la evaluación de un departamento o división en especial?
- ¿Se requiere una reestructuración que se adapte a la filosofía de una nueva dirección?
- ¿Se quiere conocer el potencial futuro de la empresa?
- ¿Se requiere conocer la eficiencia de los sistemas y procedimientos actuales?

Solo hasta conocer el objetivo de la auditoría administrativa se podrá desarrollar el programa adecuado que sea la guía que marque el trabajo a realizar. El auditor en la formulación de su programa de auditoría debe contestar claramente a las siguientes preguntas: ¹⁰³

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

Es muy conveniente que el auditor en jefe y sus colaboradores revisen detenidamente el programa de trabajo que se piensa realizar con el objeto de mejorarlo y unificar criterios entre los miembros del grupo que realizaron la revisión administrativa. ¹⁰⁴

^{102, 103, 104} DR. C.P. Fabián Martínez Villegas, El Contador Público y La Auditoría Administrativa, Editorial PAC. S.A de C.V. Diciembre 1999. P 126, 127.



Contenido del programa

Bajo el entendido 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, y son los siguientes: ¹⁰⁵

- Datos generales de la empresa.
- Objeto de la auditoria administrativa.
- Áreas específicas que serán objeto de revisión.
- Tiempo estimado para la realización del trabajo.
- Descripción de la información que debe obtenerse.
- Relación de las fuentes de donde se obtendrá la información.
- Personal necesario y características técnicas de cada uno de sus miembros.
- Trabajos específicos que cada persona realizará y tiempo que se consumirá.
- Facilidades materiales y técnicas de que se podrá disponer
- Con quién o quiénes deberán discutirse los problemas que requieran inmediata atención.
- A quién o quienes se les deben proporcionar informes de los resultados de la auditoria administrativa.
- Secuencia lógica, cronológica y funcional que deberá de seguir la revisión.
- Contexto general que guiará la revisión en su aspecto técnico.

¹⁰⁵ DR. C.P. Fabián Martínez Villegas, El Contador Público y La Auditoria Administrativa, Editorial PAC. S.A de C.V. Diciembre 1999. P 127.

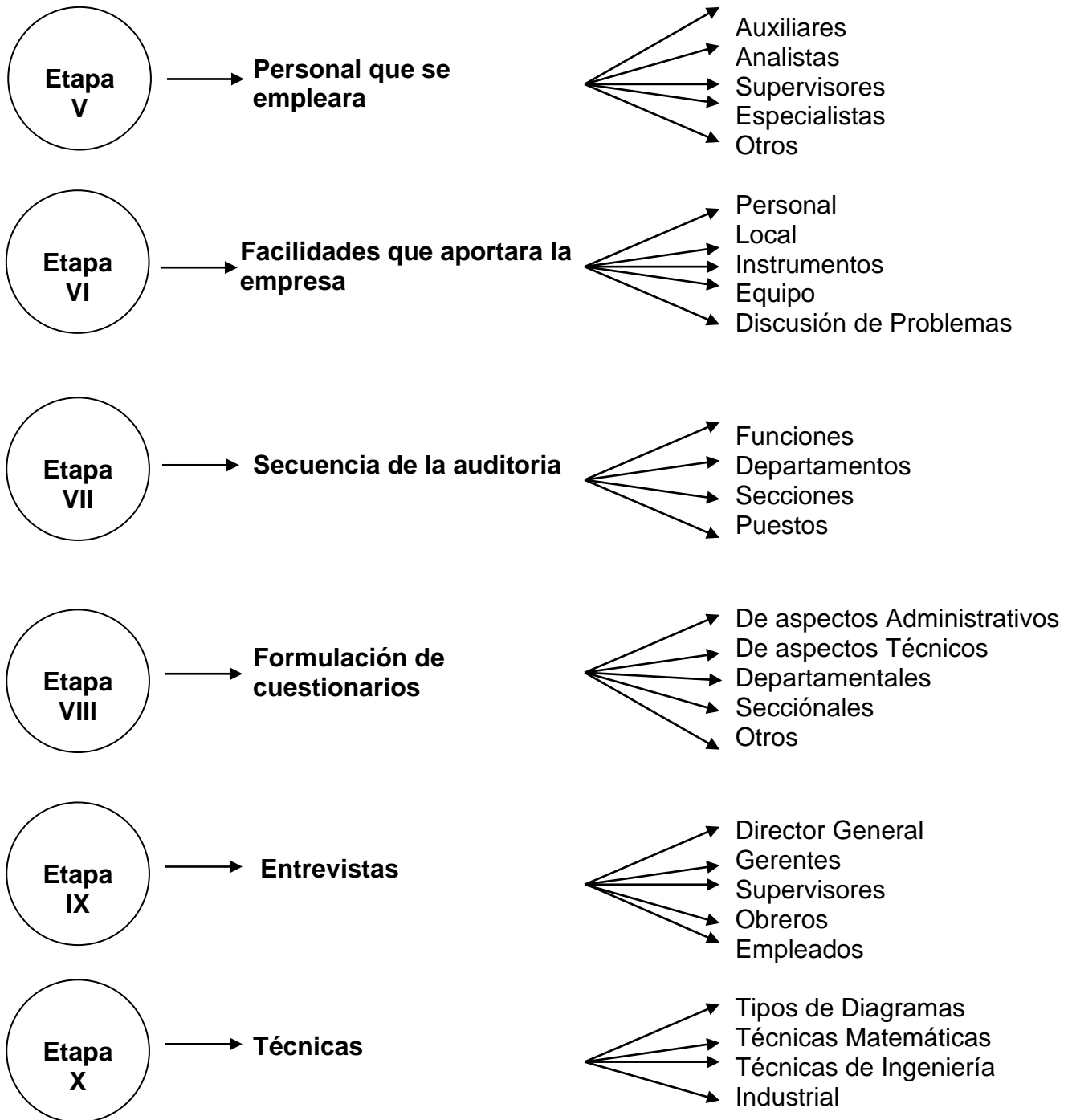


Indudablemente todos los puntos anteriores son importantes en un programa de auditoria; pero, en el aspecto de la revisión meramente administrativa que representa el meollo de la propia auditoria, es el punto último contexto general que guiará la revisión en su aspecto técnico el que nos dará la pauta para hacer la evaluación de toda situación administrativa. Es ese el punto que deberá desarrollarse ampliamente, basado principalmente en las fases del proceso administrativo- planeación, organización, dirección y control conforme hemos tratado en capítulos anteriores, ya que los elementos de cada función administrativa nos darán un ordenamiento para realizar metódicamente nuestra auditoria administrativa.¹⁰⁶

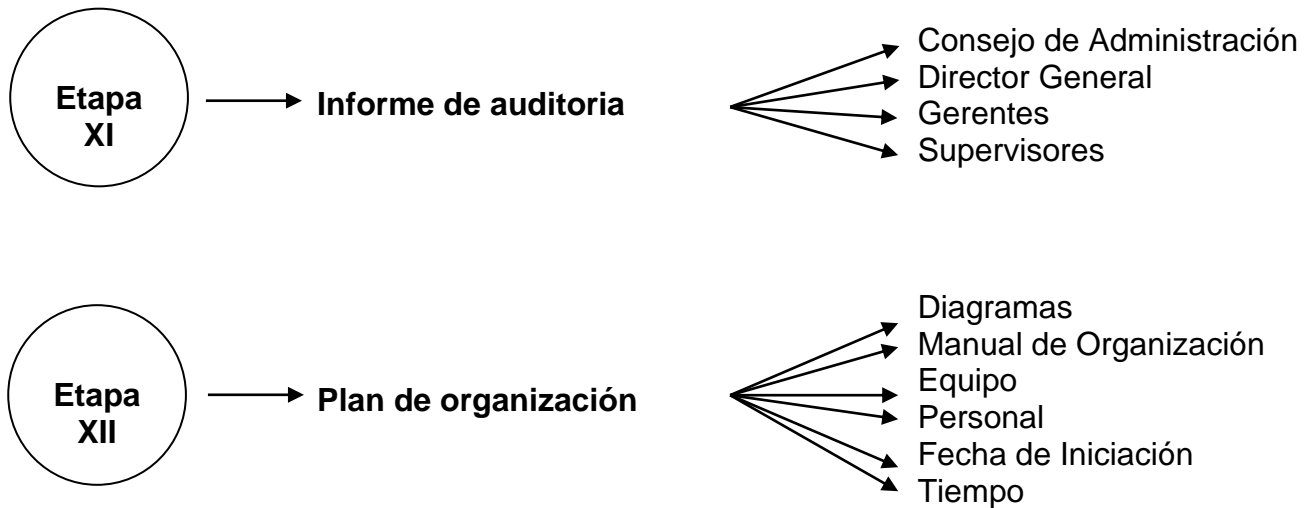
Flujograma de Auditoria Administrativa



^{106,107, 108, 109, 110} DR. C.P. Fabián Martínez Villegas, *El Contador Público y La Auditoria Administrativa*, Editorial PAC. S.A. de C.V. Diciembre 1999. p 128.



111,112, 113, 114, 115, 116 DR. C.P. Fabián Martínez Villegas, *El Contador Público y La Auditoria Administrativa*, Editorial PAC. S.A. de C.V. Diciembre 1999. p 128.



4.9 CUESTIONARIO

Los cuestionarios representan un recurso idóneo para captar datos en todos los rincones de la organización y en todas sus versiones, ámbitos y niveles, toda vez que permiten no solo recopilarlos, sino percibir el medio ambiente, la cultura organizacional predominante y el nivel de calidad del trabajo en función de su personal.¹¹⁹

Su contenido es susceptible de adaptarse o ampliarse, considerando las condiciones de operación de cada instancia, ya sea pública privada o social, así como de los resultados esperados.¹²⁰

Elementos de diseño

Su diseño ha sido preparado tomando en cuenta aspectos conceptuales asociados con la rigidez metodológica que un estudio de auditoria administrativa como son aspectos prácticos asociados con la experiencia profesional, para que su cobertura sea viable de instrumentarse y de redituar un nivel integrado de respuesta.¹²¹

^{117, 118} DR. C.P. Fabián Martínez Villegas, El Contador Público y La Auditoria Administrativa, Editorial PAC. S.A de C.V. Diciembre 1999. p 129.

^{119,120, 121} Enrique Benjamín Franklin, Auditoria Administrativa *Gestión Estratégica del Cambio*, Segunda Edición, Pearson Educación, México 2007.215

¹²⁰ Eduardo J. Mancilla Pérez, La Auditoria Administrativa Un Enfoque Científico, Trillas, México, 2001.



Es indudable que la idea central implícita en la esencia de cada pregunta, el juego de variables relacionadas con las conexiones lógicas derivadas de su uso, así como la interrelación entre las diferentes áreas y rubros producen un efecto multiplicador, lo que hace que de una palabra se desprendan toda clase y número de alternativas, que en su conjunto proporcionan un perfil completo que permite evaluar el comportamiento de una organización en forma por demás exhaustiva.¹²²

Ahora bien, es necesario que en el esbozo de los cuestionarios se efectúen los siguientes pasos.¹²³

- Realizar un recuento de la documentación descriptiva, archivos, estudios y datos estadísticos existentes, para ubicar el contexto de análisis en la determinación de las preguntas,
- Llevar a cabo una observación directa para validar el orden y la secuencia a seguir, y
- Someter las propuestas de cuestionario a un proceso de control y evaluación conocido como prueba previa o pretest,

Cabe señalar que, en todo momento, la secuencia para recopilar los datos deberá ceñirse a los pasos consignados en la metodología, pues así se garantiza la fluidez, homogeneidad y precisión, que rigurosamente deben prevalecer en el levantamiento de los datos.¹²⁴

En ese sentido, y de conformidad con lo anotado en el punto correspondiente a este tema, la capacitación de datos vía entrevista dirigida debe considerar las tres categorías de respuestas comunes a las preguntas: ¹²⁵

- Cuando una pregunta, según las instrucciones, no se debe aplicar por el área de adscripción o por el puesto del entrevistado.
- Cuando se hizo la pregunta, pero el entrevistado no quiso responder o no supo la respuesta.
- Cuando no se hace la pregunta porque el entrevistado no la estima conveniente.

Para la construcción del cuestionario se deben precisar los campos de distribución básicos tales como: ¹²⁶

^{122, 123, 124, 125, 126} Enrique Benjamín Franklin, Auditoria Administrativa *Gestión Estratégica del Cambio*, Segunda Edición, Pearson Educación, México 2007. p 215



- El espacio correspondiente para los datos de registro de la entrevista como ubicación o adscripción de los entrevistados, información del área, responsable de la aplicación, así como la fecha y duración de la aplicación.
- Las instrucciones explicadas de manera sencilla y concisa.
- Las preguntas o ítems.
- El espacio para respuesta, el cual debe facilitar tanto la lectura como la respuesta.
- El espacio para consignar las observaciones generales.

Criterios de apoyo

Con el propósito de que los datos que se capten por medio de cuestionarios sean veraces y confiables para después convertirlos en información, se tiene que considerar con detenimiento la manera de precisarlos y la tónica de seguir al momento de recabarlos.¹²⁷

Para ese efecto, es conveniente tomar en cuenta la forma, el fondo y la estrategia para estructurar las preguntas. A continuación se presentan los criterios que deben mediar en cada caso:¹²⁸

Forma

Para crear un clima propicio e infundir confianza en la persona a la que se aplica un cuestionario, es necesario que el responsable se presente y explique el objetivo que se persigue con el, además, debe aclarar cualquier duda y contestar las preguntas de su Interlocutor. Una vez que se ha establecido la comunicación, es necesario iniciar la captación con preguntas introductorias para atraer la atención del entrevistado. Por ende, las preguntas tienen que ser claras y amables, a manera de acercamiento.¹²⁹

En la medida que se avance se deben formular preguntas relacionadas con el tema central de la entrevista. Este tipo de cuestionamiento debe incluir preguntas filtro para ubicar el contexto de los puntos clave y del entrevistado. Asimismo, deben preverse posibles “saltos de pregunta”, en función del conocimiento y manejo de tema, para garantizar la continuidad de la entrevista.

^{127, 128, 129.} Enrique Benjamín Franklin, Auditoria Administrativa *Gestión Estratégica del Cambio*, Segunda Edición, Pearson Educación, México 2007. p 215.



En algunos casos de acuerdo con la profundidad de la investigación se procede emplear mucho tacto al preguntar o espaciar ese tipo de pregunta, para obtener respuesta de manera gradual sin desgastar la relación entre las partes. En caso de que las circunstancias lo permitan, se pueden enlazar preguntas en materia, para ahondar en aspectos específicos. Para finalizar, es recomendable utilizar preguntas accesibles y cada vez menos incisivas. Por lo que se puede mantener de principio a fin la atmósfera de cordialidad entre las partes.¹³⁰

Fondo

La integración del cuestionario tiene que contemplar la posición del entrevistado en la estructura organizacional, ya que la naturaleza de las respuestas varía de conformidad con el nivel de responsabilidad o grado de dominio de los temas de bajo análisis.¹³¹

Por lo que toca al tratamiento de los temas a través de las preguntas, si bien es necesario apegarse a la secuencia acceso.-profundidad-acceso, como ya se planteo, el contexto de los temas debe ser lo suficientemente versátil para captar la información sustantiva en forma progresiva, sin que para ello se incluyan preguntas vagas o imprecisas, además, quien aplique el cuestionario tiene que estar concentrado en las actitudes y forma de responder a las preguntas, en particular, si alguna de ellas se vincula con algún aspecto que implica responsabilidad económica o por su alcance, afecta al proceso de toma de decisiones.¹³²

Es conveniente destacar que el trasfondo de las preguntas influye en el manejo de supuestos, que no siempre afloran con facilidad. Asimismo, que existe una interrelación lógica entre los diferentes componentes de la organización, lo que obliga a “cruzar” preguntas de control y evaluación por unidad, área, proceso, función, sistema, y nivel jerárquico.¹³³

Estrategia

Las acciones para manejar la información deben partir del proyecto de auditoria, específicamente de la propuesta técnica, toda vez que la estrategia se establece en ese momento. Ahora bien, su implementación practica debe realizarse amalgamando tres vertientes; composición organizacional, procesos estratégicos y tipo de liderazgo prevaleciente.¹³⁴

^{129, 130, 131, 132, 133, 134} Enrique Benjamín Franklin, Auditoria Administrativa *Gestión Estratégica del Cambio*, Segunda Edición, Pearson Educación, México 2007. p 216-218.



La razón para tomar como marco de referencia en la aplicación de los cuestionarios la composición organizacional obedece a que es necesario observar una secuencia lógica y consecuente con la realidad, de acuerdo con las unidades administrativas existentes, tanto sustantivas como adjetivas, asesoras (internas y externas), la relación con órganos desconcentrados, descentralizados, globales o virtuales, relaciones funcionales o por procesos, matriciales y de coordinación, así como con unidades estratégicas corporativas y de negocios.¹³⁵

El objeto de considerar los procesos estratégicos encuentra su razón de ser en que, al margen de la naturaleza de la organización o su esfera de acción, su funcionamiento se centra en sus competencias centrales, las cuales muchas veces se enmarcan en sus procesos esenciales o estratégicos, así mismo, se debe atender al nivel técnico y de conocimiento de sus integrantes.¹³⁶

Por lo que toca al tipo de liderazgo prevaleciente, es importante ya que define la forma de comportamiento y cultura organizacional imperante, lo que fluye en la espontaneidad o perjuicio para responder un cuestionario, particularmente si no se toman las providencias necesarias para entrevistar primero a las “áreas difíciles” o a las que actúan desde las “torres de marfil”.¹³⁷

El empleo de esta técnica ofrece al auditor las siguientes ventajas: ¹³⁸

- Obtener la información deseada para cada caso en particular.
- El cuestionario previamente elaborado permite: ¹³⁹
- Incluir en el todas aquellas preguntas de interés, cuyas respuestas lo capaciten para formular sus conclusiones.
- Elimina la posibilidad de omitir preguntas importantes.
- Le permite reflexionar sobre la forma de encausar las preguntas. Estas deben estar ordenadas lógicamente y expuestas con claridad y precisión.

El uso de cuestionarios permite al auditor ahorro de tiempo en la investigación, puesto que simultáneamente pueden ser contestados varios de ellos.¹⁴⁰

^{135, 136, 137,} Enrique Benjamín Franklin, Auditoria Administrativa *Gestión Estratégica del Cambio*, Segunda Edición, Pearson Educación, México 2007. p 217 y 218.

^{138, 139, 140,} Víctor M. Rubio Ragazzon y Jorge Hernández Fuentes, Guía Practica de Auditoria Administrativa, Tercera Edición, Editorial PAC S.A. de C.V., México 2005. p 26



Los cuestionarios, por las clases de respuestas que se desea obtener, pueden clasificarse dentro de estos tres tipos: ¹⁴¹

Cuestionarios con respuesta abierta;

En esta alternativa el número de respuestas posibles es infinito, por lo que se requiere de mayor experiencia del entrevistador para centrar la respuesta permite, asimismo, un contacto mas estrecho entre el entrevistado y el entrevistador, con el consecuente mayor grado de motivación.¹⁴²

Este tipo de respuesta proporciona al auditor, en algunos casos, ideas útiles originadas por la capacidad, inteligencia, experiencia, etcétera, del interrogado. Asimismo, estará en condiciones de conocer situaciones viciosas o negativas y, consecuentemente, tomar medidas al respecto.¹⁴³

Sin embargo, presenta dificultades para clasificar las categorías según el número de posibilidades, la presencia de prejuicios por parte del entrevistador y del codificador para clasificar las respuestas.¹⁴⁴

Ejemplo:

Pregunta	Respuesta
¿ ?	

Cuestionarios con respuesta cerrada simple; ¹⁴⁵

En este caso, las alternativas de respuesta están limitadas a dos o tres posibilidades, este tipo de preguntas nos permite registrar, interpretar, codificar y analizar con mucha facilidad y no requiere de alto entrenamiento para el entrevistador, sin embargo, este formato no proporciona información con mas grado de detalle porque requiere de decisiones polarizadas.¹⁴⁶

Es aconsejable que al preparar el cuestionario, las preguntas se orienten en tal forma para que las respuestas afirmativas indiquen situaciones correctas o positivas y las negativas lo contrario, lo que obviamente permite evaluar fácilmente los resultados.¹⁴⁷

^{142, 144, 146} Enrique Benjamín Franklin, Auditoria Administrativa *Gestión Estratégica del Cambio*, Segunda Edición, Pearson Educación, México 2007. 218

^{141, 143, 145, 147} Víctor M. Rubio Ragazzon y Jorge Hernández Fuentes, Guía Practica de Auditoria Administrativa, Tercera Edición, Editorial PAC S.A. de C.V., México 2005. p 26, 27.



Ejemplo:

Pregunta	Respuesta
¿ ?	Si No

Cuestionarios con respuesta cerrada múltiple;

En este esquema se maneja un número mayor de alternativas, lo que permite más posibilidades de respuesta. También es fácil de codificar y analizar, su desventaja principal radica en obtener las características de respuesta mas adecuadas para el objeto de la auditoria.¹⁴⁸

Ejemplo:

Pregunta	Respuesta
¿ ?	Ventas Compras Contabilidad Administración general

Cuestionarios con respuesta selectiva; ¹⁴⁹

La respuesta selectiva es obtenida en función de la pregunta que deja al interrogado la libertad de escoger entre varias alternativas. Este tipo de respuesta tiene por objeto obtener apreciaciones de conformidad con los índices mayoritarios.¹⁵⁰

Ejemplo:

^{149 y 150} Víctor M. Rubio Ragazzon y Jorge Hernández Fuentes, Guía Practica de Auditoria Administrativa, Tercera Edición, Editorial PAC S.A. de C.V., México 2005. p 26 y 27.

¹⁴⁸ Enrique Benjamín Franklin, Auditoria Administrativa *Gestión Estratégica del Cambio*, Segunda Edición, Pearson Educación, México 2007. 218



Pregunta	Respuesta
¿ ?	Muy de acuerdo
¿Por que?	De acuerdo
	Indeciso
	En desacuerdo
	Muy en desacuerdo

Las preguntas que se formulen en los cuestionarios deberán llevar la intención para conseguir el tipo de respuesta requerida por el auditor.¹⁵¹

Los cuestionarios pueden ser, entre otros, los siguientes:¹⁵²

- Cuestionario general de auditoria.
- Cuestionario funcional.
- Cuestionario de análisis de las condiciones de trabajo.
- Cuestionario de análisis de procedimientos.
- Cuestionario de análisis de formas.

Es importante considerar que la información que se obtenga por medio de los cuestionarios serán confiables, en la medida que se verifique; esta verificación se podrá efectuar por medio de comprobaciones, evidencias en los documentos que se manejan, con la aplicación de otras técnicas.¹⁵³

^{151, 152 y 153} Víctor M. Rubio Ragazzon y Jorge Hernández Fuentes, Guía Practica de Auditoria Administrativa, Tercera Edición, Editorial PAC S.A. de C.V., México 2005. p 27.



CAPITULO V

TÉCNICAS DE OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN



CAPITULO V. TÉCNICAS DE OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN

En este capítulo estudiaremos las técnicas que son necesarias para la obtención de la información la cual nos ayudara a dar una buena recomendación de los posibles problemas existentes dentro de una organización y a los cuales se les debe dar una solución.

Es importante que no se pierda de vista el objetivo de la revisión para no caer en errores que puedan afectar en la toma de decisiones por eso se recomienda seguir las siguientes técnicas de la obtención de la información.

También es necesario tomar en cuenta los siguientes instrumentos de información como lo es la observación, por encuesta y los documentos, los cuales nos ayudaran a lograr el objetivo de esta investigación con los resultados obtenidos y analizados se darán las conclusiones y recomendaciones necesarias para la organización.

Una vez terminado el programa de auditoria administrativa se procede a obtener la información, se revisa la contrastación de las hipótesis que se pudieron formular a lo largo de los trabajos preeliminares, o por el auditor en el diagnostico administrativo o investigación previa.¹

Un buen trabajo de auditoria administrativa se basa en datos con los cuales pueda llegar a tener la imagen correcta de la situación de la empresa, una definición precisa del problema y así una propuesta de solución bien fundamentada.²

Los datos dependen de su origen, por ejemplo: los de “*orientación*” son los que se obtuvieron durante los trabajos preeliminares, los de “*diagnostico*” o “*estudio*” son los que se obtienen durante el diagnostico o investigación previa y los “*de la tarea*” son necesarios para realizar y concluir una tarea.³

Este estudio, investigación o análisis de un hecho tiene como finalidad establecer las causas que lo originan, para lo cual es necesario seguir ciertos tipos de investigación.⁴

Un método de investigación para que se lleve a cabo se compone de las siguientes etapas: ⁵

- Definición precisa del objeto de estudio.
- Formulación de un programa de actividades.

^{1, 2, 3} Mancillas Pérez, Eduardo J., La Auditoria Administrativa, *Un enfoque científico*. Trillas, México, 2001. p 104-105.

^{4, 5} Rodríguez Valencia, Joaquín, Sinopsis de Auditoria Administrativa, Trillas, México, 2004, p. 139.



- Establecimiento de hipótesis de trabajo.
- Recopilación de datos.
- Registro de datos.
- Análisis de datos.
- Conclusiones.

Para tener más claro los factores que componen el objeto de estudio, es necesario realizar diversas técnicas de análisis como: ⁶

- Investigación documental.
- Observación.
- El cuestionario
- La entrevista

5.1 FUENTES DE INFORMACIÓN.

Para realizar la investigación es necesario recolectar y realizar un primer examen de la información que exista, gráfica y escrita, sobre el objeto de estudio de que se trate.⁶

Las etapas de esta técnica son:

- 1. Recolección de la información.** Debe planearse la recolección de la información teniendo en cuenta la calidad, cantidad y veracidad del material recopilado, el resultado de esta etapa es decisiva para las condiciones de estudio.⁷
- 2. Análisis de la investigación.** Consiste en aplicar un buen juicio y experiencias, auxiliares indispensables para el analista.⁸
- 3. Clasificación de la información.** Se debe llevar una clasificación técnica y sistemática de la información, para llegar a conclusiones verdaderas; toda la información se complementa entre sí y ningún dato se excluye de otro.⁹

Toda técnica de investigación requiere de:

Medios: Son aquellos documentos como formas, reportes, informes (administrativos, contables, estadísticos).¹⁰

^{6, 7, 8, 9, 10} Rodríguez Valencia, Joaquín, Sinopsis de Auditoría Administrativa, Trillas, México, 2004, p. 139, 142.



Fuentes: Son archivos privados.¹¹ Estas pueden ser internas pertenecientes a la organización o externas, ajenas a la organización. En cuanto al tipo de fuente estas pueden ser:¹²

- *De registros.* Son los datos almacenados en forma escrita, grabada o filmada; incluyendo documentos escritos, películas, discos, etc. De esta manera la información se obtiene consultando y estudiando los registros.¹³
- *De acontecimientos y situaciones.* Son las acciones y circunstancias observables. De esta manera se obtiene la información al observar y registrar los aspectos importantes de la organización.¹⁴
- *De recuerdos.* Son datos e información que guardan las personas de la empresa en su memoria y esta se obtiene por medio de entrevistas.¹⁵

El auditor en conjunto con el cliente determina las fuentes que serán usadas para obtener la información de la forma más fácil y directa. Los registros que se hagan de dicha información debe ser lo más confiable posible ya que deben reflejar la realidad, por lo que se debe de verificar la validez de los datos obtenidos.¹⁶

En la organización es necesario que se entreviste al personal ya que la información que proporcione cada persona puede ayudar al funcionamiento de la empresa aportando ideas de que hacer y como hacerlo.¹⁷

5.2 INSTRUMENTOS PARA LA OBTENCION DE DATOS.

Por observación.

La observación tiene la finalidad de complementar, confrontar y verificar los estudios que se hayan realizado conforme a la investigación documental.¹⁸

Con la observación se obtendrá información que no se encuentra registrada en ningún documento o para corroborar información obtenida por otro medio. El auditor debe percibir hechos o situaciones dentro de la empresa de la cual después dará sugerencias. Aspectos como disposiciones de las instalaciones, procedimientos en las operaciones, métodos de trabajo, ritmo de trabajo, condiciones ambientales, actitudes y comportamientos, etc.¹⁹

^{12, 13, 14, 15, 16, 17, 19} Mancillas Pérez, Eduardo J., La Auditoria Administrativa, *Un enfoque científico*. Trillas, México, 2001. p 105-106.

¹⁸ Rodríguez Valencia, Joaquín, Sinopsis de Auditoria Administrativa, Trillas, México, 2004, p. 142.



El auditor debe tener cuidado de no influir en el comportamiento de la persona observada, por lo que se le debe informar y explicarle el motivo y el objeto que tiene la observación. Cuando el objeto de estudio son las relaciones que hay entre las personas se puede recurrir a estudios sociométricos y observar aspectos como: la experiencia, creencias, confianza en sí mismo, habilidades y debilidades del trabajo, preferencias y aversiones, intereses, personas a las que respeta, sociabilidad, colaboración, estilo de liderazgo, creatividad, innovación, etc.²⁰

En todo el proceso de la auditoria administrativa el auditor requiere de rigurosidad y objetividad para desarrollar su trabajo y esta técnica requiere de mucho esfuerzo de su parte.²¹

La técnica de observación consiste en: ²²

1. Definición del objeto de observación.
2. Diseño de las hojas de codificación.
3. Anotación de los eventos que lo representan.
4. Análisis crítico de los resultados.
5. Conclusiones.

Por encuesta.²³

1. *La encuesta por cuestionario.*
 - a) Determinación del universo.
2. *Muestreo.*
 - a) Formulación del cuestionario.
 - b) Obtención de datos.
 - c) Tabulación de Datos.
 - d) Interpretación de los resultados.
3. *La entrevista.*

El cuestionario.

Es una forma de obtener información el contenido de los datos tiene como objeto descubrir hechos u opiniones, reunir datos objetivos y cuantitativos. El cuestionario esta formado por preguntas que tienden a aclarar el objetivo previamente señalado.²⁴

^{20, 21, 22} Mancillas Pérez, Eduardo J., La Auditoria Administrativa, *Un enfoque científico*. Trillas, México, 2001. p 106, 107.

^{23, 24} Rodríguez Valencia, Joaquín, Sinopsis de Auditoria Administrativa, Trillas, México, 2004, p. 143.



La información que se obtenga a través del cuestionario debe ser completada y verificada por medio de la observación, ya sea de hechos o registros, los resultados pueden ser meramente estadísticos.²⁵

El cuestionario puede ser entregado al encuestado para que lo responda, o puede ser llenado por el auditor con las respuestas de las personas. Se debe explicar al encuestado el porqué de la encuesta, quién lo diseñó y cómo se utilizarán los resultados.²⁶

Para redactar un cuestionario el auditor debe tomar en cuenta las siguientes recomendaciones: ²⁷

- Definir el objetivo del cuestionario.
- Definir la información deseada, cómo la usará y cómo se organizarán y realizarán las respuestas.
- Diseñar preguntas claras, sencillas, directas y en el nivel del encuestado.
- Usar preferentemente preguntas con respuestas cerradas o de opción múltiple.
- Las preguntas nunca deben inducir la respuesta.
- Evitar el uso de palabras que permitan interpretación subjetiva.
- Dar un orden lógico de las preguntas.
- Hacer un buen formato del cuestionario, para que invite a su resolución.
- Es recordable probar el cuestionario, antes de su aplicación general.
- En cuanto a su aplicación. a) si se usa una muestra de la población, buscar que esta sea representativa; b) concienciar al encuestado sobre la importancia de sus respuestas.

La técnica del cuestionario consiste en: ²⁸

- Definición del objetivo del encuestado.
- Diseño y prueba del cuestionario.
- Aplicación del cuestionario.
- Tabulación de los datos.
- Conclusiones.

La aplicación del cuestionario solo se justifica cuando: ²⁹

- El tiempo para la “observación” o la entrevista es demasiado corta.

^{26, 27, 28} Mancillas Pérez, Eduardo J., La Auditoria Administrativa, *Un enfoque científico*. Trillas, México, 2001. p 107, 108.

^{25, 29} Rodríguez Valencia, Joaquín, Sinopsis de Auditoria Administrativa, Trillas, México, 2004, p. 143-144.



- La información buscada se encuentra dispersa entre diferentes grupos.
- Las fuentes son muy variadas o la información a obtener exige una larga búsqueda.

Muestreo.

En la planeación de una encuesta es importante la decisión que se tome sobre la muestra que se va a emplear en cuanto al número y clase de gente que se va a entrevistar, los procedimientos del muestreo son importantes para todo tipo de investigación y con esto obtener resultados aceptables. Para lograr una mayor utilidad las muestras deben contener: ³⁰

- Representatividad;
- un elemento probabilístico conocido, no cero.

a) Formulación del cuestionario.

En ocasiones las revisiones son orientadas a la resolución de cuestionarios, el cuestionario puede ser dividido en varias secciones y terminado por diferentes auditores. Usualmente se dejan espacios para los comentarios que se hagan a preguntas que no puedan ser adecuadamente resueltas sin los comentarios adicionales. ³¹

El uso del cuestionario puede ser de dos tipos:

- **Estructurados.** El contenido de estos se basa en una serie de preguntas concretas, preordenadas y definidas por otras interrogantes adicionales, que se limitan a lo necesario para aclarar y detallar las respuestas. ³²
- **No estructurados.** Generalmente se conocen como guías de entrevistas y su contenido se basa en temas generales a cubrir durante la entrevista, dejando suficiente libertad al auditor para condicionarlo a las circunstancias. ³³

b) Obtención de datos.

La aplicación del cuestionario debe ser de acuerdo al área de revisión. El auditor debe hacer uso de los cuestionarios como método para su evaluación. Las fuentes de información y los métodos de investigación varían dependiendo de la dimensión del plan de auditoría y la naturaleza de cada empresa. ³⁴

^{30, 31, 32, 33, 34, 35, 36} Rodríguez Valencia, Joaquín, Sinopsis de Auditoría Administrativa, Trillas, México, 2004, p. 143-144.



c) Tabulación de datos.

Los cuestionarios deben incluir todos los datos recogidos. El auditor administrativo tiene la alternativa de analizar las respuestas y tabular los datos de con base en una escala de apreciación³⁵, como se muestra en la tabla 1.

TABLA 1. Tabulación de los datos obtenidos del cuestionario.

<i>Apreciación</i>	<i>Grados</i>
Excelente	5 o 50
Buena	4 o 40
Regular	3 o 30
Deficiente	2 o 20
Mala	1 o 10

Al efectuar la revisión de los cuestionarios, se evaluarán estos de acuerdo con la respuestas, calificándolas del 1 al 5, observando el estado que guarda la empresa en el desarrollo de su administración, con el resultado obtenido el auditor podrá aconsejar en caso necesario sobre las medidas correctivas aplicables a la empresa.³⁶

d) Interpretación de resultados.

La elaboración de este aspecto está sujeta a la información obtenida de las respuestas dadas a los cuestionarios aplicados. Con base en la calificación de las respuestas se podrá en algunos casos aplicar el objetivo de “apreciación”. Pero existen muchas maneras de calificar los resultados los cuales tienen el objetivo de llegar a un resultado y dar recomendaciones.³⁷

Cómo tabular las respuestas de un cuestionario.

El cuestionario es un instrumento importante que utiliza el auditor, este formulario esta redactado de forma interrogativa. Por lo tanto, este es un sistema de preguntas que tiene como finalidad obtener datos para realizar una investigación.³⁸

La tabulación es parte del proceso de análisis de datos los cuales son transformados en símbolos ordinariamente numéricos, que pueden ser tabulados y contados. La operación esencial en la tabulación es el recuento para determinar el número de casos que encajan en las distintas categorías.³⁹

La clasificación de los datos para la tabulación de los mismos debe ser de manera cuantitativa y en forma resumida basado en un método el cual esta propuesto para la valoración de juicios.⁴⁰

^{25, 36, 37, 38, 39, 40} Rodríguez Valencia, Joaquín, Sinopsis de Auditoria Administrativa, Trillas, México, 2004, p. 144-146



El método que se propone, expresa las calificaciones a base de “necesidades de mejoras”. Esta base se sugiere a aquellas personas que dediquen su tiempo al estudio, evaluación y mejoramiento de la administración, tales como auditores o consultores en el campo general de la administración.⁴¹ Tabla 2

Tabla 2. Se muestra el método anterior.

<i>Necesidad de mejoras</i>	<i>Apreciación</i>	<i>Puntos</i>
– Totalmente satisfactorio.	Excelente	5
– Podría mejorarse, pero no considerarlo fuente de dificultades	Buena	4
– Necesita mejoras: es fuente de algunas dificultades, aunque estas no son de importancia.	Regular	3
– Fuente de dificultades importantes. Podría mejorarse.	Deficientes	2
– Fuente de dificultades importantes, pero con dudosas posibilidades de mejoramiento, debido a las condiciones que prevalecen.	Mala	1

La finalidad de la evaluación es proceder a mejorar principalmente en los puntos en que se localizan dificultades o entorpecimientos de importancia, modificados según lo que pueda ser factible en las condiciones actuales, este método presenta un juicio de tipo práctico y de valiosa valoración.⁴²

La entrevista.

La entrevista es un instrumento que permite descubrir aquellos aspectos ocultos que forman parte de todo trabajo administrativo, ayudando a verificar inferencias y observaciones, tanto internas como externas valiéndose de la narración de las personas.⁴³

Para efectuar una auditoria administrativa completa, la aplicación de los cuestionarios deberá ser completada con una serie de entrevistas para poder comprobar y ampliar los datos obtenidos.⁴⁴

^{41, 42, 43, 44} Rodríguez Valencia, Joaquín, Sinopsis de Auditoria Administrativa, Trillas, México, 2004, p. 146, 147.



Generalidades de la entrevista.

Atmósfera.

La tarea del entrevistador es establecer la clase de atmósfera que desea durante la realización de la entrevista. En este proceso se empieza por la reacción de solicitante a la apariencia de la oficina y a la forma de cómo es recibido. Pero si el entrevistador es el que va a decidir la atmósfera que quiere producir, a continuación se mencionan algunas frases descriptivas: ⁴⁵

- a) Relajado, casual, informal.
- b) En mangas de camisa, práctico, persona común y corriente.
- c) De estatus alto, con tacto, universitario.
- d) Exuberante, de mucho empuje, agresivo.

Cualquiera de estas puede ser utilizado cuando hay varios entrevistadores, o cuando el trabajo requiere que el solicitante trabaje en clases particulares de atmósfera. El vestido, el lenguaje, los modales o los alrededores de la oficina determinarán el efecto producido por el solicitante. ⁴⁶

Rapport (ambiente de confianza)

El establecimiento del *rapport* es un asunto que disminuye la tensión o ansiedad del entrevistado acerca de hablar con la libertad y comportarse tan natural como lo permitan las circunstancias. El entrevistado puede tomar una posición para dar la impresión más favorable que pueda; por lo tanto, tratara de no dar información desfavorable que lo perjudique. ⁴⁷

Se puede tomar en cuenta las siguientes clases de comportamiento que contribuyan al entrevistador a establecer un *rapport*. ⁴⁸

- Tratar con cortesía.
- Interés al escuchar.
- Hacer preguntas extensas en lugar de especificar.
- Selección de áreas familiares al solicitante para poder iniciar la entrevista.
- Información que indique que los detalles íntimos se harán confidencialmente.
- Que sea privado el cuarto de la entrevista.

Se puede dañar el *raport* por: ⁴⁹

- Sarcasmo y ridículo.
- Ver el corre, contestar el teléfono.

^{45, 46, 47, 48, 49} Rodríguez Valencia, Joaquín, Sinopsis de Auditoria Administrativa, Trillas, México, 2004, p. 147-149.



- Petulancia acerca de eventos que parecen insignificantes al entrevistador pero no al entrevistado.
- Tratar con condescendencia.
- Hacer demasiadas preguntas en succión rápida.
- Poner a prueba la veracidad del solicitante, abierta o claramente.

Tipos de entrevista.

De acuerdo con el estilo que use el entrevistador durante la entrevista, se puede clasificar en estas dos formas: no dirigida y dirigida (se pueden usar en los términos de formal e informal, no estructurada y estructurada, etc.). Siendo la dirigida por su claridad, sencillez y consistencia.⁵⁰

- **Entrevista no dirigida.** Es la que se desarrolla sin estar sujeta aun tratamiento prefabricado de preguntas; la conversación se lleva hasta un punto de modo informal, por lo que es fácil caer en divagaciones que difieren el objeto central de estudio.⁵¹
- **Entrevista dirigida.** Es la más utilizada ya que utiliza mayor rigor científico al analizar el objeto de finido de estudio.⁵²

Se debe tener cuidado en la preparación y conducción y solo se puede iniciar la entrevista sobre el terreno de acción, cuando se ha precisado el objeto a estudiar.⁵³

Reglas generales de la entrevista.

Dependiendo del sistema que se haya elegido para la entrevista, es necesario tomar en cuenta que es una conversación; pero desarrollada en forma metódica, se deben adaptar a un plan y a una serie reglas que deben observarse siempre.⁵⁴

Iniciar la entrevista con una breve explicación al interrogado sobre el fin que se persigue y el beneficio que se desea obtener.

- Crear un ambiente de confianza entre el entrevistador e interrogado (*rapport*).
- Permitir al interrogado expresar sus ideas, sin ninguna presión por parte del entrevistador.
- Formular preguntas concretas o individuales.
- Registrar todas las respuestas obtenidas de forma inmediata.
- Eliminar las posibles interrupciones.
- Evitar contradecir al entrevistado, aunque no sean veraces los datos proporcionados.

^{50, 51, 52, 53, 54} Rodríguez Valencia, Joaquín, Sinopsis de Auditoria Administrativa, Trillas, México, 2004, p. 149-151.



- Observar de forma clara efectos secundarios como la actitud, cooperación, claridad, etc. del interrogado.

Antes de finalizar con la entrevista es necesario avisar al interrogado para que se vaya preparando a terminar con éxito la entrevista.⁵⁵

Los resultados obtenidos y las conclusiones deben ser redactados de forma sencilla de tal forma que las personas que usan esta información la entiendan y pueda formarse una imagen clara.⁵⁶

De acuerdo con las conclusiones obtenidas se debe llegar a una decisión final y asegurarse de que habrá continuidad de los resultados, los cuales puede confortar por medio de graficas, entrevistas cortas, cuestionarios, etc.⁵⁷

Por documentación.

Es principalmente recopilar los datos a través de la consulta de documentos como son los informes, registros, estadísticas, etc., los cuales deben describir los fenómenos que son objeto de estudio. Toda esta información debe ser actual y de confianza, así como concreta y pertinente, la finalidad de recolectar toda esta información es la de establecer la validez y confiabilidad de los hechos.⁵⁸

Esta técnica permite la selección y análisis de aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con la investigación. Para ello se estudian documentos tales como bases jurídico-administrativas, diarios oficiales, actas de reuniones, circulares, oficios y todos aquellos que contengan información relevante para el estudio.⁵⁹

Las fuentes documentales básicas a las que se puede acudir son: ⁶⁰

Normativas:

- Acta Constitutiva.
- Ley que ordena la creación de la organización.
- Reglamento interno.
- Reglamentación específica.
- Tratados y convenios.
- Decretos y acuerdos.

^{55, 56, 57, 58} Rodríguez Valencia, Joaquín, Sinopsis de Auditoria Administrativa, Trillas, México, 2004, p. 150-151.

⁵⁹ Gómez Ceja, Sistemas Administrativos, MC Graw Hill 1997. p. 98

⁶⁰ Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín, Auditoria Administrativa, MC Graw Hill, México, 2001, P.65-66.



- Normas nacionales e internacionales.
- Oficios circulares.

Administrativa.

- Organigramas.
- Manuales administrativos.
- Sistemas de información.
- Sistemas de normalización y certificación.
- Cuadros de distribución del trabajo.
- Estadísticas de trabajo.
- Plantilla de personal.
- Inventario de mobiliario y equipo.
- Redes para el análisis lógico de problemas.
- Sociogramas.
- Unidades de medida del desempeño.
- Estudios de mejoramiento.
- Auditorias administrativas previas.

Mercado.

- Productos y servicios.
- Áreas.
 - ✓ Población
 - ✓ Ingresos
 - ✓ Factores limitantes.
- Comportamiento de la demanda.
 - ✓ Situación actual
 - ✓ Características
 - ✓ Situación futura
- Comportamiento de la oferta.
 - ✓ Situación actual.
 - ✓ Análisis del régimen de mercado
 - ✓ Situación futura.
- Determinación de precios.

Ubicación geográfica.

- Localización.
- Ubicación especial interna.
- Características del terreno.
- Distancias y costo de transporte.
- Alternativas de conexión de unidades nuevas.
- Justificación en relación con el tamaño y los precios.



Estudios financieros.

- Recursos financieros para inversión.
- Análisis y proyecciones financieras.
- Programas de financiamiento.
- Evaluación financiera.

Situación económica.

- Sistema económico.
- Naturaleza y ritmo de desarrollo de la economía.
- Aspectos sociales.
- Variables demográficas.
- Relaciones con el exterior.

5.3 CLASIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

De acuerdo a la investigación realizada es necesario clasificar los datos obtenidos con la finalidad de trabajar con ellos de forma estadística para su mayor comprensión ya que algunos de estos tienen el carácter de cuantitativos. Se pueden usar codificaciones para traducir de forma más rigurosa la información ya que los resultados serán de gran utilidad dentro de la empresa para la toma de decisiones correctivas o para el seguimiento correcto de las ya establecidas.⁶¹

La clasificación de los datos puede ser en base a diversos factores, esta clasificación inicia desde el momento en que se establece el criterio de organizarlos y tabularlos, y pueden tener diversos rumbos como vaya avanzando la investigación.⁶²

Algunos de los criterios que pueden ser utilizados son: ⁶³

- *Por período.* Los datos se clasifican por mes, por lo pueden aplicarse tendencias, tasas de variación, cambios aleatorios, etc.
- *Por responsabilidades.* Los tres niveles gerenciales básicos, donde se detectan que ciertas actividades no corresponden al nivel en que se encuentran.
- *Por estructura.* Las diferentes funciones básicas de la empresa, detectando número de empleados, inversión en instalaciones, etc.

^{61, 62, 63} Mancilla Pérez, Eduardo J. La Auditoría Administrativa, *Un enfoque científico*. Trillas, México. 2001. p. 110, 111



- *Por factores influyentes.* Detectar los factores principales dentro de la fábrica que pueda ocasionar accidentes.

Para analizar la información es necesario separar los componentes del problema de tal manera que se llegue a conocer la naturaleza, características, causa de su funcionamiento, relaciones con los demás componentes y entendiendo sus interdependencias e interacciones con cada uno de ellos de acuerdo a su contexto, es decir, entenderlo de la mejor manera para poder modificarlo de esta manera buscar el mejoramiento.⁶⁴

El proceso para poder llevar a cabo un análisis es de la siguiente manera: ⁶⁵

- Conocer el problema o situación que se analice.
- Describir el problema o situación.
- Descomponerlo en sus elementos con el fin de conocer todos sus detalles.
- Comprender y examinar críticamente cada elemento.
- Ordenar cada elemento de acuerdo con el criterio de clasificación elegido, hacer comparaciones y buscar analogías o discrepancias con otros hechos.
- Definir las relaciones que operan entre cada elemento, considerados individualmente y en su conjunto, así como su relación con el medio.
- Formular un diagnóstico de la situación.

Los análisis se pueden realizar de diversas formas, como el análisis estadístico, organizacional, factorial, de contenido, etc. Lo importante de esto es determinar si existe una relación entre ciertos factores y algunos hechos.⁶⁶

En muchos casos el análisis de una causa es fundamental para poder proponer los cambios que se deben de modificar en la empresa.⁶⁷

El uso de técnicas gráficas, como los diagramas de flujo, organigramas, sociogramas, diagramas de distribución, etc., son útiles porque estas técnicas permiten visualizar lo que se está analizando. Otra técnica de análisis importante es la aplicación de las seis preguntas clave ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Quiénes? Y ¿Por qué?⁶⁸

^{64, 65, 66, 67, 68, 69} Mancilla Pérez, Eduardo J. La Auditoria Administrativa, *Un enfoque científico*. Trillas, México. 2001. p. 111, 112.



5.4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Después de recabar la información de dicha investigación se debe trabajar en bosquejos las conclusiones, las cuales servirán para dar las recomendaciones necesarias para la toma de decisiones⁶⁹, o cédulas donde se plasme la información requerida de acuerdo con el propósito de la auditoría, estas están conformadas por formularios cuyo diseño incorpora casillas, bloques y columnas que facilitan la agrupación y división de su contenido para su revisión y análisis.⁷⁰

La información obtenida durante la evaluación se tomará para llegar a las conclusiones y recomendaciones ya que de esta manera se realizan los trabajos de auditoría administrativa; en los resultados obtenidos entregados a la empresa, se debe dejar demostrado la capacidad, conocimiento y experiencia del auditor ya que sus recomendaciones repercutirán en un mejoramiento en la administración de la empresa.⁷¹

Con la entrega de las recomendaciones se culmina el trabajo de auditoría administrativa y el siguiente paso a seguir es la implementación de los resultados, pero en ese momento el que decide es el cliente si pone práctica.⁷²

En cuanto a las conclusiones de una investigación; Dieterich⁷³ nos dice: “las conclusiones de una investigación se refieren a las inferencias⁷⁴ sobre la falsedad y veracidad de las hipótesis utilizadas; tales inferencias se realizan con base en los datos obtenidos durante la contratación de las hipótesis”.⁷⁵

Para producir una buena recomendación el auditor deberá poner en práctica diversos factores para tener un buen entendimiento del problema, realizando un análisis objetivo y riguroso, con criterio juicioso, imaginación, creatividad, etc.⁷⁶

En el desarrollo de las recomendaciones el auditor puede guiarse por los siguientes aspectos: ⁷⁷

- *Utilidad que reporta el cliente.* Está debe ser real y efectiva.
- *Sujeción a los objetivos y políticas establecidas.* Las propuestas deben ser acordes con los objetivos y políticas generales del cliente.
- *Requerimientos del cliente.* Las recomendaciones deberán satisfacer las necesidades del cliente.
- *Recursos disponibles.* Las recomendaciones deberán ser acordes con las posibilidades de recursos del cliente.

^{71, 72, 75, 76, 77} Mancilla Pérez, Eduardo J. La Auditoría Administrativa, *Un enfoque científico*. Trillas, México. 2001. p. 113-114.

^{69, 73, 74} Mancilla Pérez, Eduardo J. La Auditoría Administrativa, *Un enfoque científico*. Trillas, México. 2001. p. 112-114



- *Costo de ejecución.* La proporción costo-beneficio de las recomendaciones deberá ser positiva.
- *Riesgos probables.* El auditor deberá considerar los riesgos probables de sus propuestas, para tratar de reducirlas al mínimo.
- *Tiempos de realización.* Las recomendaciones deberán obtener resultados en un tiempo razonable.
- *Desarrollo de la empresa.* Las recomendaciones deberán tener una proyección a futuro de la empresa.
- *Condiciones legales.* Las recomendaciones deberán ajustarse a las leyes y reglamentos gubernamentales.

Es necesario que el auditor plantee cuestionamientos antes y durante la elaboración de las propuestas, lo que le permitirá al cliente visualizar las repercusiones y características de los cambios por proponer.⁷⁸ Por ejemplo:

- ¿Qué deben lograr las recomendaciones?
- ¿Cuáles serán las diferencias entre los actual y propuesto?
- ¿Serán duraderos los efectos de las propuestas?
- ¿Qué dificultades pueden preverse de las recomendaciones?
- ¿Quiénes serán afectados a las propuestas?
- ¿Cuál es el mejor momento para poner en práctica las recomendaciones?

El auditor se debe plantear diversas soluciones al problema por lo que debe evaluarlas y proponer la mejor, presentarle al cliente la que este escogió y las demás alternativas para que este decida, en la mayoría de los casos el cliente pide la opinión del auditor.⁷⁹

La ventaja de tener varias opciones es que se pueden comparar, las actuales con las propuestas, mientras se van analizando los datos y se elaboran las posibles soluciones, el auditor debe seguir recabando información, ya sean datos, opiniones o sugerencias, con estos resultados se tabulará el costo-beneficio y de esta manera se evaluará y escogerá la mejor alternativa⁸⁰ que ayudara a dar una recomendación.

^{78, 79, 80} Mancilla Pérez, Eduardo J. La Auditoria Administrativa, *Un enfoque científico*. Trillas, México. 2001. p. 114-115.



La técnica de evaluación que utilice deberá considerar el carácter y complejidad del caso, se puede ir desde un análisis de rentabilidad, hasta un análisis de decisiones, pasando por un análisis del rendimiento de la inversión, una técnica de programación lineal o cualquier otra técnica.⁸¹

El auditor debe estar conciente de la responsabilidad que tiene al emitir un propuesta ya que de el dependa no solo la empresa sino también los que trabajan en ella.⁸²

Es importante que el auditor antes de presentar las recomendaciones hable con los encargados de los departamentos donde se encontraron anomalías, pues sus apreciaciones, aclaraciones y sugerencias serán tomadas en cuenta para las propuestas que serán presentadas ante el cliente.⁸³

5.5 PAPELES DE TRABAJO.

Es necesario que el auditor muestre una coherencia del trabajo realizado durante la investigación la cual debe ser plasmada en lo que se le denominan papeles de trabajo en los cuales se describen las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones alcanzadas.⁸⁴

Estos papeles proporcionan el soporte principal, lo que el auditor debe de incorporar en su informe ya que se incluyen observaciones, hechos y argumentos para respaldarlo; además apoya la ejecución y supervisión del trabajo. Deben formularse con claridad y exactitud, considerando los datos referentes al análisis, comprobación, opinión y conclusiones sobre los hechos, transacciones o situaciones detectadas. También se indicaran las desviaciones que presentan respecto de los criterios, normas o previsiones del presupuesto, en medida que esta información soporte la evidencia; la cual valida las observaciones, conclusiones y recomendaciones contenidas en el informe de auditoria.⁸⁵

El auditor debe preparar y conservar los papeles de trabajo, cuya forma y contenido dependen de las condiciones de aplicación de la auditoria, ya que son el testimonio del trabajo efectuado y el respaldo de sus juicios y conclusiones.⁸⁶

Los papeles de trabajo tienen que elaborarse incluyendo el siguiente contenido: ⁸⁷

- Identificación de la auditoria.
- El proyecto de auditoria.

^{81, 82, 83} Mancilla Pérez, Eduardo J. La Auditoria Administrativa, *Un enfoque científico*. Trillas, México. 2001. p. 114-115.

^{84, 85, 86, 87} Franklin F. Enrique Benjamín, Auditoria Administrativa. Gestión estratégica del cambio. PEARSON. PRENTICE HALL, México, 2007. P. 88-89.



- Índices, cuestionarios, cédulas y resúmenes del trabajo realizado.
- Indicaciones de las observaciones durante la aplicación de la auditoria.
- Observaciones acerca del desarrollo de su trabajo.
- Anotaciones sobre su trabajo relevante.
- Ajustes realizados durante su ejecución.
- Lineamientos recibidos por área o fase de aplicación.
- Reporte de posibles irregularidades.

Para facilitar su presentación e información, y hacer más sencillo el acceso a la consulta, los papeles no deben sobrecargarse con referencias muy operativas sino con tópicos relevantes, estar redactados de forma clara y ordenada, ser sólidos para que cualquier persona que los revise pueda seguir la secuencia del trabajo. Los papeles de trabajo son un elemento probatorio de que la evidencia obtenida, los procedimientos y técnicas son suficientes y competentes.⁸⁸

Los papeles de trabajo preparados por el auditor son confidenciales, podrá proporcionarlos cuando reciba una orden o citatorio para presentarlos, por lo que debe guardarlos por un periodo suficiente por cualquier aclaración o investigación que pudiera darse con posterioridad y para auditorias subsecuentes.⁸⁹

5.6 SUPERVISIÓN DEL TRABAJO.

Para tener la seguridad de que aplica y respeta el programa aprobado, es necesario tener una estrecha *supervisión* sobre el trabajo que realizan los auditores, delegando la autoridad sobre quien posee experiencia, conocimiento y capacidad.⁹⁰

La supervisión en las diferentes fases de la ejecución de la auditoria administrativa comprende:⁹¹

- Revisión del programa de trabajo.
- Vigilancia constante y cercana al trabajo de los auditores.
- Aclaración oportuna de dudas.
- Control del tiempo invertido de acuerdo con el estimado.
- Revisión oportuna y minuciosa de los papeles de trabajo.

^{88, 89, 90, 91} Franklin F. Enrique Benjamín, Auditoria Administrativa. Gestión estratégica del cambio. PEARSON. PRENTICE HALL, México, 2007. P. 89, 90.



- Revisión final del contenido de los papeles de trabajo para cerciorarse de que están completos y cumplen con su propósito.

Para llevar a cabo la supervisión en forma constante y homogénea en conveniente observar los siguientes criterios.⁹²

- Asegurarse que existe conciencia entre las líneas fundamentales de la investigación en todo el equipo de auditores.
- Monitorear constantemente el trabajo de los auditores para atender cualquier duda o aclaración.
- Revisar el trabajo realizado y efectuar las observaciones y ajustes procedentes.
- Efectuar cambios en el equipo auditor cuando prevalezcan actitudes negativas o no se apliquen las líneas de investigación definidas.
- Celebrar reuniones periódicas para mantener actualizados a los auditores e instruirlos para mejorar su desempeño.

Es de vital importancia que en la etapa de supervisión del trabajo se considere: ⁹³

- Que los reportes de hallazgos cuenten con un espacio para la firma de revisión de l auditor responsable.
- Que los documentos que no cuenten con esta firma se sometan a revisión y no se aprueben en tanto no lo autorice el auditor responsable.
- Que los papeles de trabajo incluyan anotaciones del auditor líder del equipo, para garantizar el contenido de las conclusiones.
- Llevar una bitácora que describa el comportamiento de los auditores.
- Preparar un informe que consigne los logros y obstáculos que se encontraron a lo largo de la auditoria.
- Elaborar la propuesta en que se destaquen las contribuciones esenciales detectadas y el cambio para instrumentarlas.

^{92, 93} Franklin F. Enrique Benjamín, Auditoria Administrativa. Gestión estratégica del cambio. PEARSON. PRENTICE HALL, México, 2007. P. 91.



CAPITULO VI

INFORME DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.



CAPITULO VI. INFORME DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Cuando se ha concluido con la auditoria administrativa se tiene una visión completa de lo que se ha examinado de la organización, con esto el auditor tendrá como responsabilidad la confección del informe de auditoria como un producto final de su trabajo. El informe contendrá el mensaje del auditor sobre lo que se ha hecho y como lo ha realizado donde se identifique claramente el área, sistema, proyecto, etc. auditado, el objeto de la revisión, la duración, alcance y los recursos, técnicas y/o métodos que fueron utilizados, así como los resultados obtenidos, las conclusiones y las recomendaciones hechas para el mejoramiento de la organización.

En este documento se debe señalar lo más relevante e indispensable de las conclusiones y recomendaciones de la auditoria, es importante que se brinde suficiente información en base a lo que se ha investigado, también es necesario que todo lo que integra la investigación este sustentado con documentación y reflejado en los papeles de trabajo para que este no tenga errores que puedan perjudicar la credibilidad de la investigación.

6.1 CONCEPTO, IMPORTANCIA, REDACCIÓN Y UTILIDAD.

Concepto.

Es el documento emitido por el auditor como resultado final de su exámen y/o evaluación, incluye información suficiente sobre observaciones, conclusiones de hechos significativos, así como recomendaciones constructivas para superar las debilidades en cuanto a políticas, procedimientos, cumplimiento de actividades y otras.

Importancia.

El informe de auditoria suministra los movimientos que realiza la administración de la empresa, da información sustancial sobre su proceso administrativo, como una forma de contribuir al cumplimiento de sus metas y objetivos programados.

El informe a través de los resultados que emite por medio de las observaciones, conclusiones y recomendaciones, constituye el mejor medio para que la organización pueda apreciar la forma de como se esta operando. En algunas ocasiones puede ocurrir que, debido a un descuido en su preparación, se pierde la oportunidad de hacer conocer a la empresa lo que realmente desea o necesita conocer para optimizar su administración, a pesar de que se haya emitido un voluminoso informe, pero inadvertidamente puede estar falto de sustentación y fundamento adecuado; en consecuencia su contenido puede ser pobre; con esto se resaltar el hecho de que, el informe debe comunicar información útil y precisa para promover la toma de decisiones.



Redacción.

La redacción se efectuará en forma corriente a fin de que su contenido sea lo más clara para el lector, evitando en lo posible el uso de terminología muy especializada o técnica que sea incomprensible en el uso de este documento; se deben evitar los párrafos largos y complicados, así como expresiones confusas.

Es importante que la redacción del informe este hecha para las diferentes personas que quieran hacer uso de él como lo es el consejo de administración o la administración general para que este ayude a la toma de decisiones.

Utilidad.

La auditoria administrativa pretende la revisión de todas las áreas de la empresa, examinando las causas y los efectos, concluyendo con propuesta de soluciones a los problemas derivados del objeto de la empresa, es decir, de producción, ventas, finanzas, personal, cuando se termine el estudio se debe entregar el resultado de investigación a quien lo solicite ya sea el consejo de administración o la dirección general.¹

La utilización de la información expresada en forma numérica es sólo un aspecto para medir la capacidad de la empresa y enfrentarse a sus futuras obligaciones financieras para lograr sus objetivos de crecimiento. La información adicional que no es expresada en cifras, es de gran utilidad para evaluar si la empresa está administrada adecuadamente.²

El informe de auditoria administrativa es útil de dos maneras: *interna* y *externa*.³

- **Utilidad interna.** Los datos del informe dan una evaluación crítico-constructiva de la empresa en su totalidad o en sus áreas funcionales; o bien del aspecto procesal. Desde este punto de vista abarca los aspectos:
 - ✓ Funcional.
 - ✓ Procesal.
 - ✓ Operacional.

- **Utilidad externa.** Representa la apreciación del medio ambiente, que abarca aspectos sobre los cambios que ocurren en las condiciones externas para su debida orientación, e informa a su vez al exterior acerca de sus actividades. Desde el punto de vista abarca:
 - ✓ La apreciación del medio ambiente.

^{1, 2, 3} Rodríguez Valencia, Joaquín, Sinopsis de Auditoria Administrativa, Trillas, México, 2004, p. 310



La redacción del informe debe merecer mucha atención y cuidado de parte del auditor para que tenga la aceptación que se quiere por parte del gerente general de la empresa, en este sentido el informe debe:

- Despertar o motivar interés en la lectura.
- Convencer mediante información sencilla, veraz y objetiva.

6.2 PLANEACIÓN DEL INFORME.

Es necesario establecer un método de informes de auditoría administrativa con el propósito de que el auditor pueda contar con un medio de información estructurado para dar a conocer los resultados de su análisis. El informe debe ser elaborado de manera sistemática, para ello recomendable considerar los aspectos siguientes:

Planeación del informe.

En primer lugar debe decidirse acerca de qué se va a escribir, para lo cual se deberán determinar dos cosas: ⁴

- ¿Quién lo va a leer?
- ¿Qué uso va a tener?

Posibles lectores.⁵

- *Colegas técnicos.* Son aquellos que trabajan en la misma actividad.
- *Especialistas en actividades técnicas relacionadas.* Son aquellas personas que tienen sólo un conocimiento general de las actividades que el licenciado en administración se dedica.
- *Gerencia de línea.* Son las personas que trabajan en la misma empresa y que están colocados en un nivel inmediato superior en la cadena de mando.
- *Ejecutivos.* Estos lectores tienen necesidad inmediata de información de un determinado tipo. No se interesan por detalles técnicos solo por que se les de un buen consejo para beneficio de la organización.
- *Profanos.* Son los que no están incluidos en las categorías anteriores.

Usos posibles.⁶

- *Informar para uso inmediato.* Cuando el informe es entregado y éste es utilizado de forma inmediata.

^{4, 5, 6} Rodríguez Valencia, Joaquín, Sinopsis de Auditoría Administrativa, Trillas, México, 2004, p. 310.



- *Servir de base para emprender una acción.* Cuando las decisiones administrativas se basan en el informe.
- *Establecer prioridad sobre un descubrimiento.* Cuando se ha hecho un descubrimiento, puede ser oportuna la publicación de los detalles de la investigación.
- *Reservarlo para uso futuro.* Cuando el informe puede ser objeto de muchos usos en el futuro.

En virtud de que este documento señala los hallazgos, así como las conclusiones y recomendaciones de la auditoría, es indispensable que la información se elabore con respecto a la magnitud de la investigación y la frecuencia con la que se presenta, en relación con el número de casos revisados en función de las operaciones que realiza la organización.

Es importante que los hallazgos como las recomendaciones estén sustentados por evidencias competentes y relevantes debidamente documentada por los papeles de trabajo del auditor.⁷

Los resultados, conclusiones y recomendaciones que de ellos se desprendan, deberán reunir los siguientes aspectos: ⁸

- *Objetividad.* Visión imparcial de los hechos.
- *Oportunidad.* Disponibilidad de la información en tiempo y lugar.
- *Claridad.* Fácil comprensión del contenido.
- *Utilidad.* Provecho que puede obtenerse de la información.
- *Calidad.* Apego a las normas de la administración de de calidad y elementos del sistema de gestión de calidad.
- *Lógica.* Secuencia acorde con el objetivo y prioridades establecidas.

El informe constituye un factor invaluable debido a que posibilita conocer los instrumentos, y criterios aplicados que contempla las necesidades reales y deja abierta la alternativa de su presentación previa al titular de la organización para determinar los logros obtenidos, particularmente cuando se requieren elementos probatorios o de juicio que no fueron captados en la aplicación de la auditoría, asimismo, permite establecer las condiciones necesarias para su presentación e instrumentación. En caso de una modificación significativa derivada de evidencia relevante, el informe tendrá que ajustarse.⁹

7, 8, 9. Franklin F. Enrique Benjamín, Auditoría Administrativa. Gestión estratégica del cambio. PEARSON. PRENTICE HALL, México, 2007. P. 115-116.



6.3 ASPECTOS DEL INFORME DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

La utilidad de un informe de auditoría administrativa depende principalmente de los siguientes aspectos: ¹⁰

- Redacción adecuada.
- Oportunidad de presentación.
- Selección adecuada del material.

Redacción adecuada.

Después de recolectar toda la información es necesario darle un formato que sea claro para ello es necesario ordenar por escrito los pensamientos y conocimientos obtenidos durante la investigación.

Es importante realizar una buena redacción del informe ya que se debe redactar con exactitud, originalidad, concisión y claridad.¹¹

La capacidad profesional del auditor va a ser apreciada por el resultado de su actividad representada por el informe que se entrega. Se tienen que dar especial atención a la estructura de párrafos, frases y a la unidad correcta; debe tener cuidado de que lo escrito sea fácilmente comprensible. Necesita ser veraz y cuidadoso: enfocando las cosas con rigor científico y sin pronunciamientos anticipados o prejuicios personales.¹²

La auditoría administrativa requiere de una investigación, un análisis y una evaluación muy laboriosa, todo tipo de informe debe ser realizado con: ¹³

- *Exactitud.* Se refiere tanto al tema como a la forma de tratar algo con fidelidad. Las descripciones del informe deben coincidir con los hechos observados.
- *Originalidad.* Se refiere a que el auditor al elaborar su informe construirá frases de un modo o idea original.
- *Concisión.* Lo conciso no debe ser confundido con lo breve, la concisión requiere que cada idea sea expresada con el menor número de palabras posibles, siempre y cuando sea completa.

^{10, 11, 12, 13} Rodríguez Valencia, Joaquín, Sinopsis de Auditoría Administrativa, Trillas, México, 2004, p. 303, 304.



- **Claridad.** Implica que cualquier aservación pueda ser comprendida y que no sea mal interpretada. No se olvide que en la planeación del informe debe decidirse acerca de ¿Quién lo va a leer?

Oportunidad de presentación.

El informe de auditoria administrativa tiene como finalidad la comunicación del detalle de la evaluación hecha por el auditor. Pero el informe debe presentarse “oportunamente” para que la dirección pueda formular adecuadamente sus planes, ejercer acciones correctivas y la correcta toma de decisiones.¹⁴

Selección adecuada del material.

Para seleccionar adecuada el material que debe contener el informe, es necesario aplicar el principio de la excepción. Es decir, la necesidad de los directivos de concentrarse en aspectos donde no se logró lo previsto, más bien que en los resultados donde se obtuvo lo planteado.¹⁵

Aspectos operativos.

Es recomendable que antes de presentar la versión definitiva del informe es necesario revisarlo en términos prácticos, con base a las premisas que se acordaron para orientar las acciones que se llevaron a cabo en forma operativa, para ello es necesario seguir los siguientes aspectos: ¹⁶

- **Introducción.** Criterios considerados para emprender y ejecutar la auditoria.
- **Antecedentes.** Información que enmarca la génesis y situación actual de la organización.
- **Justificación.** Elementos que hicieron necesarias su aplicación.
- **Objetivos de la auditoria.** Razones por las que se efectuó la auditoria y los fines y los fines que se persiguen con el informe.
- **Estrategia.** Cursos de acción seguidos y recursos ejercidos en cada uno de ellos.
- **Recursos.** Requerimientos humanos, materiales y tecnológicos empleados.
- **Costo.** Recursos financieros utilizados en su desarrollo.
- **Alcance.** Ámbito, profundidad y cobertura del trabajo.
- **Acciones.** Pasos o actividades realizados en cada etapa.
- **Metodología.** Marco de trabajo, técnicas e indicadores en que se sustento la auditoria.

^{14, 15} Rodríguez Valencia, Joaquín, Sinopsis de Auditoria Administrativa, Trillas, México, 2004, p. 304, 305.

¹⁶ Franklin F. Enrique Benjamín, Auditoria Administrativa. Gestión estratégica del cambio. PEARSON. PRENTICE HALL, México, 2007. P. 116



- *Resultados.* Hallazgos significativos y evidencia suficiente que la soporte.
- *Conclusiones.* Inferencias basadas en las pruebas obtenidas.
- *Recomendaciones.* Señalamientos para mejorar el desempeño.
- *Alternativas de implantación.* Programa y métodos viables.
- *Desviaciones significativas.* Grado de cumplimiento de las normas aceptadas para la auditoría.
- *Opciones de los responsables de las áreas auditadas.* Puntos de vista expuestos de acuerdo a los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.
- *Asuntos especiales.* Toda clase de aspectos que requieran de un estudio mas profundo.

6.4 COMPOSICIÓN DE UN INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

La estructuración del cuerpo de un informe se compone de dos operaciones complementarias: la organización y la división. Desde el punto de vista de la organización, el trabajo debe exhibir una clara unidad de composición. Se podrán utilizar formas de orden para la presentación y discusión de las ideas: orden cronológico, orden especial, orden temático, depende del modelo de orden escogido, se hará la división de las partes del tema de manera que las partes especiales destaquen claramente.¹⁷

Cuando se estructure el informe el auditor no debe perder de vista dos elementos: **los hechos** que se pueden observar directamente o pueden ser de otras personas pero se debe tener cuidado en las opiniones ya que estas pueden carecer de veracidad, para comprobar la honestidad del entrevistado es recomendable realizar encuestas, los hechos no depende del investigador, y **la reflexión** de los mismos que si depende directamente de la investigación realizada, ya que hará uso de sus papeles de trabajo donde anotara los datos obtenidos sin perder de vista los lineamientos necesarios que se mencionan a continuación.

Lineamientos Generales para su Preparación.

Para que el informe tenga verdadero efecto en el desempeño de la organización, es necesario presentarlo de forma particular, es decir, con atención a la formulación de los criterios, si bien susceptibles de llevarse a la práctica, también con una visión estratégica, para lo cual se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos: ¹⁸

¹⁷ Rodríguez Valencia, Joaquín, Sinopsis de Auditoría Administrativa, Trillas, México, 2004, p. 304-305.

¹⁸ Franklin F. Enrique Benjamín, Auditoría Administrativa. Gestión estratégica del cambio. PEARSON. PRENTICE HALL, México, 2007. P. 116-117



- No perder de vista el objeto de la auditoria cuando se llegue a las conclusiones y recomendaciones finales.
- Ponderar las soluciones que se propongan para determinar practicidad y viabilidad.
- Explorar diferentes alternativas para transmitir las causas y efectos inherentes a los hallazgos, para traducirlas en recomendaciones previas o correctivas, según sea el caso.
- Homogeneizar la integración y presentación de los resultados para que exista coherencia entre los hallazgos y los criterios para su atención.
- Aprovechar todo el apoyo posible para fundamentar sólidamente los resultados. Agregar a los niveles de decisión los elementos idóneos para una toma de decisiones objetiva y congruente.
- Establecer las bases para construir un mecanismo de información permanente.
- Crear conciencia en los niveles de decisión de la importancia que reviste el incumplimiento de las medidas recomendadas.
- Establecer la forma y contenido que deberán observar los reportes y seguimientos de las acciones.
- Tomar en cuenta los resultados de auditorias realizadas con anterioridad, para evaluar el tratamiento y curso de acción tomados en la implementación de resultados.

Es conveniente que antes de emitir el informe, una persona independiente a la aplicación de la auditoria revise los borradores y los papeles de trabajo, a fin de verificar que se ha cumplido con todas las normas legales y éticas, y la opinión que se vaya a presentar este justificada y debidamente amparada por el trabajo realizado.¹⁹

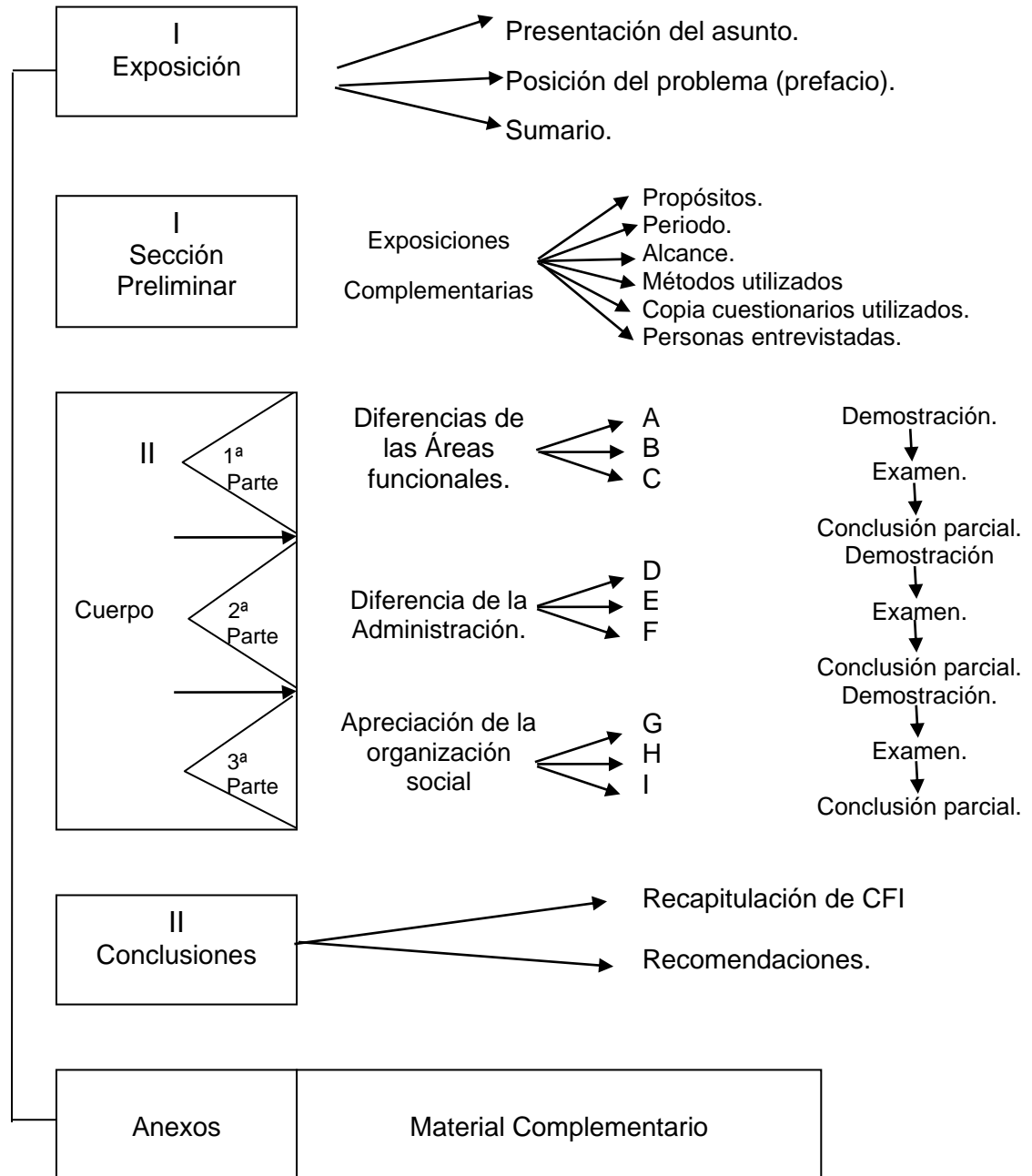
La estructura del texto del informe contiene: ²⁰

- El cuerpo del informe
- Conclusión.

^{19, 20} Rodríguez Valencia, Joaquín, Sinopsis de Auditoria Administrativa, Trillas, México, 2004, p. 305, 306.



Los hechos, la demostración y las conclusiones, son los componentes de un informe, es decir, la estructura general. A continuación, en la figura 6.1 se muestra la estructura del informe de auditoría.





Material preliminar.

- Portada.
- Carta de presentación.
- Prefacio.
- Sumario.

El informe.

- **Propósito.** Sirve para unir al autor del informe y al lector en un terreno común, con el fin de facilitar el proceso de comunicación. El propósito de la auditoria es determinar aspectos de la investigación que hayan sido solicitados por la dirección de la empresa ya sea de toda, de un departamento o una más área.²¹
- **Periodo.** Es la especificación y aclaración del tiempo de duración de la investigación realizada.²²
- **Alcance.** Es la profundidad de las investigaciones y las áreas que se han examinado y evaluado.²³
- **Métodos utilizados.** Es la especificación de las técnicas de obtención de la información utilizadas durante la auditoria.²⁴
- **Copia de los cuestionarios utilizados.** Consiste en especificar los tipos de cuestionario que fueron empleados.²⁵
- **Personas entrevistadas.** Abarca la mención de las personas que durante la auditoria fueron entrevistadas.²⁶

La información que se obtiene se deriva del alcance de la investigación, del tipo de empresa y de la necesidad de la misma, por lo cual el informe no tiene un formato uniforme que se pueda utilizar en todas las empresas; sin embargo, el auditor puede comparar diversas organizaciones que tengan la misma función, pero como se ha mencionado la redacción solo se hará de acuerdo a las necesidades de cada empresa.

Deficiencias de las áreas funcionales.

En esta parte del informe, se debe señalar en orden de importancia las deficiencias que afectan a cada función en particular.²⁷

^{21, 22, 23, 24, 25, 26, 27} Rodríguez Valencia, Joaquín, Sinopsis de Auditoria Administrativa, Trillas, México, 2004, p. 307.



En nuestra opinión es importante que las afectaciones que tiene la empresa en general, de uno o más departamentos o áreas funcionales se enlisten con sus posibles soluciones para que se tome la decisión más oportuna. Es necesario darle énfasis a los problemas encontrados durante la revisión para que se vayan corrigiendo e implantando de manera inmediata las recomendaciones del auditor.

Deficiencias de la administración general.

En esta etapa es importante señalar en orden de importancia las deficiencias de los diversos elementos del proceso administrativo y por eso se necesita de medidas correctivas.²⁸

Es importante que durante la investigación se vayan viendo las correcciones de los posibles errores encontrados de peligro potencial; ofreciendo las probables oportunidades de mejoras, la revisión de los planes y objetivos que desea alcanzar la organización, valorar la eficiencia del proceso administrativo (planeación, organización, integración, dirección y control), cuando este no se realiza de una forma adecuada se perjudica directamente al funcionamiento de la empresa.

Apreciación de la empresa.

A la organización auditada le interesa saber si en alguna de sus funciones, departamentos, procedimientos y métodos existe algún indicio que indique una condición o tendencia desfavorable que repercuta en la empresa.²⁹

En base al análisis de la información obtenida y de acuerdo a la aplicación de la puntuación que corresponda a cada una de las preguntas de los “*cuestionarios*” el auditor debe evaluar cuantitativamente a la empresa, mediante una escala de apreciación. La presentación de esta técnica se hará de acuerdo con la importancia que cada organismo social concede a sus áreas funcionales.³⁰

Es conveniente que el auditor realice diversas graficas unas sobre el comportamiento de la empresa, para una mejor apreciación de su funcionamiento por departamento o área de revisión y otras sobre las posibles modificaciones a realizar para visualizar.

Conclusiones y recomendaciones.

Las conclusiones deben recoger los resultados logrados en el cuerpo del informe, de forma tal que el lector no pueda interpretar mal el sentido del informe de auditoria administrativa.³¹

^{28, 29, 30, 31} Rodríguez Valencia, Joaquín, Sinopsis de Auditoria Administrativa, Trillas, México, 2004, p. 307-308.



En esta sección del informe, el auditor hará una descripción de las áreas localizadas que ofrecen posibilidades de mejoría administrativa, dichas mejoras podrán efectuarse en el curso de la misma auditoria. Se realizara una descripción de las conclusiones y recomendaciones para corregir las diferencias administrativas detectadas. El auditor debe ser cuidadoso de no cometer errores.³²

El auditor debe considerar que para dar una sugerencia debe saber cuales son los recursos de la empresa para ponerlos en práctica. Es conveniente que las sugerencias sean presentadas en la parte del informe, de acuerdo con su posible aceptación y proponer cursos alternativos de acción para cada recomendación básica.³³

Material complementario.

Este se encuentra la información diversa que será útil a algunos lectores del informe, pero no es esencial en la exposición básica, se clasifica como material complementario (los anexos). Es conveniente colocarlo al final del informe, de manera que quede fuera del curso de la lectura principal.

Los anexos de un informe de auditoria administrativa son los documentos que sirven al auditor para dar mayor claridad a la información contenida en el cuerpo del informe; entre los anexos más comunes podemos mencionar los siguientes:³⁴

- Gráficas.
- Cuadros.
- Formas.
- Diagramas de flujo.
- Hojas de trabajo.
- Hojas de datos (entrevistas, estadísticas).
- Estados, exhibiciones y formas semejantes de presentación.
- Programas de trabajo.

Es conveniente que el auditor emita informes parciales a medida que su auditoria administrativa se desarrolla, estos informes deben indicar claramente que su contenido es tentativo y que nuevos hallazgos o evaluaciones de la empresa en su conjunto, pueden modificar o sustituir las recomendaciones presentadas.³⁵

^{32, 33, 34, 35} Rodríguez Valencia, Joaquín, Sinopsis de Auditoria Administrativa, Trillas, México, 2004, p. 308, 309.



Tipos de informe.

La variedad de opciones para presentar el informe depende del destino y propósito que se le quiera dar, además del efecto que se pretende con su presentación. En atención a estos criterios, los informes más representativos son: ³⁶

- Informe general.
- Informe ejecutivo.
- Informe de aspectos relevantes.

Informe general.³⁷

- *Responsable.* Área o unidad administrativa encargada de preparar el informe.
- *Introducción.* Breve descripción de las circunstancias que hicieron necesario aplicar la auditoria, mecanismos de coordinación y participación empleados para su desarrollo, duración de la revisión, así como el propósito y explicación general de su contenido.
- *Antecedentes.* Exposición de la génesis de la organización, es decir, orígenes, cambios, sucesos y vicisitudes de mayor relevancia que influyeron en la decisión de implementar la auditoria.
- *Técnicas empleadas.* Instrumentos y métodos utilizados para obtener resultados en función del objetivo.
- *Diagnóstico.* Definición de las causas y consecuencias de la auditoria, las cuales justifican los ajustes o modificaciones posibles.
- *Propuesta.* Presentación de alternativas de acción, ventajas y desventajas que pueden derivarse, implicaciones de los cambios y resultados esperados.
- *Estrategia de implementación.* Explicación de los pasos o etapas previstas para instrumentar los resultados.
- *Seguimiento.* Determinación de los mecanismos de información, control y evaluación necesarios para garantizar el cumplimiento de los criterios propuestos.

^{36, 37} Franklin F. Enrique Benjamín, Auditoria Administrativa. Gestión estratégica del cambio. PEARSON. PRENTICE HALL, México, 2007. P. 118.



- *Conclusiones y recomendaciones.* Síntesis de los logros obtenidos, problemas detectados, soluciones instrumentadas y pautas sugeridas para el logro de las propuestas.
- *Apéndices o anexos.* Gráficos, cuadros y demás instrumentos de análisis administrativa que se consideren elementos auxiliares para la presentación y fundamentación de la auditoría.

Informe ejecutivo.³⁸

- *Responsable.* Área o unidad administrativa encargada de preparar el informe.
- *Período de revisión.* Lapso que comprendió la auditoría.
- *Objetivos.* Propósito que se pretende obtener con la auditoría.
- *Alcance.* Profundidad con la que se auditó la organización.
- *Metodología.* Explicación de las técnicas y procedimientos utilizados para captar y analizar la evidencia necesaria para cumplir con los objetivos de la auditoría.
- *Síntesis.* Relación de los resultados y logros obtenidos con los recursos asignados.
- *Conclusiones.* Síntesis de aspectos prioritarios, acciones llevadas a cabo y propuestas de actuación.

Informe de aspectos relevantes.³⁹

Documento que se integra con base en un criterio de selectividad, que consideran los aspectos que reflejan los obstáculos, deficiencias o desviaciones captados durante el exámen de la organización.⁴⁰

Mediante este informe se pueden analizar y evaluar.⁴¹

- Si se llevo a cabo todo el proceso de aplicación de la auditoría.
- Si se presentarán observaciones relevantes.
- Si la auditoría está en proceso, se reprogramó o replanteó.

^{38, 39, 40, 41} Franklin F. Enrique Benjamín, Auditoría Administrativa. Gestión estratégica del cambio. PEARSON. PRENTICE HALL, México, 2007. P. 118, 119.



- Las horas hombre que realmente se utilizarón.
- La fundamentación de cada observación.
- Las causas y efectos de las principales observaciones formuladas.
- Las posibles consecuencias que se pueden derivar de las observaciones presentadas.

Las observaciones del informe se consideran relevantes cuando presentan las siguientes características:⁴²

- Inconsistencia en la cadena del valor de la organización.
- Inobservancia del marco normativo aplicable.
- Incumplimiento de las expectativas de los clientes y/o usuarios.
- Deficiencia en el servicio de los proveedores.
- Falta de información del desempeño de los competidores.
- Pérdida de oportunidades de negocio.
- Baja rentabilidad y productividad.
- Existencia de una cultura organizacional débil.
- Necesidad de adecuar y/o actualizar los sistemas.
- Generación de bienes y servicios sin la calidad requerida.
- Potencial de innovación desaprovechado.
- Urgencia de replantear los procesos centrales.
- Necesidad de redireccionar el enfoque estratégico.

Para apoyar el proceso de toma de decisiones del titular de la organización, este informe puede presentarse acompañado de un ejemplar del informe general o ejecutivo.⁴³

6.5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

La finalidad del informe de auditoría administrativa es lograr que las recomendaciones que se han propuesto se sigan y se cumplan para el funcionamiento de la organización. Todas las recomendaciones se deben discutir con los directivos de la empresa, primordialmente las que estén a juicio de los dueños y no procedan. En estos casos es importante conocerlas por medio de pruebas que sean sólidas y sustentables.

Los directivos no siempre ponen en práctica las recomendaciones ya que se les hace difícil realizar cambios dentro de la organización más cuando se ha venido realizando la misma operación desde que inicio la empresa.

^{42, 43} Franklin F. Enrique Benjamín, Auditoría Administrativa. Gestión estratégica del cambio. PEARSON. PRENTICE HALL, México, 2007. p. 119.



En algunos casos las recomendaciones se implementaran por medio del auditor y en otras ocasiones por terceras personas, pero el auditor debe: ⁴⁴

- Ver que las acciones correctivas se lleven a cabo finalmente y observar los resultados obtenidos con su aplicación.
- Convencer a la dirección de que muchas sugerencias requieren algún tiempo para lograr los resultados esperados.
- Convencer a la dirección de que la auditoria administrativa es una técnica que da a la empresa mayor capacidad para la consecución de sus objetivos y planes establecidos.

Propuesta de implementación.

La implementación de las recomendaciones constituye uno de los aspectos clave para afectar en forma efectiva a la organización, ya que representa el momento de transformar las propuestas en acciones específicas para cumplir con el propósito de la auditoria.⁴⁵

La implementación se realiza en cuatro fases: ⁴⁶

- Preparación del programa.
- Métodos de implementación.
- Integración de recursos.
- Ejecución del programa.

Preparación del programa.

Para elaborar el programa es necesario cumplir con estos pasos: ⁴⁷

- Establecer el tiempo de duración de cada actividad y el total de la implementación.
- Estimar los requerimientos de personal, instalaciones, mobiliario y equipo.
- Determinar claramente las responsabilidades del personal responsable de su ejecución.

^{45, 46, 47} Franklin F. Enrique Benjamín, Auditoria Administrativa. Gestión estratégica del cambio. PEARSON. PRENTICE HALL, México, 2007. P. 119, 120.

⁴⁴ Rodríguez Valencia, Joaquín, Sinopsis de Auditoria Administrativa, Trillas, México, 2004, p. 311.



Métodos de implementación.

Los métodos de implementación de aceptados para traducir las recomendaciones en acciones son: ⁴⁸

- Instantáneo.
- Proyecto piloto.
- En paralelo.
- Parcial o por aproximaciones sucesivas.
- Combinación de métodos.

Método instantáneo.

Se refiere a la posibilidad de implementar las recomendaciones contenidas en los resultados de la auditoria en forma inmediata, tomando en cuenta que sean viables de ejecutar y que existan las condiciones para hacerlo eficazmente. ⁴⁹

Método del proyecto piloto.

Consiste en realizar un ensayo con los resultados de la auditoria en sólo una parte de la organización, con la finalidad de medir sus efectos, lo que facilita introducir cambios en una escala reducida y llevar a cabo cuantas pruebas sean necesarias antes de implementarlos en forma global. ⁵⁰

Método en paralelo.

Representa la operación simultánea, por un periodo determinado, tanto del ambiente como condiciones normales de trabajo, como las que se van a implementar, lo que permite efectuar modificaciones y ajustes sin problema, al tiempo que deja que las nuevas condiciones funcionen libremente antes de suspender las anteriores. ⁵¹

Método parcial o por aproximaciones sucesivas.

Consiste en seleccionar partes de los resultados de la auditoria e implementarlos procurando hacerlo sin causar grandes alteraciones y avanzar al siguiente paso sólo cuando se haya consolidado el anterior, lo que permite un cambio gradual y controlado. ⁵²

Combinación de métodos.

Constituye el empleo de más de un método para implementar las recomendaciones, tomando en cuenta el efecto que los cambios administrativos puedan provocar en la organización. ⁵³

^{48, 49, 50, 51, 52, 53} Franklin F. Enrique Benjamín, Auditoria Administrativa. Gestión estratégica del cambio. PEARSON. PRENTICE HALL, México, 2007. P. 120



Integración de recursos.

Una vez estructurado el programa de implementación, se deben reunir los recursos para ponerlo en marcha. Después, se debe desarrollar toda la base documental para fundamentar técnica y normativamente la implementación y, en su caso, el acondicionamiento físico de las instalaciones.⁵⁴

Por último, de acuerdo con los requerimientos de la auditoría y el programa de implementación, se lleva a cabo la selección y capacitación del personal que va a colaborar en su ejecución.⁵⁵

Ejecución del programa.

Realizados los pasos anteriores, se procede a implementar las recomendaciones mediante el empleo del método seleccionado y la relación de las actividades programadas.⁵⁶

Es necesario que el personal que participa en el proceso reciba la información y orientación oportuna para interactuar en condiciones óptimas. En forma simultánea se tiene que efectuar el seguimiento y evaluación de los avances que se hayan realizado.⁵⁷

6.6 PRESENTACIÓN DEL INFORME.

Una vez que el informe ha quedado debidamente estructurado, el responsable de la auditoría debe convocar al grupo auditor para efectuar una revisión de su contenido. En caso de que se detecte algún aspecto susceptible de enriquecer o clarificar, se deben realizar los ajustes necesarios para depurarlo. El informe final aprobado se hará del conocimiento de:⁵⁸

- Titular de la organización.
- Órgano de gobierno.
- Órgano de control interno.
- Niveles directivos.
- Mandos medios y nivel operativo.
- Grupo (s) de filiación, corporativo (s) o sectorial (es).
- Dependencia globalizadora (en el caso de instituciones públicas).

En nuestra opinión es importante realizar una buena exposición del informe donde se reflejen las etapas más importantes de la auditoría administrativa y que éste de lugar a interactuar con las personas interesadas para discutir y verificar las faltas y los problemas que fueron encontrados durante la investigación.

^{54, 55, 56, 57, 58} Franklin F. Enrique Benjamín, Auditoría Administrativa. Gestión estratégica del cambio. PEARSON. PRENTICE HALL, México, 2007. P. 120, 121.



De acuerdo con las normas de funcionamiento, convenios de coordinación, convención sectorial, enfoque estratégico y relaciones con el entorno el informe se puede hacer extensivo a las instituciones con las que interactúa la organización, a los grupos de interés, clientes y proveedores, con el objeto de fortalecer o reconsiderar los criterios para desarrollar el trabajo en conjunto.⁵⁸

De conformidad con instancia o nivel al que vaya dirigido el informe y las técnicas didácticas consecuentes para su adecuada estructura, el informe puede presentarse con el apoyo de soporte informático, laminas o material audiovisual.⁵⁹

^{59, 60} Franklin F. Enrique Benjamín, Auditoria Administrativa. Gestión estratégica del cambio. PEARSON. PRENTICE HALL, México, 2007. P. 121



CAPITULO VII

EL AUDITOR ADMINISTRATIVO.



CAPITULO VII. EL AUDITOR ADMINISTRATIVO.

En este capítulo se distinguirán las características y cualidades de un auditor administrativo, así como comprender la importancia de su comportamiento ético y al mismo tiempo identificar las diferentes alternativas para asignar la responsabilidad de aplicación de la auditoría administrativa.

El papel que juega el auditor en la aplicación de una auditoría administrativa es vital, por que en el recae el peso de conceptualizarla, practicarla y obtener los resultados esperados. Su perfil, en cuanto a conocimientos, habilidades y destrezas, experiencia, responsabilidad profesional y en especial, su estructura de pensamiento y ética, son los pilares sobre los cuales descansa una auditoría administrativa.

7.1 CARACTERÍSTICAS DEL AUDITOR ADMINISTRATIVO

Las características de un auditor constituyen uno de los tópicos de mayor importancia en el proceso de instrumentar una auditoría administrativa, en virtud que es en quien recae la responsabilidad de conceptualizarla, practicarla y lograr los resultados necesarios para poner las medidas tendientes a elevar el desempeño de la organización que ha optado por este recurso.¹

La calidad y el nivel de ejecución de la auditoría depende en gran medida del profesionalismo y sensibilidad del auditor, así como de su comprensión de las actividades que va a revisar, elementos que implican la conjunción de conocimientos, habilidades, destrezas y experiencias necesarias para que realice su trabajo con esmero y competencia.²

Independientemente de que el auditor administrativo pertenezca a la empresa o sea un auditor externo independiente, el trabajo de auditoría exige un alto grado de conocimientos, habilidades, talento y experiencia. Por lo que idealmente el auditor deberá poseer ciertas características que le permitan desempeñar su papel en forma adecuada. Entre estas características podemos mencionar las siguientes:³

^{1, 2} Enrique Benjamín Franklin F. Auditoría administrativa, Mc Graw Hill, México, 2004, p20.

³ Mancilla Pérez, Eduardo J., La Auditoría Administrativa. Un Enfoque Científico, Trillas, México, 2001, p 125



Conocimientos.

Es conveniente que la persona elegida para un proyecto de auditoría administrativa tenga una preparación acorde con los requerimientos que ésta exige, pues eso le permitirá interactuar de manera natural con los mecanismos de estudio que de una u otra manera se emplearán durante el desarrollo.⁴

Atendiendo a tales necesidades, es recomendable apreciar los siguientes niveles de formación

Formación académica.

Estudios a nivel licenciatura o postgrado en administración, informática, comunicación, ciencias políticas, administración pública, relaciones industriales, ingeniería industrial, psicología, pedagogía, ingeniería en sistemas, contabilidad, derecho, relaciones internacionales y diseño gráfico.⁵

Otras especialidades como actuaría, matemáticas, ingeniería y arquitectura pueden contemplarse, siempre y cuando el auditor haya recibido una capacitación que le permita intervenir en el estudio.⁶

Formación complementaria.

Instrucción en la materia obtenida a lo largo de su vida profesional a través de conferencias, talleres, seminarios, foros o cursos.⁷

Habilidades y destrezas

En forma complementaria a su formación, profesional, teórica práctica, o ambas, se demanda del auditor otro tipo de cualidades que son determinantes en su trabajo, referidas a recursos profesionales producto de su desenvolvimiento o dones intrínsecos a su carácter. La expresión de estos atributos puede variar de acuerdo con el modo de ser o el deber de ser de cada caso en particular: sin embargo es conveniente que quien se da a la tarea de cumplir con el papel de auditor, sea poseedor de las siguientes características.⁸

- Poseer profundos conocimientos sobre administración, y conocimientos aceptables sobre disciplinas afines como economía, derecho laboral, informática, contabilidad, etc., así como las funciones básicas de la empresa.⁹
- Tener en alto aprecio y dominar el método científico, lo que le asegurara objetividad y rigurosidad en su trabajo.¹⁰
- Capacidad intelectual que le ayude a la comprensión y resolución de los problemas administrativos.¹¹

4, 5, 6, 7, 8 Enrique Benjamín Franklin F. Auditoría administrativa, Mc Graw Hill, México, 2004, p 20-22

9, 10, 11, Mancilla Pérez Eduardo J., La Auditoría Administrativa. Un Enfoque Científico, Trillas, México, 2001, p 125



- Capacidad de análisis y síntesis, lo que le facilitara el estudio y correcta definición de los problemas administrativos.¹²
- Creatividad, que le permita desarrollar hipótesis de trabajo y proponer recomendaciones para la resolución de los problemas.¹³
- Capacidad de comunicación oral y escrita que asegure un buen entendimiento con las personas de la empresa auditada.¹⁴
- Criterio, para adecuarse a la realidad, lo que le asegura capacidad para discernir entre lo ideal y lo posible.¹⁵
- Capacidad para trabajar en equipo, pues el trabajo de auditoria suele ser un trabajo desarrollado en grupo.¹⁶
- Ética profesional, lo que asegurara profesionalismo en el desempeño del trabajo y en su relación con el cliente.¹⁷
- Capacidad administrativa, lo que le permitirá tener una visión integral de las cosas, y entender las relaciones existentes entre ellas.¹⁸
- Confianza en sí mismo, lo que le ayudara a creer en sus análisis y recomendaciones.¹⁹
- Estabilidad emocional, para poder enfrentarse a los imprevistos y situaciones adversas.²⁰
- Poseer titulo universitario, lo que implicara tener una visión y cultura más amplias.²¹

Experiencia

Una de las características fundamentales que se deben considerar en el auditor es su experiencia personal, ya que de ello depende en gran medida el cuidado y diligencia profesionales que empleara y la profundidad con que emitirá sus observaciones.²²

Por la naturaleza de la función a desempeñar, existen varios campos que tiene que dominar:

^{12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21} Eduardo J. Mancilla Pérez, La Auditoria Administrativa Un Enfoque Científico, Trillas, México, 2001, p 125-126.

²² Enrique Benjamín Franklin F. Auditoria administrativa, Mc Graw Hill, México, 2004, p 23.



Conocimientos de las áreas sustantivas de la organización

El dominio de este campo está referido a la experiencia que brinda el contacto día con día con las iniciativas o programas orientados a la producción de resultados para la organización, de acuerdo con su objeto o atribuciones primordiales.²³

Conocimiento de las áreas adjetivas de la organización.

La competencia en este rubro se deriva de la aplicación continua de las medidas de orden administrativo giradas para el empleo puntual de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, como soporte a las áreas o proyectos sustantivos en la organización.²⁴

Conocimientos por esfuerzos anteriores

El entendimiento del proceso de aplicación de una auditoría, como producto del conocimiento adquirido en experiencias anteriores puede ser: ²⁵

- En la organización bajo estudio.
Condición que favorece significativamente, porque abre la posibilidad de capitalizar la experiencia adquirida en estudios análogos llevados a cabo previamente.
- En otras instituciones.
Factor que permite establecer un marco de referencia basado en la experiencia que otorga el conocimiento de tareas similares realizadas en otras organizaciones.

Conocimiento de casos prácticos

Percepción de la naturaleza, alcance y condiciones de las técnicas que se utilizan para auditar una organización, derivada de la capacitación o formación obtenida en los centros de trabajo o estudio.²⁶

Conocimiento derivado de estudios Organizacionales de otra naturaleza

Apreciación de los requerimientos necesarios para instrumentar una auditoría a partir de la práctica lograda en la participación en el tipo de estudios de mejoramiento administrativo.²⁷

Conocimiento personal Basado en elementos diversos

Dominio de áreas del conocimiento administrativo, métodos de trabajo, técnicas de estudio, o influencia en la organización por posición jerárquica, respeto, capacidad, interacción con el medio e interés de desarrollo que proviene de: ²⁸

^{23, 24, 25, 26, 27, 28} Enrique Benjamín Franklin F. Auditoría administrativa, Mc Graw Hill, México, 2004, p 23, 26.



- Liderazgo formal: Situación que hace posible la incorporación de experiencias de actuación originadas en el propio contexto.
- Liderazgo informal: Circunstancia basada en la capacidad para influir en el manejo de factores reconocidos por los individuos y grupos de trabajo.
- Inteligencia: Atributo aceptado por la organización, el cual se considera un factor de peso en los procesos de decisión.
- Sentido común: Facultad de percibir intuitivamente alternativas de solución a planteamientos específicos.
- Interés en aprender: Apertura al conocimiento que motiva a participar en la exploración de cómo llevar a cabo, en términos positivos, una propuesta de estudio.

7.2 ÉTICA PROFESIONAL.

Uno de los aspectos más relevantes en el desarrollo profesional; a veces no valorado en su justa dimensión, es el relativo a la ética. Quizá porque se considera intrínseco al comportamiento y a las relaciones de trabajo. Sin embargo, es determinante para el individuo y su medio, ya que de ella depende la transparencia de las acciones que de una u otra manera se traducen en hechos.²⁹

La ética comprendida como el conjunto de normas que ordenan e imprimen sentido a los valores y principios de conducta de una persona tales como compromiso, honestidad, lealtad franqueza, integridad, respeto por los demás y sentido de responsabilidad, constituye uno de los pilares de las normas de actuación de cualquier organización, sea cual sea su actividad y entorno.³⁰

La ética, desde un punto de vista organizacional puede ser definida como los principios morales y las normas que orientan el comportamiento en el mundo de los negocios. Estos principios y normas forman parte de los códigos de ética que los colegios de profesionales e instituciones preparan, a los cuales se tienen acceso durante el periodo de formación academia y, posteriormente, en el transcurso de la vida productiva. La ética es, pues, un elemento primordial para la auditoría administrativa, ya que todas, absolutamente todas las acciones de un auditor, deben sustentarse en ella. Si bien el impacto y la credibilidad de su trabajo dependen de la precisión y calidad de sus resultados, invariablemente tendrá que avalarlo con una conducta ética.³¹

^{29, 30, 31} Enrique Benjamín Franklin F. Auditoría administrativa, Mc Graw Hill, México, 2004, p 27-30



En relación con la ética profesional, el auditor administrativo, al igual que cualquier profesionista que se digne de serlo, debe sujetarse a cierto código.³²

A este respecto podrían citarse un sin número de reglas que correspondiendo a distintos códigos de ética de diferentes profesiones tendrían validez para la actuación del auditor administrativo.³³

A efecto de muestra, relacionaremos algunos conceptos éticos propuestos por algunas asociaciones de profesionales, entre ellos: CONLA (Colegio Nacional de Licenciados en Administración), FEACO (Federación Europea de Asociaciones de Consultores de Empresas), ASEEINCO (Asociación Española de Empresas de Ingeniería y Consultoras) IMCP (Instituto Mexicano de Contadores Públicos).³⁴

En relación con la capacidad del auditor.

- Solo deberán aceptarse trabajos para los que el auditor se encuentra debidamente capacitado.³⁵
- El trabajo de la auditoria deberá de hacerse con capacidad, esmero y diligencia razonable.³⁶

En relación con el secreto profesional e independencia.

- Tener independencia de criterio, esto es, que no estará limitado por influencias internas o externas, o de cualquier otra índole.³⁷
- El auditor deberá de definir sus tareas y la forma de cómo calculara sus honorarios, de manera clara, concreta y precisa posible.³⁸
- El calculo de los honorarios deberá de hacerse con base en la complejidad y tiempo de la auditoria, así como la competencia de las personas que intervendrán en ella.³⁹
- La retribución recibida por los auditores deberá de ser lo suficientemente justa, que les permita cubrir con dignidad sus necesidades personales y profesionales.⁴⁰
- No deberán reducir los honorarios, por medio de la reducción de costos de la auditoria y con menoscabo de la calidad de esta.⁴¹

^{32, 33, 34, 35, 36, 38, 39, 40, 41} Eduardo J. Mancilla Pérez, La Auditoria Administrativa Un Enfoque Científico, Trillas, México, 2001, p 128, 129.

³⁷ Enrique Benjamín Franklin F. Auditoria administrativa, Mc Graw Hill, México, 2004, p 27-30.



- En ningún caso el auditor prolongara innecesariamente el tiempo y ámbito de aplicación de la auditoria, en perjuicio del cliente.⁴²

En relación con la sociedad.

- El auditor respetara y aplicara correctamente la legislación vigente relacionada con su actuación.⁴³
- No deberá de aceptar contratos que sean contrarios a la ley, y en caso de que el cliente no se aviniera, renunciara a la prestación del servicio.⁴⁴
- El auditor deberá siempre anteponer el interés general sobre el interés individual o de grupo.⁴⁵
- Se deberá de respetar la dignidad humana y profesional de los colaboradores y empleados participantes.⁴⁶
- Aunque el auditor debe defender los intereses del cliente frente a terceros, deberá actuar con imparcialidad y equidad.⁴⁷
- La labor deberá ser cuidadosamente planificada, supervisada y soportada por documentos de trabajo, debidamente sustentados.⁴⁸
- Obtener evidencias suficientes, competentes y relevantes, que permitan tener una base sólida y razonable para emitir opiniones.⁴⁹
- Mantenerse alerta a situaciones que impliquen un posible fraude, abuso o actos ilícitos.⁵⁰

Los informes se elaboraran por escrito y serán revisados, en borrador por los auditados y por aquellos funcionarios que solicitaron la auditoria.⁵¹

- Los informes serán imparciales, objetivos, oportunos y presentados puntualmente.⁵²
- Los informes presentaran los datos en forma veraz acta y razonable; describirán los hallazgos de manera convincente, clara, sencilla, concisa y completa.⁵³

^{42, 43, 44, 45, 46, 47} Eduardo J. Mancilla Pérez, La Auditoria Administrativa Un Enfoque Científico, Trillas, México, 2001, p 129, 130.

^{48, 49, 50, 51, 52, 53} Enrique Benjamín Franklin F. Auditoria administrativa, Mc Graw Hill, México, 2004, p 28, 29



- Los informes deben incluir una mención especial sobre los logros obtenidos, enfatizando las fortalezas y debilidades.⁵⁴
- Las observaciones, sugerencias y recomendaciones deben de constituirse en una fuente de cambio que permita generar conocimiento y nuevas ideas para aprender.⁵⁵
- Las sugerencias y recomendaciones deberán ser concretas, pertinentes y viables de implementar.⁵⁶
- El observar las normas permite que las auditorias aporten elementos completos y consistentes para respaldar los hallazgos, validar las evidencias y emitir observaciones y sugerencias defendibles, así como orden y disciplina en el trabajo.⁵⁷

De acuerdo con la profesión.

- El auditor debe actuar con lealtad y corrección en relación con sus colegas competidores, por lo que deberá evitar hacer maniobras o declaraciones que constituyan un acto de competencia desleal.⁵⁸
- Poseer una adecuada formación y capacidad profesional para aplicar las técnicas requeridas en la auditoria.⁵⁹
- En caso de solicitársele una opinión profesional sobre algún colega competidor, esta deberá ser estrictamente objetiva, evitando comentarios denigrantes.⁶⁰
- El auditor se abstendrá de recurrir a medios incompatibles con su propia dignidad y la de la profesión, para obtener contratos.⁶¹
- Es obligación del auditor mantenerse actualizado en los conocimientos inherentes al desarrollo y aplicación de las auditorias.⁶²

7.3 CONTRATACION Y HONORARIOS.

La contratación de los servicios de un auditor administrativo interno o externo, puede iniciarse por una de dos circunstancias: la solicitud del servicio por parte del cliente, o por la práctica periódica de esta.⁶³

^{54, 55, 56, 57, 59} Enrique Benjamín Franklin F. Auditoria administrativa, Mc Graw Hill, México, 2004, p 28-30.

^{60, 61, 62, 63} Mancilla Pérez Eduardo J., La Auditoria Administrativa. Un Enfoque Científico, Trillas, México, 2001, p 126, 127.



En el primer caso, el cliente deberá expresar sus necesidades o ideas al respecto de la auditoria: si tiene identificado algún problema que quisiera resolver, o si solo quiere buscar un mejoramiento de la administración de la empresa o unidad que se va auditar.⁶⁴

El auditor probablemente llevará acabo un Diagnostico Administrativo-Investigación Previa. El trabajo realizado para el diagnóstico y la investigación podrá ser cobrado o no, dependiendo de la magnitud y complejidad de éstos; si el auditor lo considera como trabajo sencillo, muy probablemente no lo cobre. Sin embargo, cualquiera que sea la decisión, deberá de comunicarse al cliente de antemano.⁶⁵

Si se llevo acabo un Diagnóstico Administrativo-Investigación Previa, el auditor presentara un informe propuesta, el cual puede servir como un documento convenio (si es firmado por el cliente), con el que quede contratado por los servicios del auditor. Este documento contendrá la forma y condiciones a las que se sujetara la prestación de los servicios, además de aspectos como los referidos a los honorarios del auditor.⁶⁶

Los honorarios, en términos generales, pueden fijarse bajo tres modalidades diferentes:

Honorarios fijos por trabajo.

En este caso el auditor calcula una cantidad por el trabajo que va a realizarse, la cual no variara. Esta forma es adecuada cuando el trabajo es sencillo y previsible, por tanto el auditor puede calcular el tiempo y la complejidad de la tarea, así como tipo de personal de auditoria que se empleara. La experiencia del auditor permite fijar una cantidad sin mucho problema.⁶⁷

La ventaja de esta modalidad es que ambos, el cliente y el auditor, tienen perfectamente claro cuanto pagara y recibirá respectivamente, así como el acuerdo tácito por parte del cliente de que esta de acuerdo con la cantidad que debe pagarse.⁶⁸

Aunque esta alternativa es positiva para las dos partes, existe el riesgo para el auditor de afrontar contingencias que repercutan en un aumento del costo de la auditoria, el cual tendría necesariamente que absorber.⁶⁹

^{64, 65, 66, 67, 68} Eduardo J. Mancilla Pérez, La Auditoria Administrativa Un Enfoque Científico, Trillas, México, 2001, p 127, 128.

⁶⁹ Enrique Benjamín Franklin F. Auditoria administrativa, Mc Graw Hill, México, 2004, p 36



Honorarios variables

Son los que se derivan conforme el trabajo va realizándose, con base en el tiempo y personal empleado en el periodo. Esta modalidad, al ajustarse a la realidad, suele ser más justa para ambas partes, ya que hay una relación directa entre el trabajo realizado y los honorarios, además el tiempo no es un factor de presión para el auditor, lo que le permitirá trabajar con más cuidado.⁷⁰

La desventaja es que el costo para el cliente no se conoce con precisión, y en el transcurso de la auditoria podría llegar a concluir con un costo muy elevado.⁷¹

Honorarios por iguala

En esta forma se hacen pagos periódicos (semanales, quincenales, etc.), por una cantidad fija que se pagara mientras dure el trabajo. Para esto se calcula el precio total del trabajo, tomando en cuenta el tiempo y tipo de personal por emplear, y se divide entre el número de periodos durante los que se pagara dicha cantidad.⁷²

Algunos despachos de servicios profesionales acostumbran calcular el precio de sus servicios multiplicando su costo real por tres; considerando que una tercera parte cubre el costo real, otra cubre los gastos de operación del despacho, y la tercera corresponde a las utilidades de los socios del despacho.⁷³

En caso de honorarios variables, el clausulado del convenio de prestación de servicios puede incluir estipulaciones como las siguientes: ⁷⁴

- El calculo de los honorarios por día/auditor
- Como se cubrirán los gastos por viajes y dieta extra.
- Como se consideraran los días festivos legales para efecto de honorarios.
- Como se consideraran las ausencias del auditor.
- Cada cuando se presentaran los recibos de honorarios y otros gastos.
- El derecho a reconsiderar un posible ajuste de honorarios, previo aviso.
- Que tratamiento se le dará a las visitas posteriores de servicios complementarios, y en su caso con que costo para el cliente.
- Bajo que condiciones puede darse por terminado por adelantado, el contrato de prestación de servicios.
- La confidencialidad a la que se vera sujeta la información proporcionada por la empresa.

^{70, 71, 72, 73, 74} Eduardo J. Mancilla Pérez, La Auditoria Administrativa Un Enfoque Científico, Trillas, México, 2001, p 127-129.



CAPITULO VIII

CASO PRÁCTICO: SXY DAGOF, S.A. DE C.V.



CAPITULO VIII. CASO PRÁCTICO. SXY DAGOF, S.A. DE C.V.

8.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.

Dentro de las razones que nos hicieron pensar en que SXY DAGOF fuera la empresa que nos ayudaría a ilustrar nuestro tema de investigación, porque es considerada dentro de su ramo como líder y abarca un mercado nacional, por razones de seguridad de la empresa no se revelan sus datos generales.

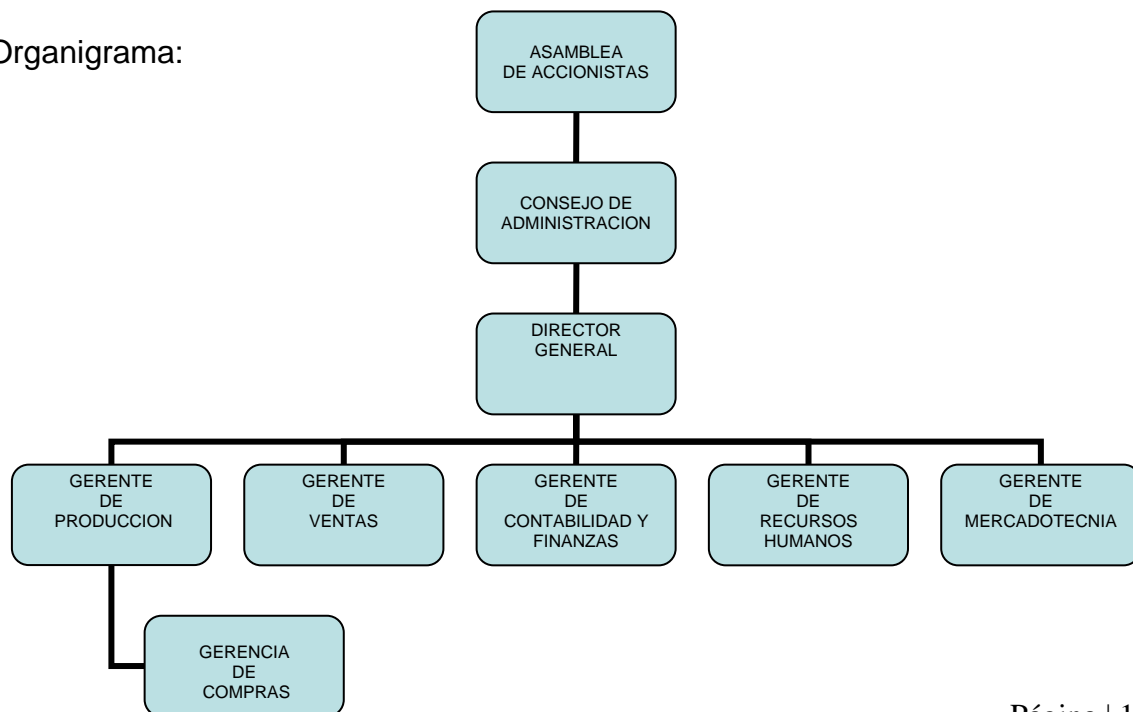
Es una empresa dedicada a la elaboración y distribución de bolsas de mano, líder a nivel nacional. La solidez y estructura de la misma se consolidan gracias a la especialización y actualización permanente de todas las personas que trabajan en ella. Todos están comprometidos a satisfacer de manera eficaz y constante todas las necesidades de sus clientes.

Es muy cierto que la parte importante de sus ventas es el contacto directo con las personas, por eso se cuenta con gente capaz de brindar un buen servicio con el solo fin de que te mantengas a la moda.

Se quiere ir más allá de la moda, su objetivo principal está orientado a brindar tranquilidad y satisfacción personal en todos los aspectos de tu vida, y que sientas la seguridad de llevar tus cosas siempre contigo.

Se encuentra ubicada en Fray Bartolomé de las casas No. 100 Col. Blvds. de San Francisco, Pachuca, Hgo.

Organigrama:





GERENCIA:

Es el responsable de tomar las decisiones de la empresa.

Responsable: L.C. Flor Yazmín Vargas Gress.

PRODUCCIÓN:

Es el arrea responsable de cumplir lo solicitado por las ventas en tiempo y costo adecuados.

Responsable: ING. Dulce Leonor Hernández López.

VENTAS:

Es el arrea que se encarga de ofrecer y llevar el producto al cliente.

Responsable: L.A. Arturo Guerrero Medina.

CONTABILIDAD Y FINANZAS:

Es el arrea que se encarga del manejo de los recursos de la empresa.

Responsable: L.C. Elizabeth Pérez Muñoz.

COMPRAS E INVENTARIOS:

Es el arrea que se encarga de comprar la materia prima y cuidar tener lo mínimo necesario.

Responsable: L.C. Omar Ávila Buenosaires.



FUNCIONES ESPECÍFICAS DE LA EMPRESA.

GERENTE GENERAL

1.- DESCRIPCIÓN GENERAL

Formular los programas de reclutamiento, selección, contratación inducción, así como los de capacitación y adiestramiento, sujetarlos a consideración de ejecutivos, obtener su aprobación de la dirección general y cuidar que se implanten las normas de la compañía se lleven acabo interpretar las normas y políticas de personal; asesora y auxiliar a todos los que dirigen el trabajo de otros. Formular programas sobre contratos con el sindicato, de igual forma se encargara de llevar un riguroso control de todo lo acontecido en la empresa.

2.-RELACIÓN DE LAS PRINCIPALES TAREAS DEL DEPARTAMENTO Y PORCENTAJE DE IMPORTANCIA.

Integración de:

Funciones de administración y empleo	98%
Función de entrenamiento	80%
Función de higiene y seguridad	80%

Dirección de:

Funciones para evaluar la moral del personal	98%
Funciones relativas ala prestación de servicios	100%
De bienestar social	99%
Funciones relativas ala administración de sueldos y salarios	100%

Control de:

Funciones de registro de personal	100%
Funciones de auditoria de personal	100%

3.- CUMPLIMIENTO ÓPTIMO DE LA FUNCION

Teniendo una política consistente de sus relaciones con el personal la empresa ha organizado y manteniendo en operación y dentro de una estructura equilibrada una fuerza de trabajo adecuada para la óptima utilización de recursos satisfaciendo así los objetivos de la empresa en un ambiente de mutua cooperación.

REQUERIMIENTOS

1. HABILIDAD

Escolaridad:



- Primaria
- Secundaria
- Bachillerato o vocacional
- Carrera técnica o comercial
- Universidad (posible maestría)

2. CONOCIMIENTOS ESPECIALES NECESARIOS

- Conocimientos en cultura general. Equivalente de un profesionalista.
- Conocimiento en integración, dirección y control de empresas
- Conocimientos en técnicas de valuación y evaluación de mercadotecnia, personal, calidad, administrativas y contables.
- Conocimiento en disposiciones legales en cuanto al desempeño de las actividades de la empresa.
- Preparación específica sobre administración técnica de personal.
- Manejo de diversas paquetería.
- Capacidad de análisis psicológico.
- Experiencia en trato con obreros y personal.
- Excelentes relaciones humanas.

3. CAPACITACION REQUERIDA

Dos años de experiencia en puestos similares.

4. INICIATIVA

- Para resolver problemas dificultades constantemente en el trabajo.
- Para resolver eventualidades en el trabajo.

5. CUALIDADES MORALES Y SOCIALES

- Sentimiento de trascendencia de su misión
- Ser accesible, cortesía, amabilidad
- Responsabilidad: saber valer su puesto

6. ESFUERZO MENTAL Y/O VISUAL

- Atención constante e intensa en todo el periodo esencial.
- Atención constante e intensa y sostenida por la naturaleza.
- Agudeza auditiva deseable.
- Rapidez de decisión esencial.
- Habilidad expresiva esencial.
- Coordinación general esencial.
- Creatividad deseable.
- Capacidad de juicio esencial.
- Aritmética esencial.



7. ESFUERZO FÍSICO

- Intenso de manera constante
- Requiere vigor muscular deseable
- Requiere coordinación tacto-visual esencial

8. RESPONSABILIDAD

- En dirección de la empresa; de manera directa, es decir en la supervisión del buen desempeño de las actividades dentro del organismo.
- En trámite y procesos, la marcha del departamento.
- En volares y equipo, en la protección del equipo de oficina como una responsabilidad primaria.

PRODUCCION

1.-DESCRIPCIÓN GENERAL

El gerente de producción se ocupara de dirigir las funciones relacionadas con el proceso de producción de artículos como son: elegir la materia prima, buscar proveedores, cuidar del proceso de preparación, almacenamiento y etiquetado. Regular la frecuencia de compra de materia prima y la disponibilidad de producto cuando se le solicite. Otorgar información amplia y continua a la gerencia.

2.- RELACION DE LAS PRINCIPALES TAREAS DEL DEPARTAMENTO Y PORCENTAJE DE IMPORTANCIA.

- | | |
|---|------|
| • Elaborar un plan de trabajo | 98% |
| • Planear y definir metas de este departamento | 98% |
| • Interactuar con los proveedores | 95% |
| • Determinar la política de precios en conjunto
Con mercadotecnia y finanzas | 95% |
| • Verificar que los materiales para producción efectivamente
sean de calidad | 100% |
| • Hacer mas con menos, es decir productividad | 100% |
| • Determinar los procesos adecuados de producción | 98% |

3.- CUMPLIMIENTO ÓPTIMO DE LA FUNCIÓN

Mediante procesos adecuados la empresa elaborara productos que económicamente satisfagan las adecuadas de los consumidores y empleara servicios de investigación tecnológica para mejorar sus productos.



REQUERIMIENTOS

1. HABILIDAD

Escolaridad:

- Primaria
- Secundaria
- Bachillerato o vocacional
- Carrera técnica o comercial
- Universidad (posible maestría)

2. CONOCIMIENTOS ESPECIALES NECESARIOS

- Conocimientos en cultura general. Equivalente de un profesionalista.
- Conocimiento en materia de proceso de producción.
- Conocimientos sobre el manejo de la maquinaria de la empresa.
- Conocimiento y manejo de paquetería: Excel y Word
- Investigación tecnológica para manejar los productos y procesos.
- Excelentes relaciones humanas.

3. CAPACITACION REQUERIDA

Un año de experiencia en puestos similares.

4. INICIATIVA

- Para resolver problemas difíciles constantemente en el trabajo.
- Para resolver problemas de gran complejidad y trascendencia en el trabajo.
- Para resolver problemas eventuales en el trabajo.

5. CUALIDADES MORALES Y SOCIALES

- Sentido de responsabilidad
- Laboriosidad; sentido e de la trascendencia de su misión.
- Prudencia y serenidad
- Cautela combinada con decisión
- Rectitud, sinceridad, espíritu de justicia, lealtad
- Ser accesible, cortesía, amabilidad.
- Habilidad para convencer; orden y claridad al exponer, objetividad al razonar, flexibilidad, paciencia.

6. ESFUERZO MENTAL Y/O VISUAL

- Atención intensa en todo el periodo esencial.
- Atención constante e intensa y sostenida por la naturaleza del puesto esencial.
- Agudeza visual deseable.



- Agudeza auditiva deseable
- Rapidez de decisión esencial
- Iniciativa esencial
- Capacidad de juicio esencial
- Aritmética esencial
- Nivel académico esencial.

7. ESFUERZO FISICO

- Intenso de manera constante.
- Requiere vigor muscular deseable.

8. RESPONSABILIDAD

- En la dirección de personas; de manera directa, empleados, es decir, en la supervisión del trabajo de otras personas como una responsabilidad primaria.
- En equipo; en la protección de equipo de producción como una responsabilidad primaria.

VENTAS

1.- DESCRIPCIÓN GENERAL

El gerente de ventas se ocupara de dirigir las funciones relacionadas con el proceso de ventas, elaborando pronósticos y programas de ventas del producto y la facturación de las mismas llevando un control de cobro al mismo tiempo debe otorgar información amplia y continua a la gerencia.

2.- RELACION DE LAS PRINCIPALES TAREAS DEL DEPARTAMENTO Y PORCENTAJE DE IMPORTANCIA

- | | |
|--|------|
| • Elaborar un plan de trabajo | 98% |
| • Planear y definir metas de este departamento | 98% |
| • Interactuar con los clientes | 100% |

3.- CUMPLIMIENTO DE FUNCION

Mediante un estudio de mercado elaborar programas de venta del producto, elaborar exhibiciones y ferias para dar a conocer el producto.



REQUERIMIENTOS

1.-HABILIDAD

Escolaridad:

- Primaria
- Secundaria
- Bachillerato o vocacional
- Carrera técnica o comercial
- Universidad (posible maestría)

2.-CONOCIMIENTOS ESPECIALES NECESARIOS

- Conocimientos en cultura general. Equivalente de un profesionalista.
- Conocimiento en materia de mercadotecnia.
- Conocimientos en medios de publicidad y propaganda.
- Conocimiento en ventas y distribución.
- Investigación de mercado.
- Investigación de medios publicitarios y estrategias de mercado.
- Excelentes relaciones humanas.

3.- CAPACITACION REQUERIDA

Un año de experiencia en puestos similares.

4.- INICIATIVA

- Para resolver problemas dificultades constantemente en el trabajo.
- Para resolver eventualidades en el trabajo.

5.- CUALIDADES MORALES Y SOCIALES

- Sentimiento de responsabilidad.
- Laboriosidad; sentido de la trascendencia de su misión.
- Cautela combinada decisión.
- Rectitud, sinceridad, espíritu de justicia, lealtad.
- Habilidad para convencer; orden y claridad al exponer, objetividad al razonar, flexibilidad, paciencia.
- Responsabilidad: saber valer su puesto

6.- ESFUERZO MENTAL Y/O VISUAL

- Atención constante e intensa en todo el periodo esencial.
- Atención constante e intensa y sostenida por la naturaleza.
- Agudeza auditiva deseable.
- Rapidez de decisión esencial.
- Habilidad expresiva esencial.



- Coordinación general esencial.
- Creatividad deseable.
- Capacidad de juicio esencial.
- Aritmética esencial.
- Nivel académico esencial.

7.- ESFUERZO FÍSICO

- Intenso de manera constante
- Requiere vigor muscular deseable
- Requiere coordinación tacto-visual esencial

8.- RESPONSABILIDAD

- En dirección de personas; de manera directa, es decir en la supervisión del trabajo de otras personas.
- En trámite y procesos, la marcha del departamento.
- En volares y equipo, en la protección del equipo de oficina como una responsabilidad primaria.

CONTABILIDAD

1.- DESCRIPCIÓN GENERAL:

El contador deberá registrar los procesos contables de la empresa, por medio de los registros en pólizas de diario, ingresos, egresos y de cheque, maneja los paquetes contables (COI, NOI, SAE), presentar los pagos del IMSS, INFONAVIT, SAR cuando sea necesario, presentar declaraciones anuales y realizar pagos provisionales, elaboración de papeles de trabajo cuando se requiera. Ser puntual y realizar su trabajo de contabilidad generalmente aceptados.

2.- RELACION DE LAS PRINCIPALES TAREAS DEL DEPARTAMENTO Y PORCENTAJE DE IMPORTANCIA.

- | | |
|---|------|
| • Registrar pólizas de diario, egresos, ingresos. | 100% |
| • Elaboración de conciliaciones bancarias | 90% |
| • Presentar los pago provisionales y declaraciones Anuales. | 100% |
| • Elaborar papeles de trajo | 90% |
| • Realizar pagos de IMSS, INFONAVIT Y SAR | 90% |
| • Realizar nominas. | 80% |
| • Elaborar estados financieros y de costos. | 100% |

3.- CUMPLIMIENTO ÓPTIMO DE LA FUNCION.



El empleado se deberá ajustar a las normas establecidas por la empresa, no olvidando el código de ética que rige a todos los contadores y cumplir con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

REQUERIMIENTOS

1. HABILIDAD

Escolaridad:

- Primaria
- Secundaria
- Bachillerato o vocacional
- Universidad (posible maestría)

2. CONOCIMIENTOS ESPECIALES NECESARIOS

- Conocimientos en cultura general. Equivalente de un profesionalista.
- Conocimiento en materia fiscal.
- Conocimientos en materia contable.
- Conocimiento y manejo de paquetería: esencialmente en materia contable.
- Conocimiento en cálculo de impuestos.
- Conocimiento en la elaboración de estados financieros.
- Excelentes relaciones humanas.

3. CAPACITACION REQUERIDA

Dos años de experiencia comprobable.

4. INICIATIVA

- Para resolver problemas difíciles constantemente en el trabajo.
- Para resolver problemas de gran complejidad y trascendencia en el trabajo.
- Para resolver problemas eventuales en el trabajo.

5. CUALIDADES MORALES Y SOCIALES

- Sentimiento de trascendencia de su misión
- Sentido de responsabilidad.
- Prudencia y serenidad.
- Cautela combinada con decisión.
- Ser accesible, cortesía, amabilidad
- Habilidad para convencer; orden y claridad al exponer, objetividad al razonar, flexibilidad, paciencia.



6. ESFUERZO MENTAL Y/O VISUAL

- Atención constante e intensa en todo el periodo esencial.
- Atención constante e intensa y sostenida por la naturaleza del puesto esencial.
- Agudeza auditiva deseable.
- Agudeza visual esencial.
- Coordinación general esencial.
- Iniciativa esencial.
- Aritmética esencial.

7. ESFUERZO FÍSICO

- Intenso de manera constante

8. RESPONSABILIDAD

- En equipo; en la protección de equipo de computo (paquetes contables).
- En trámite y procesos, la marcha del departamento y marcha de la organización.

8.2 DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

La Auditoria Administrativa es una actividad profesional que implica el ejercicio de técnicas especializadas indispensables para que el especialista realice un examen objetivo, crítico y ordenado, y con ello pueda expresar su opinión sobre la razonabilidad de la gestión de una organización y sus áreas funcionales.

Entre otras cosas, la Auditoria Administrativa revisa las políticas, la organización, las responsabilidades, los sistemas y procedimientos, el óptimo aprovechamiento de los recursos, así como también estudia y evalúa el desempeño de los ejecutivos que toman decisiones y los compara con los objetivos y metas de la entidad. Mientras que de los anteriores puntos pueden desprenderse los puntos que harán sea posible el desarrollo de la Auditoria.

Estudio General, evaluación por medio de cuestionario diagnóstico

Es aquí donde presento un cuestionario que al responderse dejará en claro de primera mano las áreas de oportunidad donde MHESA pudiera tener mayores problemas o presentarlos en el corto plazo.



SXY DAGOF, S.A. DE C.V.
EJEMPLO DE CUESTIONARIO DIAGNÓSTICO
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

1.- ¿Cuenta con un Manual de Organización?

SI	NO
----	----

2.- ¿Existe un Manual de Bienvenida?

SI	NO
----	----

3.- ¿Existe Manual específico por área o función?

SI	NO
----	----

4.- En cada departamento ¿tienen establecido algún mecanismo de control?

SI	NO
----	----

5.- ¿Tienen sistematizadas las operaciones de cada área o departamento?

SI	NO
----	----

6.- La empresa cuenta con un registro que valide la calidad de sus operaciones

SI	NO
----	----

7.- ¿Conocen de algún caso de que se haya suscitado un conflicto entre compañeros?

SI	NO
----	----

8.- ¿Utilizan alguna metodología para realizar su trabajo?

SI	NO
----	----

9.- ¿Existe comunicación con su jefe inmediato cuando no están de acuerdo en algún acontecimiento?

SI	NO
----	----

10.- ¿Con que frecuencia les dan capacitación en tu área?

SI	NO
----	----

11.- Cuando ingresa un nuevo compañero de trabajo en tu área ¿es capacitado al ingresar?

SI	NO
----	----

12.- ¿Se les entrega reportes a tu jefe inmediato de las actividades que realizan?

SI	NO
----	----



Programación de la Auditoria Administrativa

A partir de conocer los elementos más importantes para el desarrollo de un Programa de auditoria administrativa, el auditor estará en capacidad de desarrollar estos programas.

El Programa de Auditoria puede definirse sencillamente como la lista de procedimientos para comparar las actividades, los sistemas y los controles contra los criterios de auditoria y para recopilar evidencia que respalde los hallazgos de auditoria.

Programa General Cronológico.

**SXY DAGOF, S.A. DE C.V.
AUDITORIA ADMINISTRATIVA 2008**

TIEMPO	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
RUBROS																
DEPTO. DE PRODUCCION	■	■	■	■												
DEPTO. DE VENTAS			■	■	■	■	■	■								
DEPTO. DE CONTABILIDAD Y FINANZAS							■	■	■	■	■					
DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS										■	■	■	■	■		
DEPTO. DE MERCADOTECNIA														■	■	■

Elaboró: GPM/OBP

Revisó: HMU



Programa General de Auditoria Administrativa.

Unidad administrativa: Actividad o función a auditar: SXY DAGOF, S.A. DE C.V.

PROCEDIMIENTOS PRELIMINARES.

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA	SI	NO	NO APLICA	OBSERVACIONES
<p>OBJETIVO DE LA AUDITORIA</p> <p>1.- Consiste en descubrir deficiencias e irregularidades en alguna función de la empresa y con esto detectar oportunidades de mejora.</p> <p><i>Objetivos sobresalientes:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • De control • De productividad • De organización • De servicio • De calidad • De cambio • De aprendizaje • De toma de decisiones 	✓			
<p>ESTUDIO GENERAL</p> <p>1.- Documentos legales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acta constitutiva • Acta de asamblea de accionistas y consejo de administración • Contratos celebrados • Situación fiscal • Informes dirigidos a dependencias gubernamentales 	✓			
<p>2.- Elementos administrativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manual de organización 	✓			La empresa no cuenta con todos los manuales, como lo es



<ul style="list-style-type: none"> • Políticas • Análisis de puestos • Manual de organización • Lista de funciones • Procedimientos <p style="text-align: center;">ANÁLISIS</p> <p>1.- Estructura organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organigrama <p>2.- Puestos y/o actividades principales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de puestos • Funciones y actividades específicas de cada puesto <p>3.- Procedimientos de operación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manual de procedimientos 	✓	✓		<p>el de Manual de Organización que contiene la información detallada del directorio administrativo, antecedentes, legislación, atribuciones, etc.</p>
---	---	---	--	--

PLANEACIÓN

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA	SI	NO	NO APLICA	OBSERVACIONES
<p style="text-align: center;">OBJETIVO</p> <p>1.- Evaluar si la misión de la empresa es congruente con la actividad de la misma.</p> <p>2.- Investigar los objetivos de la empresa y evaluarlos.</p> <p>3.- Investigar y evaluar la visión de la empresa.</p> <p>4.- Investigar si el personal auditado por departamento, conoce los objetivos de la función</p>	✓	✓		<p>La empresa si cuenta con objetivos generales pero no se les ha dado un seguimiento en</p>



<p>en que participa.</p> <p>5.- Investigar si se da seguimiento para que el personal cumpla con los objetivos que le conciernen.</p>	✓			<p>la aplicación de los mismo por parte de los trabajadores.</p>
<p>ESTRATEGIAS</p>				
<p>1.-Identificar las estrategias seguidas para el establecimiento y logro de la misión y objetivos.</p>		✓		<p>La empresa en sus objetivos generales hacen mención de las estrategias en ventas pero a la fecha nos e tiene establecidos.</p>
<p>2.- Evaluar la congruencia de las estrategias con los objetivos a cumplir.</p>		✓		
<p>3.- Evaluar la calidad y soporte de la planeación estrategia.</p>		✓		<p>Es importante que se cuente con una planeación estratégica ya que con este se buscan los medios para que se cumplan las metas que estableció la gerencia.</p>
<p>4.- Investigar y evaluar la frecuencia con que se revisan y actualizan las estrategias.</p>		✓		<p>Es importante que la planeación estratégica se revise con frecuencia para responder a las amenazas y oportunidades que establece el entorno.</p>

ORGANIZACIÓN

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA	SI	NO	NO APLICA	OBSERVACIONES
<p>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</p>				
<p>1.- Evaluar que la estructura organizacional de la empresa sea formal.</p>	✓			



<p>2.- Investigar y evaluar los impactos y repercusiones de los grupos informales que se han formado dentro de la empresa sujeta a auditoria.</p>			✓	En relación a los grupos informales no se encuentra una repercusión vulnerable hacia la empresa ya que en el reglamento de la misma establece que no se contrataran familiares, y/o se formen relaciones personales.
<p>3.- Investigar y evaluar la visión de la empresa.</p>	✓			
UNIDADES ADMINISTRATIVAS				
<p>1.- Evaluar la calidad de la toma de decisiones en cada uno de los departamentos de la empresa.</p>	✓			
<p>2.- Evaluar la congruencia de los departamentos con los objetivos establecidos por la empresa.</p>			✓	
AUTORIDAD				
<p>1.- Investigar si el personal comprende los tipos de autoridad lineal, staff y funcional que incurren dentro de su ambiente.</p>	✓			La empresa cuenta con un organigrama de forma lineal lo que les permite evitar conflictos y no hay fugas de responsabilidad.
<p>2.- Evaluar si el organigrama de la función a auditar distingue los tres tipos de autoridad.</p>			✓	Dentro del organigrama solo presentan el tipo de autoridad lineal.
<p>3.- Investigar el grado de aceptación y respeto del personal auditado a los tres tipos de autoridad.</p>	✓			Con la autoridad lineal se crea una firme disciplina, ya que el jefe de cada departamento adquiere toda su autoridad.
<p>4.- Evaluar la calidad en la delegación de la autoridad.</p>	✓			
CULTURA ORGANIZACIONAL				



1.- Revisar el nivel de actualización del manual de organización y de las descripciones de puesto.		✓		
2.- Investigar y evaluar el grado de respeto del manual de organización, en las descripciones de puestos y en los manuales de operación.		✓		La empresa no cuenta con el manual de organización en forma pero si tiene la descripción de cada puesto.
3.- Investigar y evaluar si el personal conoce y comprende la importancia de su participación dentro de la organización.	✓			En relación a la descripción de puestos no se encuentra actualizada y al mismo tiempo de la revisión se percato que no tiene un manual de procedimientos.

INTEGRACIÓN

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA	SI	NO	NO APLICA	OBSERVACIONES
RECURSOS HUMANOS				
1.- Evaluar los criterios y políticas en materia de reclutamiento, selección y desarrollo de personal.		✓		
2.- Investigar que el personal sea acorde con el puesto que ocupa.	✓			El personal contratado cuenta con las características que requiere el puesto.
3.- Evaluar las políticas en materia de evaluación, promoción y remuneraciones de personal.		✓		La empresa no cuenta con políticas creadas por escrito pero en el momento de la contratación se les hace mención de las mismas.
4.- Evaluar los criterios y políticas en materia de capacitación.		✓		Se realiza una contratación



<p>5.- Evaluar la calidad en el manejo de los conflictos laborales.</p>	✓			con una empresa especialista en cursos de capacitación.
<p>RECURSOS MATERIALES</p>				
<p>1.- Evaluar la correcta ubicación del área de compras de manera que asegure independenciam de acción y evite conflictos.</p>	✓			
<p>2.- Revisar y evaluar las políticas de compra con inventarios y producción para evitar excesos o carencias.</p>	✓			
<p>RECURSOS FINANCIEROS</p>				
<p>1.- Evaluar la adecuada obtención de recursos por fuentes internas o externas.</p>	✓			
<p>2.- Evaluar las medidas establecidas en materia de control, custodia y disposición de fondos y valores.</p>	✓			Diariamente se realizan depósitos en el banco para no tener un exceso en la caja.
<p>3.- Evaluar el proceso de egresos en su conjunto con un enfoque de aprovechamiento de los recursos financieros disponibles.</p>	✓			



DIRECCIÓN

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA	SI	NO	NO APLICA	OBSERVACIONES
FACTOR HUMANO 1.- Evaluar la conducta de los directivos hacia sus subordinados en aspectos tales como respeto, trato, apoyo a su creatividad o innovación, comunicación, etc.	✓			Se apoya a los trabajadores cuando estos aportan ideas creativas hacia la empresa.
MOTIVACIÓN 1.- Evaluar la calidad de atención de los directivos hacia sus subordinados. 2.- Evaluar la calidad de atención a la cadena necesidad-deseo-satisfacción. 3.- Evaluar la calidad de trato con equidad.	✓ ✓ ✓			La empresa es accesible con el personal.
LIDERAZGO 1.- Evaluar el grado de influencia de directivos hacia subordinados a través de su liderazgo. 2.- Evaluar la calidad de la conducta y el estilo de liderazgo. 3.- Evaluar las conductas de los directivos como ejemplo a seguir.	✓ ✓ ✓			Liderazgo participativo, es la ideal ya que consulta ideas y opiniones a sus subalternos, las analiza y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y practico.



<p>COMUNICACIÓN</p> <p>1.- Evaluar la calidad del proceso de comunicación: ascendente y descendente; escrita, verbal y expresiva.</p> <p>2.- Identificar las barreras y fallas en el proceso de comunicación.</p> <p>3.- Investigar y evaluar el uso o adopción de métodos de comunicación.</p>	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>			<ul style="list-style-type: none"> • La expresión oral en ambas partes no es entendida. • No se le da importancia a los memorando. • No se pone atención a las prioridades uno.
--	----------------------------	--	--	--

CONTROL

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA	SI	NO	NO APLICA	OBSERVACIONES
<p>ESTÁNDARES</p> <p>1.- Evaluar la calidad en el desarrollo, determinación y establecimiento de los estándares.</p> <p>2.- Verificar que los estándares midan desempeño y detecten desviaciones.</p> <p>3.- Verificar que el personal se apegue a los estándares, y no los estándares al personal.</p>	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>			<p>Se cuenta con el certificado de ISO 9000 pero el documento no fue entregado por la empresa.</p>
<p>PRODUCTIVIDAD</p> <p>1.- Verificar que la productividad sea medida comparándola con los estándares establecidos.</p>	<p>✓</p>			<p>En el departamento de producción se realizan pruebas</p>







<p>2.- Verificar que la productividad sea medida, además, con procedimientos alternos, como son: investigación de operaciones, redes de tiempo-eventos, simplificación de trabajo, círculos de calidad, etc.</p> <p>CONTROL PREVENTIVO</p> <p>1.- Verificar y evaluar que la administración tienda hacia el control preventivo que correctivo.</p> <p>2.- Verificar que el control en su conjunto tienda a asegurar que la información sea correcta y oportuna.</p> <p>3.- Verificar la salvaguarda de los activos, la operación eficiente y el respeto y apego a políticas establecidas por la administración.</p> <p>SISTEMAS DE INFORMACIÓN</p> <p>1.- Evaluar que el sistema de información, como elemento de control, sea el adecuado: no más, no menos.</p> <p>2.- Investigar la fluidez de la información en cuestión de rutina o urgente.</p> <p>3.- Investigar y evaluar que la información administrativa y de operación concuerde con la información financiera.</p>	✓			de calidad por producto elaborado.
---	---	--	--	------------------------------------



8.3 PROTOTIPO DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA (PRODUCCIÓN)

El proceso que se muestra a continuación es el proceso de producción:

ACTIVIDAD	TIEMPO	DIAGRAMA DE FLUJO
Ir por la materia prima	10 min.	
Medir la tela	15 min.	
Cortar la tela	10 min.	
Confeccionar la bolsa	30 min.	
Fijar el broche	15 min.	
Etiquetar la bolsa	5 min.	
Almacenar el prod. Terminado	10 min.	

8.4 RESULTADOS DE LA AUDITORÍA

La opinión de un auditor respecto de la auditoria administrativa de un cliente se denomina se denomina "Informe". Este documento es emitido por el auditor como resultado final de su examen y/o evaluación, incluye información suficiente sobre observaciones, conclusiones de hechos significativos, así como recomendaciones constructivas para superar las debilidades en cuanto a políticas, procedimientos, cumplimiento de actividades y otras.



Informe Ejecutivo

AUDITORES EXTERNOS SC SXY DAGOF, S.A. DE C.V. AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Inicio: 02 de Enero 2008

Término: 25 de Abril 2008

Responsables BONIFACIO PÉREZ Y PÉREZ, S.C.

Hemos llevado a cabo una revisión y estudio de la situación administrativa de la empresa “SXY DAGOF, S.A. DE C.V.” con la finalidad de proporcionarles una opinión sobre la misma, teniendo como propósito el formular y presentar las sugerencias necesarias para mejorarla de acuerdo a un nuevo plan de administración.

Alcance

El alcance determinado para esta revisión es en base al área de administración la cual a su vez es solicitante del presente documento; el cual está limitado a la información que se ha proporcionado así como los documentos que de ella surjan.

Metodología

Para realizar esta investigación se llevaron a cabo diversas técnicas para la obtención de la información como son la de: Investigación documental, Observación, El cuestionario y la entrevista.

Dentro de la revisión se descubrieron los siguientes aspectos:

- No se cuenta con un Manual de Organización.
- No cuenta con un Manual de Bienvenida.
- Falta de Manual de Procedimientos o funciones.
- Falta de seguimiento en la aplicación de los objetivos.
- No se cuenta con una plantación estratégica.
- No se tienen políticas creadas por escrito.
- Fallas en los métodos de comunicación.
- Falta del certificado de calidad.
- Incrementar la motivación de los empleados.
- No se tiene un control adecuado en la compra de materia prima.



Dicha Auditoria se realizó de conformidad con la Administración General y de acuerdo con las Normas y estándares establecidos por la misma empresa, de tal manera que los datos y cifras que se han utilizado así como aquellos derivados de los estudios son resultado de documentación expresamente relacionada con “SXY DAGOF, S.A. de C.V.”

Muy atentamente,

L.C. JUAN JESÚS LUCIO HERRERA
REPRESENTANTE LEGAL

**Informe detallado.**

No.	OBSERVACION	RECOMENDACIONES
1	La empresa no cuenta con el de Manual de Organización	Correctiva: Que se elabore el manual de organización lo mas pronto posible para que se conozca en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones sobre su marco jurídico administrativo, atribuciones, historia, organización, objetivo y funciones de la dependencia o entidad, constituyéndose además en un instrumento de apoyo administrativo, que describe las relaciones orgánicas que se dan entre las unidades Administrativas, siendo ello, un elemento de apoyo a su funcionamiento.
2	La empresa en sus objetivos generales hace mención de las estrategias en ventas pero a la fecha no se tiene establecidos.	Correctiva: la empresa debe de implementar diversas estrategias, tanto para atraer clientes como para hacer crecer la empresa y así lograr el éxito de la misma.
3	La empresa no cuenta con una planeación estratégica	Correctiva: Se debe de elaborar y poner en práctica el plan estratégico y con este se conozcan los medios necesarios para que se cumplan las metas y objetivos que estableció la gerencia. Cuando este en marcha se debe de revisar con frecuencia para responder a las amenazas y oportunidades que establece el entorno.
4	La empresa no cuenta con el de Manual de Procedimientos	Correctiva: la empresa debe de elaborar este manual para que se conozca el funcionamiento interno, descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución y así se evite la duplicidad de funciones.
5	La contratación del personal se hace por medio de una empresa especialista en el ramo por lo tanto los gastos en este ramo son altos	Correctiva: se debe de crear el departamento de recursos humanos para así evitar gastos excesivos.



6	No se tiene un control adecuado de las compras de materia prima ya que el inventario no ha sido actualizado desde que se inicio a producir con otras telas	Correctiva: se deben de realizar inventarios físicos de materia prima de manera periódica o cada vez que el stock lo requiera. Para así llevar un mejor control.
7	<ul style="list-style-type: none">• La expresión oral en partes no es entendida.• No se le da importancia a los memorándum.• No se pone atención a las prioridades uno.	Correctiva: se debe realizar una mejor comunicación de jefes hacia subordinados y viceversa ya que esto trae como consecuencia malos entendidos, que se les de la importancia a los escritos que emiten las autoridades y darle la prioridad a los asuntos importantes.
8	Se cuenta con el certificado de ISO 9000 pero el documento no fue entregado por la empresa.	Preventiva: solicitárselo a la empresa



CONCLUSIONES.

1. Al término de este trabajo de investigación se llegó a la conclusión que la aplicación de una auditoría administrativa en las organizaciones puede tomar diferentes cursos de acción, dependiendo de la estructura orgánica, objeto, giro, naturaleza de sus productos y servicios, nivel de desarrollo y, en particular, del grado y forma de delegación de autoridad. La auditoría administrativa contribuye a impulsar el crecimiento de las organizaciones ya que implica un análisis causa-efecto que posibilita conciliar en forma congruente los hechos con las ideas y se le considera una herramienta idónea para examinar el desempeño de una organización y detecta oportunidades de mejora.
2. La globalización es uno de los factores que está obligando cada vez más a las empresas a evaluar los factores internos y externos que pueden ser: económicos, políticos, comerciales, ambientales, etc.; Este análisis y evaluación de factores debe hacerse de manera sistemática e integral, abarcando la totalidad de la empresa aplicando la auditoría administrativa, y de esta forma se toma medidas preventivas en la parte administrativa para conservar la salud del organismo administrativo y evitar prácticas ineficientes, mejorar los métodos, desempeño del mismo y como consecuencia, disminuir los costos.
3. Como podemos observar en los diferentes modelos de la auditoría administrativa que se han estudiado en el transcurso del tiempo, la diferencia que hay entre cada uno ha sido aplicado de acuerdo al tipo de empresa que se ha investigado, consideramos que los objetivos principales de la auditoría administrativa son: mejorar los métodos ósea sistematizar, disminuir los costos y mejorar la eficiencia de la empresa para lo cual concluimos que existen básicamente dos formas para realizar la auditoría administrativa: Cuando la misma organización identifica el problema existente en área o departamento, el equipo de auditoría propone un programa especial para resolverlo, cuando la organización practica la auditoría de forma periódica.
4. Podemos concluir que las funciones que constituyen el proceso administrativo en complemento con la auditoría administrativa son recomendables para mejorar las organizaciones y mejorar el cumplimiento de metas y objetivos ya que la planeación, organización, dirección y el control son los medios por los cuales convertimos en exitosas a las empresas.



5. Como parte importante del proceso de planeación de la auditoría administrativa, el auditor debe tener las entrevistas con el cliente, en las cuales llevará un listado de los puntos a tratar y a definir ya que es importante que en cada entrevista los puntos tratados queden totalmente aclarados y de esto depende un buen diagnóstico y así obtener un panorama general y preciso cuyo propósito es un conocimiento total de la forma como se realiza la administración como elementos básicos para elaborar el programa de auditoría.
6. Para el desarrollo de una auditoría administrativa solo deberá realizarse con base a un programa mismo que tendrá como propósito examinar aquellas funciones que tengan relación directa con todas las áreas que serán auditadas y para determinar el área de investigación se consideran los siguientes criterios:
- a) Proceso administrativo
 - b) Funciones de la empresa
 - c) Niveles jerárquicos
 - d) Combinación de los anteriores

El programa de auditoría además indicará con claridad los procedimientos a seguir y el objetivo de cada uno de ellos, las técnicas, el personal que va a integrar y los tiempos programados como reales.

El programa de auditoría administrativa determina el curso específico de la acción que se habrá de seguir, este viene a ser un plan detallado que señala los diferentes pasos a seguir, el número y calidad de personal que realizará el trabajo, los medios a utilizar y los lineamientos generales que habrá de sujetarse la revisión administrativa. Es importante diseñar un programa de auditoría para una empresa en específico de acuerdo a las condiciones particulares del negocio y al alcance al que se quiera llegar.

7. También como punto importante se puede decir que un trabajo de auditoría administrativa se basa en los datos que se han recolectado durante la investigación, los cuales nos reflejan la imagen correcta de la situación de la empresa, la definición precisa del problema existente y así se da una propuesta de solución bien fundamentada.

Los datos obtenidos dependen siempre de su origen por eso no hay que olvidar que durante el estudio, investigación o análisis se deben establecer las causas que lo motivaron a existir como problema.



Es importante que durante la investigación siempre se tenga bien definido el objeto de estudio, contar con un formulario o programa de actividades, que se vayan elaborando diversas hipótesis del trabajo realizado, que en el momento de recopilar de datos se vaya haciendo un registro que nos permita analizarlos y con ello dar una buena conclusión, podremos afirmar que el programa de auditoria es un documento orientador y rector del proceso de revisión.

8. Sustantiva importancia tiene el informe que se emite a una fecha determinada, ya que en el se asienta el resultado del proceso de revisión, cuidando aspectos como el comportamiento de la empresa en forma integral.

Un lenguaje adecuado sin tantos tecnicismo que no sean de la comprensión de los lectores del mismo, debe tener una secuencia lógica de lo que se esta escribiendo y esto a su vez debe ser convincente para que refleje una seguridad de lo que se esta informando, en el momento de incluir los anexos, gráficas, cuadros o diagramas se tenga realmente el propósito de informar los cuales deben de ir con una explicación y referencia en el texto por ultimo mencionar que la presentación del informe debe ser atractivo que refleje por si solo el trabajo del auditor.

9. La contratación de un auditor administrativo se inicia por una de dos circunstancias

- a) El cliente expresar su necesidad o ideas respecto a la auditoria porque tiene identificado el problema que quiere resolver.
- b) El cliente busca mejorar la administración de la empresa,

Si el auditor realiza un Diagnostico Administrativo-Investigación Previa, este presentara un informe propuesta, el cual puede servir como un documento convenio con el que quede contratado por los servicios del auditor. Este documento contendrá la forma y condiciones a las que se sujetara la prestación de los servicios, además de aspectos como los referidos a los honorarios del auditor.

Por lo que el auditor deberá poseer ciertas características que le permitan desempeñar su papel en forma adecuada contando este con conocimientos de licenciatura en contabilidad, administración, ciencias políticas, administración pública, psicología, etc., y desarrollar las siguientes habilidades y destrezas como el método científico, capacidad intelectual, de análisis y síntesis, creatividad, comunicación oral y escrita, trabajo en equipo, ética profesional y al mismo tiempo debe contar con experiencia.



El auditor es una parte fundamental cuando se lleva acabo una auditoria administrativa por que en el recae el peso de conceptualizarla, practicarla y obtener los resultados necesarios para implementar las medidas necesarias y así elevar el desempeño de la organización.

10. Para concluir expresamos nuestra gratitud a las autoridades de la universidad y a las enseñanzas de nuestros maestros, ya que con su apoyo de conocimientos y en ocasiones de amistad, hemos logrado culminar a base de esfuerzos nuestros estudios de licenciatura aunado a nuestro trabajo de tesis el cual esta elaborado pensando en los requerimientos de las empresas que necesitan de esta rama de la auditoria para tener una administración confiable, ya que esta guía practica para desarrollar auditoria administrativa se basa en revisar y encontrar los posibles errores que hay dentro de la administración y con ello proponer una o varias soluciones a los problemas encontrados y elegir la mas adecuada para la toma de desiciones.

Además deseamos que este trabajo de investigación tenga como finalidad formar parte de un recurso didáctico útil para alumnos y profesores de futuras generaciones principalmente a los que integran la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo y dando prioridad a los que estudian en el Instituto de Ciencias Económico Administrativas.



ANEXOS

CASO PRÁCTICO: SXY DAGOF, S.A. DE C.V.



CONTRATO DE PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES

CONTRATO DE PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES QUE CELEBRAN POR UNA PARTE LA EMPRESA SXY DAGOF S.A. DE C.V. REPRESENTADO POR LA LIC. FLOR YASMIN VARGAS GRESS GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA, A QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARA "EL CONTRATANTE" Y POR OTRA EL DESPACHO BONIFACIO PEREZ Y PEREZ, S.C., QUIEN ES REPRESENTADO POR EL L.C. JUAN JESÚS LUCIO HERRERA QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE DESIGNARA "EL PROFESIONISTA" AL TENOR DE LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLAUSULAS.

DECLARACIONES

"EL CONTRATANTE"

I.- QUE SE ENCUENTRA REPRESENTADO POR LA LIC. FLOR YASMIN VARGAS GRESS, EN SU CARÁCTER DE GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA SXY DAGOF S.A. DE C.V.

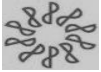
II.- QUE SEÑALA COMO DOMICILIO PARA OIR Y RECIBIR TODO TIPO DE NOTIFICACIONES EL UBICADO EN PLAZA JUÁREZ SIN NUMERO EN PACHUCA, ESTADO DE HIDALGO., C.P. 42000.

"EL PROFESIONISTA DECLARA"

I.- SER UNA PERSONA FÍSICA CON CAPACIDAD LEGAL Y JURÍDICA, LO QUE LE FACULTA CELEBRAR CONVENIOS Y CONTRATOS ASI COMO PARA RESPONSABILIZARSE DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES QUE CREAN Y SE TRANSFIERAN EN LA FORMALIZACION DE ESTOS.

II.- QUE ACTUALMENTE SE DESEMPEÑA CON LA PROFESIÓN DE CONTADORES PUBLICOS, SITUACIÓN QUE ACREDITAN CON CEDULA PROFESIONAL No. 25489 RESPECTIVAMENTE EXPEDIDAS POR LA DIRECCIÓN GENERAL DE PROFESIONES DEPENDIENTE DE LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA.

III.- QUE PARA EFECTOS LEGALES QUE CORRESPONDAN SEÑALA COMO DOMICILIO PARA OIR Y RECIBIR NOTIFICACIONES ASI COMO TODA CLASE DE DOCUMENTACIÓN EL DESPACHO, UBICADO EN BOULEVARD VALLE DE SAN JAVIER No. 534 INTERIOR 402 PACHUCA HIDALGO.



POR LO QUE MANIFIESTAN AMBAS PARTES QUE UNA VEZ HAN ESTABLECIDO LAS DECLARACIONES QUE ANTECEDEN, ES SU VOLUNTAD SOMETERSE AL PRESENTE CONTRATO, BAJO LAS SIGUIENTES:

CLAUSULAS

PRIMERA.- AMBAS PARTES SE RECONOCEN MUTUA Y RECÍPROCAMENTE LA PERSONALIDAD PARA SUSCRIBIR EL PRESENTE CONTRATO, NO MEDIANDO ENTRE ELLAS INCAPACIDAD LEGAL O VICIO EN EL CONSENTIMIENTO ALGUNO.

SEGUNDA.- OBJETO DEL CONTRATO. “EL CONTRATANTE” ENCOMIENDA A “EL PROFESIONISTA” Y ESTE OBLIGA A PRESTAR SUS SERVICIOS PROFESIONALES PARA LA REALIZAR LA REVISION DE:

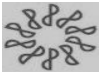
1. PLANES Y OBJETIVOS
2. ESTRUCTURA ORGANICA
3. POLITICAS
4. SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS
5. METODOS DE CONTROL
6. FORMAS DE OPERACIÓN
7. RECURSOS HUMANSO Y MATERIALES
8. INSTALACIONES Y EQUIPO

Y POSTERIORMENTE REALIZAR UN REPORTE FINAL

TERCERA.- HONORARIOS.- “EL CONTRATANTE” PAGARA A “EL PROFESIONISTA” POR LA EJECUCIÓN DE LOS TRABAJADORES DESCRITOS EN LA PROPUESTA QUE SE ENCUENTRA ANEXA A ESTE INSTRUMENTO; LA CANTIDAD DE \$ 75,670.00 (SESENTA Y OCHO MIL SEISCIENTOS SETENTA PESOS 00/100 M.N.) MÁS I.V.A. MENOS RETENCIONES I.S.R.

CUARTA .- FORMA Y LUGAR DE PAGO .- LAS PARTES CONVIENEN QUE EL COSTO DE LOS TRABAJOS OBJETO DE ESTE CONTRATO SE CUBRIRAN DE LA SIGUIENTE MANERA 50% A LA FIRMA DEL PRESENTE CONTRATO Y EL \$ 50% RESTANTE A LA ENTREGA DEL INFORME FINAL, A ENTERA SATISFACCIÓN DE “EL CONTRATANTE”.

QUINTA.- PLAZO DE EJECUCIÓN.- “EL PROFESIONISTA” SE OBLIGA A REALIZAR LOS SERVICIOS PROFESIONALES OBJETO DE ESTE CONTRATO, DURANTE 55 DIAS EFECTIVOS DE TRABAJO QUE EMPEZARON A CORRER



A PARTIR DE LA FIRMA DEL PRESENTE CONTRATO DE CONFORMIDAD CON EL PROGRAMA GENERAL Y PROPUESTA PRESENTADA.

SEXTA.- DE LA SUPERVISIÓN.- “EL CONTRATANTE” TENDRA DERECHO A VERIFICAR Y SUPERVISAR EN TODO TIEMPO LA EJECUCIÓN Y LOS AVANCES DE LOS SERVICIOS PROFESIONALES.

SÉPTIMA.- AMBAS PARTES MANIFIESTAN QUE A EXCEPCION DE LAS OBLIGACIONES CONTRATADAS EN EL PRESENTE CONTRATO NO ADQUIERE NINGUNA OTRA QUE RIJA LA LEGISLACIÓN LABORAL.

OCTAVA .- SERAN CAUSA DE RESCISION DEL PRESENTE CONTRATO SIN NECESIDAD DE ACUDIR POR PARTE DEL CONTRATANTE A LOS TRIBUNALES COMPETENTES LOS CASOS DE INCUMPLIMIENTO DE “EL PROFESIONISTA” QUE DE MANERA ENUNCIATIVA MAS NO LIMITATIVA SE REFIREN A CONTINUACIÓN:

A.- CUNDO NO CUMPLA AL DESARROLLAR EL SERVICIO PROFESIONAL, EN LA FORMA Y LOS TERMINOS ESTIPULADOS EN ESTE INSTRUMENTO, ASI COMO EN LAS ESPECIFICACIONES CONTENIDAS EN LA PROPUESTA QUE FORMA PARTE INTEGRANTE DEL PRESENTE CONTRATO.

B.- SE RETRASE INJUSTIFICADAMENTE EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS PROFESIONALES EN RAZON DE LOS PLAZOS ESTIPULADOS.

C.- SI SE SUSPENDE POR CUALQUIER MOTIVO SIN CAUSA JUSTIFICADA EL SERVICIO DESCRITO EN LA CLAUSULA SEGUNA, O SE NIEGA REALIZARLOS.

D.- EN GENERAL INCURRA EN INCUMPLIMIENTOS TOTAL O PARCIAL A CUALQUIERA DE LAS OBLIGACIONES QUE SE HAN ESTABLECIDO EN EL PRESENTE CONTRATO.

NOVENA.- “EL CONTRATANTE” Y “EL PROFESIONISTA” CONVIENEN QUE EN CASO DE CONTROVERSIA EN LA INTERPRETACIÓN Y CUMPLIMIENTO DEL PRESENTE CONTRATO SE SOMETEN A LA JURIDICCION Y COMPETENCIA DE LOS TRIBUNALES DEL FUERO COMUN DEL DISTRITO JUDICIAL DE PACHUCA, HIDALGO, RENUNCIANDO EXPRESAMENTE AL FUERO DE QUE PUDIERA CORRESPONDERLE EN RAZON A SU DOMICILIO ACTUAL O FUTURO.



LEIDO QUE FUE Y ENTERADAS LAS PARTES DEL CONTENIDO Y ALCANCE LEGAL DEL PRESENTE CONTRATO, LO FIRMAN AL MARGEN Y CALCE EN LA CIUDAD DE PACHUCA DE SOTO, HIDALGO EL DIA 30 DE ABRIL DE 2008.

EMPRESA SXY DAGOF S.A. DEC.V.

POR EL DESPACHO

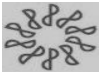
LIC. YASMIN VARGAS GRESSS
GERENTE GENERAL

L.C. JUAN JESÚS LUCIO HERRERA
REPRESENTANTE LEGAL

TESTIGOS

LIC. OMAR AVILA BUENOS AIRES

LIC FELIPE SANCHEZ GARCIA

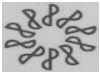


Programa General de Auditoria Administrativa.

Unidad administrativa: Actividad o función a auditar: SXY DAGOF, S.A. DE C.V.

PROCEDIMIENTOS PRELIMINARES.

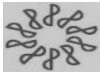
PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA	SI	NO	NO APLICA	OBSERVACIONES
<p>OBJETIVO DE LA AUDITORIA</p> <p>1.- Consiste en descubrir deficiencias e irregularidades en alguna función de la empresa y con esto detectar oportunidades de mejora.</p> <p><i>Objetivos sobresalientes:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • De control • De productividad • De organización • De servicio • De calidad • De cambio • De aprendizaje • De toma de decisiones <p>ESTUDIO GENERAL</p> <p>1.- Documentos legales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acta constitutiva • Acta de asamblea de accionistas y consejo de administración • Contratos celebrados • Situación fiscal • Informes dirigidos a dependencias gubernamentales <p>2.- Elementos administrativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manual de organización 	✓			
				La empresa no cuenta con todos los manuales, como lo es



<ul style="list-style-type: none"> • Políticas • Análisis de puestos • Manual de organización • Lista de funciones • Procedimientos <p style="text-align: center;">ANÁLISIS</p> <p>1.- Estructura organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organigrama <p>2.- Puestos y/o actividades principales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de puestos • Funciones y actividades específicas de cada puesto <p>3.- Procedimientos de operación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manual de procedimientos 	✓	✓	✓	<p>el de Manual de Organización que contiene la información detallada del directorio administrativo, antecedentes, legislación, atribuciones, etc.</p>
---	---	---	---	--

PLANEACIÓN

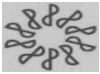
PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA	SI	NO	NO APLICA	OBSERVACIONES
<p style="text-align: center;">OBJETIVO</p> <p>1.- Evaluar si la misión de la empresa es congruente con la actividad de la misma.</p> <p>2.- Investigar los objetivos de la empresa y evaluarlos.</p> <p>3.- Investigar y evaluar la visión de la empresa.</p> <p>4.- Investigar si el personal auditado por departamento, conoce los objetivos de la función en que participa.</p>	✓	✓		<p>La empresa si cuenta con objetivos generales pero no se les ha dado un seguimiento en la aplicación de los mismo por parte de los trabajadores.</p>



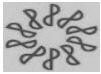
5.- Investigar si se da seguimiento para que el personal cumpla con los objetivos que le conciernen.	✓			
ESTRATEGIAS				
1.- Identificar las estrategias seguidas para el establecimiento y logro de la misión y objetivos.		✓		La empresa en sus objetivos generales hacen mención de las estrategias en ventas pero a la fecha nos e tiene establecidos. Es importante que se cuente con una planeación estratégica ya que con este se buscan los medios para que se cumplan las metas que estableció la gerencia. Es importante que la planeación estratégica se revise con frecuencia para responder a las amenazas y oportunidades que establece el entorno.
2.- Evaluar la congruencia de las estrategias con los objetivos a cumplir.		✓		
3.- Evaluar la calidad y soporte de la planeación estrategia.		✓		
4.- Investigar y evaluar la frecuencia con que se revisan y actualizan las estrategias.		✓		

ORGANIZACIÓN

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA	SI	NO	NO APLICA	OBSERVACIONES
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL				
1.- Evaluar que la estructura organizacional de la empresa sea formal.	✓			
2.- Investigar y evaluar los impactos y repercusiones de los grupos informales que se han formado dentro de la empresa			✓	En relación a los grupos informales no se encuentra una repercusión vulnerable hacia la empresa ya que en el



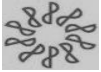
<p>sujeta a auditoria.</p> <p>3.- Investigar y evaluar la visión de la empresa.</p>	✓			<p>reglamento de la misma establece que no se contrataran familiares, y/o se formen relaciones personales.</p>
UNIDADES ADMINISTRATIVAS				
<p>1.- Evaluar la calidad de la toma de decisiones en cada uno de los departamentos de la empresa.</p>	✓			
<p>2.- Evaluar la congruencia de los departamentos con los objetivos establecidos por la empresa.</p>			✓	
AUTORIDAD				
<p>1.- Investigar si el personal comprende los tipos de autoridad lineal, staff y funcional que incurren dentro de su ambiente.</p>	✓			<p>La empresa cuenta con un organigrama de forma lineal lo que les permite evitar conflictos y no hay fugas de responsabilidad.</p>
<p>2.- Evaluar si el organigrama de la función a auditar distingue los tres tipos de autoridad.</p>			✓	<p>Dentro del organigrama solo presentan el tipo de autoridad lineal.</p>
<p>3.- Investigar el grado de aceptación y respeto del personal auditado a los tres tipos de autoridad.</p>	✓			<p>Con la autoridad lineal se crea una firme disciplina, ya que el jefe de cada departamento adquiere toda su autoridad.</p>
<p>4.- Evaluar la calidad en la delegación de la autoridad.</p>	✓			
CULTURA ORGANIZACIONAL				
<p>1.- Revisar el nivel de actualización del manual de organización y de las descripciones de puesto.</p>		✓		
<p>2.- Investigar y evaluar el grado de</p>				<p>La empresa no cuenta con el</p>



respeto del manual de organización, en las descripciones de puestos y en los manuales de operación.		✓		manual de organización en forma pero si tiene la descripción de cada puesto.
3.- Investigar y evaluar si el personal conoce y comprende la importancia de su participación dentro de la organización.	✓			En relación a la descripción de puestos no se encuentra actualizada y al mismo tiempo de la revisión se percato que no tiene un manual de procedimientos.

INTEGRACIÓN

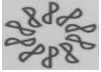
PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA	SI	NO	NO APLICA	OBSERVACIONES
RECURSOS HUMANOS				
1.- Evaluar los criterios y políticas en materia de reclutamiento, selección y desarrollo de personal.		✓		
2.- Investigar que el personal sea acorde con el puesto que ocupa.	✓			El personal contratado cuenta con las características que requiere el puesto.
3.- Evaluar las políticas en materia de evaluación, promoción y remuneraciones de personal.		✓		La empresa no cuenta con políticas creadas por escrito pero en el momento de la contratación se les hace mención de las mismas.
4.- Evaluar los criterios y políticas en materia de capacitación.		✓		Se realiza una contratación con una empresa especialista en cursos de capacitación.
5.- Evaluar la calidad en el manejo de los conflictos laborales.	✓			
RECURSOS MATERIALES				



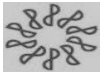
1.- Evaluar la correcta ubicación del área de compras de manera que asegure independencia de acción y evite conflictos.	✓			
2.- Revisar y evaluar las políticas de compra con inventarios y producción para evitar excesos o carencias.	✓			
RECURSOS FINANCIEROS				
1.- Evaluar la adecuada obtención de recursos por fuentes internas o externas.	✓			
2.- Evaluar las medidas establecidas en materia de control, custodia y disposición de fondos y valores.	✓			Diariamente se realizan depósitos en el banco para no tener un exceso en la caja.
3.- Evaluar el proceso de egresos en su conjunto con un enfoque de aprovechamiento de los recursos financieros disponibles.	✓			

DIRECCIÓN

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA	SI	NO	NO APLICA	OBSERVACIONES
FACTOR HUMANO				
1.- Evaluar la conducta de los directivos hacia sus subordinados en aspectos tales como respeto, trato, apoyo a su creatividad o innovación, comunicación, etc.	✓			Se apoya a los trabajadores cuando estos aportan ideas creativas hacia la empresa.



<p>MOTIVACIÓN</p> <p>1.- Evaluar la calidad de atención de los directivos hacia sus subordinados.</p> <p>2.- Evaluar la calidad de atención a la cadena necesidad-deseo-satisfacción.</p> <p>3.- Evaluar la calidad de trato con equidad.</p>	✓ ✓ ✓				La empresa es accesible con el personal.
<p>LIDERAZGO</p> <p>1.- Evaluar el grado de influencia de directivos hacia subordinados a través de su liderazgo.</p> <p>2.- Evaluar la calidad de la conducta y el estilo de liderazgo.</p> <p>3.- Evaluar las conductas de los directivos como ejemplo a seguir.</p>	✓ ✓ ✓				Liderazgo participativo, es la ideal ya que consulta ideas y opiniones a sus subalternos, las analiza y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y practico.
<p>COMUNICACIÓN</p> <p>1.- Evaluar la calidad del proceso de comunicación: ascendente y descendente; escrita, verbal y expresiva.</p> <p>2.- Identificar las barreras y fallas en el proceso de comunicación.</p> <p>3.- Investigar y evaluar el uso o adopción de métodos de comunicación.</p>	✓ ✓ ✓				<ul style="list-style-type: none">• La expresión oral en ambas partes no es entendida.• No se le da importancia a los memorando.• No se pone atención a las prioridades uno.



CONTROL

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA	SI	NO	NO APLICA	OBSERVACIONES
ESTÁNDARES				
1.- Evaluar la calidad en el desarrollo, determinación y establecimiento de los estándares.	✓			Se cuenta con el certificado de ISO 9000 pero el documento no fue entregado por la empresa.
2.- Verificar que los estándares midan desempeño y detecten desviaciones.	✓			
3.- Verificar que el personal se apegue a los estándares, y no los estándares al personal.	✓			
PRODUCTIVIDAD				
1.- Verificar que la productividad sea medida comparándola con los estándares establecidos.	✓			En el departamento de producción se realizan pruebas de calidad por producto elaborado.
2.- Verificar que la productividad sea medida, además, con procedimientos alternos, como son: investigación de operaciones, redes de tiempo-eventos, simplificación de trabajo, círculos de calidad, etc.	✓			
CONTROL PREVENTIVO				
1.- Verificar y evaluar que la administración tienda hacia el control preventivo que correctivo.	✓			
2.- Verificar que el control en su conjunto tienda a asegurar que la información sea correcta y oportuna.	✓			



3.- Verificar la salvaguarda de los activos, la operación eficiente y el respeto y apego a políticas establecidas por la administración.	✓			
SISTEMAS DE INFORMACIÓN				
1.- Evaluar que el sistema de información, como elemento de control, sea el adecuado: no más, no menos.	✓			
2.- Investigar la fluidez de la información en cuestión de rutina o urgente.	✓			
3.- Investigar y evaluar que la información administrativa y de operación concuerde con la información financiera.	✓			

Nota: Los siguientes formatos fueron otorgados por el despacho de auditoría H. Servicios Empresariales, S.C.

**LICENCIADO VÍCTOR HERNÁNDEZ CRUZ
CORREDOR PÚBLICO TITULADO NO. 1
PLAZA DEL ESTADO DE HIDALGO.
CEDULA PROFESIONAL 10313697**

AGENTE MEDIADOR

ARBITRAJES ----PÓLIZA UN MIL QUINIENTOS QUINCE -----PERITO PUBLICO---
-----EN LA CIUDAD DE PACHUCA DE SOTO ESTADO DE HIDALGO. A LOS
CATORCE DÍAS DEL MES DE FEBRERO DOS MIL TRES.

ANTE EL SUSCRITO LICENCIADO VÍCTOR HERNÁNDEZ CRUZ CORREDOR
PUBLICO NO. UNO EN EL ESTADO DE HIDALGO. EN FUNCIONES DE
FEDATARIO PUBLICO MERCANTIL ACTUANDO EN EL LIBRO NUMERO TRES
DE SOCIEDADES MERCANTILES, COMPARECEN: LOS CONTADORES
GUERRERO MEDINA ARTURO, HERNÁNDEZ LÓPEZ DULCE, PÉREZ MUÑOZ
GRISEL, VARGAS GRESS FLOR YAZMIN. QUIENES MANIFESTARON QUE HAN
CONVENIDO EN CONSTITUIR UNA SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL
VARIABLE, QUE SE DENOMINA “SEXY DAGOF” SOCIEDAD ANÓNIMA DE
CAPITAL VARIABLE, LA CUAL FORMALIZA EN ESTE ACTO DE ACUERDO CON
LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLÁUSULAS: -----

-----CLÁUSULAS -----

-----CAPITULO PRIMERO-----

---DENOMINACIÓN, OBJETO SOCIAL, DURACIÓN, DOMICILIO,
NACIONALIDAD DE LA SOCIEDAD-----

-----PRIMERA-----

-----LA SOCIEDAD FUNCIONARA BAJO LA DENOMINACIÓN DE SEXY
DAGOF SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE O DE ABREVIATURA SA
DE CV-----

-----**SEGUNDA**-----

OBJETO SOCIALES: -----

-----1.-PRODUCCIÓN Y VENTA DE BOLSAS CON LUZ-----

-----**TERCERA**-----

LA DURACIÓN DE LA SOCIEDAD SERÁ: 50 AÑOS-----

-----**CUARTA**-----

EL DOMICILIO DE LA SOCIEDAD SERÁ EN LA CIUDAD DE PACHUCA DE SOTO, ESTADO DE HIDALGO EN FRAY BARTOLOMÉ DE LAS CASAS NO. 100 COL. BULEVARES DE SAN FRANCISCO -----

-----**QUINTA**-----

LA SOCIEDAD ES MEXICANA Y NINGUNA PERSONA EXTRANJERA FÍSICA O MORAL PODRÁ TENER PARTICIPACIÓN SOCIAL ALGUNA O SER PROPIETARIA DE ACCIONES DE LA SOCIEDAD. SÍ POR ALGÚN MOTIVO, ALGUNA DE LAS PERSONAS MENCIONADAS ANTERIORMENTE POR CUALQUIER EVENTO LLEGARE A ADQUIRIR PARTICIPACIÓN SOCIAL O HACER PROPIETARIA DE UNA O MÁS ACCIONES, CONTRAVINIENDO EL PÁRRAFO QUE ANTECEDE, SÉ CONVIENE QUE DICHA ADQUISICIÓN SERÁ NULA, Y POR TANTO CANCELADA Y SIN NINGÚN VALOR LA PARTICIPACIÓN SOCIAL DE QUE SE TRATE Y LOS TÍTULOS QUE LA REPRESENTAN, TENIÉNDOSE POR REDUCIDO EL CAPITAL SOCIAL EN UNA CANTIDAD IGUAL AL VALOR DE LA PARTICIPACIÓN CANCELADA-----

-----**CAPITULO SEGUNDO**-----

-----**CAPITAL SOCIAL**-----

-----**SEXTA**-----

EL CAPITAL SOCIAL ES VARIABLE E ILIMITADO, DEBIÉNDOSE ESTABLECER UN CAPITAL FIJO MÍNIMO, SIN DERECHO A RETIRO, EL CUAL DEBERÁ QUEDAR TOTALMENTE SUSCRITO Y EXHIBIDO AL CONSTITUIRSE LA SOCIEDAD. EL CAPITAL SOCIAL SERÁ SUSCEPTIBLE DE AUMENTOS POR

APORTACIONES POSTERIORES DE LOS SOCIOS O POR ADMISIÓN DE NUEVOS SOCIOS; LA ADMISIÓN DE NUEVOS SOCIOS SE HARÁ POR ACUERDO DE ASAMBLEA DE SOCIOS; Y LA DISMINUCIÓN DEL CAPITAL VARIABLE, POR RETIRO PARCIAL O TOTAL DE LAS APORTACIONES, POR REEMBOLSO A LOS SOCIOS O LIBERACIÓN CONCEDIDA A ESTOS DE EXHIBICIONES NO REALIZADAS-----

-----**SÉPTIMA**-----

EL CAPITAL SOCIAL SERÁ AUMENTADO O DISMINUIDO POR ACUERDO DE LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS. LOS ACCIONISTAS TENDRÁN DERECHO PREFERENTE PARA SUSCRIBIR EL AUMENTO EN PROPORCIÓN AL NUMERO DE SUS ACCIONES Y DEBERÁ EJERCITAR DICHO DERECHO DENTRO DEL PLAZO DE OS SESENTA DÍAS SIGUIENTES A LA FECHA DE PUBLICACIÓN DEL ACUERDO DE ASAMBLEA QUE HAYA DECRETADO EL AUMENTO, DICHA PUBLICACIÓN PODRÁ SER POR MEDIO DE LOS SIGUIENTES MEDIOS: EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN EN UN PERIÓDICO DE CIRCULACIÓN NACIONAL O EL PERIÓDICO OFICIAL DEL ESTADO Y EN DIARIO DE MAYOR CIRCULACIÓN ESTATAL, DEL DOMICILIO DE LA SOCIEDA-----

-----**OCTAVO**-----

LA ASAMBLEA GENERAL EXTRAORDINARIA DE ACCIONISTAS DETERMINARA LA FORMA O TÉRMINOS EN QUE DEBERÁN HACERSE LAS EMISIONES DE ACCIONES Y CONCEDER DERECHOS ESPECIALES PARA CADA CLASE, EN LOS TÉRMINOS DE LOS ARTÍCULOS CIENTO DOCE A CIENTO DIEZ Y SIETE Y CIENTO OCHENTA Y DOS DE LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES -----

-----**NOVENA**-----

TODAS LAS ACCIONES DEBERÁN QUEDAR SUSCRITAS DENTRO DEL TERMINO DE TIEMPO QUE LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS LO ACUERDE, A NO SER QUE ESTA FIJE UN PLAZO MENOR. SOLAMENTE SERÁN LIBERADAS LAS ACCIONES CUYO VALOR ESTE TOTALMENTE CUBIERTO Y AQUELLAS QUE SE ENTREGUEN A LOS ACCIONISTAS, POR ACUERDO DE LA ASAMBLEA GENERAL EXTRAORDINARIA, COMO RESULTADO DE LA

CAPITALIZACIÓN DE PRIMAS SOBRE ACCIONES Y DE UTILIDADES
RETENIDAS-----

-----**DÉCIMA**-----

LOS TÍTULOS REPRESENTATIVOS DEBERÁN SER EXPEDIDOS DENTRO DE UN
PLAZO QUE NO EXCEDA DE UN AÑO, CONTADOS A PARTIR DE LA FECHA
DEL CONTRATO SOCIAL.-----

-----**CAPITULO TERCERO**-----

-----**ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD**-----

-----**DÉCIMA PRIMERA**-----

LA ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD ESTARÁ A CARGO DE UN
ADMINISTRADOR ÚNICO, Y PODRÁ SER REMOVIDO EN CUALQUIER
MOMENTO POR LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS.-----

-----**DÉCIMA SEGUNDA**-----

EL ADMINISTRADOR ÚNICO SERÁ LA MISMA PERSONA QUE DEL
REPRESENTANTE LEGAL Y TENDRÁ LAS SIGUIENTES FACULTADES Y
OBLIGACIONES:-----

---1.-EJERCITAR EL PODER DE LA SOCIEDAD PARA PLEITOS Y COBRANZAS---

---2.- PARA ADMINISTRAR BIENES PARA LO ESTABLECIDO POR ÉL
ARTICULO DOS MIL QUINIENTOS CUARENTA CUATRO DEL CÓDIGO CIVIL
PARA EL ESTADO DE HIDALGO-----

---3.- SUSCRIBIR TÍTULOS DE CRÉDITO -----

---4.- CONVOCAR A ASAMBLEAS ORDINARIAS Y EXTRAORDINARIAS PARA
EJECUTAR SUS RESOLUCIONES-----

-----**DÉCIMA TERCERA**-----

LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTA O EL ADMINISTRADOR PUBLICO
PODRÁN NOMBRAR A UN GERENTE SEA O NO ACCIONISTA Y SU
NOMBRAMIENTO SERÁ REVOCABLE POR CUALQUIERA DE LOS
ORGANISMOS MENCIONADOS -----

-----**DÉCIMA CUARTA**-----

LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS PODRÁ PEDIR COMO GARANTÍA

DEL ADMINISTRADOR ÚNICO UN DEPOSITO EN LA CANTIDAD QUE DETERMINE LA MISMA.-----

-----**DECIMAQUINTA**-----

EL ADMINISTRADOR ÚNICO DEBERÁ PRESENTAR ANUALMENTE A LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS UN INFORME ADMINISTRATIVO FINANCIERO-----

-----**CAPITULO CUARTO**-----

-----**VIGILANCIA DE LA SOCIEDAD**-----

-----**DÉCIMA SEXTA**-----

LA VIGILANCIA DE LA SOCIEDAD ESTARÁ A CARGO DE UN COMISIONARIO, QUE SERÁ NOMBRADO POR LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS. -----

-----**CAPITULO QUINTO**-----

-----**ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS**-----

-----**DÉCIMA SÉPTIMA**-----

LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS ES EL ÓRGANO SUPREMO DE LA SOCIEDAD. PODRÁ ACORDAR Y RATIFICAR TODOS LOS ACTOS Y OPERACIONES DE ESTA Y SUS RESOLUCIONES SERÁN CUMPLIDAS POR LA PERSONA QUE ELLA MISMA DESIGNE, POR EL ADMINISTRADOR ÚNICO.-----

-----**DÉCIMA OCTAVA**-----

LAS ASAMBLEAS GENERALES DE ACCIONISTAS SERÁN ORDINARIAS Y EXTRAORDINARIAS, LAS PRIMERAS SE REUNIRÁN POR LO MENOS UNA VEZ AL AÑO, DENTRO DE LOS CUATRO MESES QUE SIGA AL TERMINO DEL EJERCICIO SOCIAL Y SE OCUPARA DE LOS ASUNTOS PREVISTOS EN EL ARTICULO 181 DE LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES; LAS EXTRAORDINARIAS SÉ REUNIRAN EN CUALQUIER TIEMPO PARA TRATAR ASUNTOS PREVISTOS EN EL ARITICULO 182 DE LA MISMA LEY.-----

-----**DÉCIMA NOVENA**-----

-LAS CONVOCATORIAS PARA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS DEBERAN SER HECHAS POR EL ADMINISTRADOR ÚNICO O POR EL COMISIONARIO-----

-----**VIGÉSIMA**-----

LAS CONVOCATORIAS PARA ASAMBLEA DEBERAN SER HECHAS MEDIANTE NOTIFICACIÓN POR CORREO CERTIFICADO AL DOMICILIO DE LOS ACCIONISTAS, POR LO MENOS CON DIEZ DIA DE ANTICIPACIÓN A LA FECHA FIJADA PARA LA ASAMBLEA-----

-----**VIGÉSIMA PRIMERA**-----

SERÁN ADMITIDOS EN ASAMBLEA, SOLO AQUELLOS ACCIONISTAS QUE TENGAN EL DERECHO A PARTICIPAR EN ESTA Y APARESCAN ESCRITOS EN EL LIBRO DE REGITRO DE ACCIONES DE LA SOCIEDAD, COMO PROPIETARIOS DE UNA O MÁS ACCIONES -----

-----**CAPITULO SEXTO**-----

-----**EJERCICIO DE LA SOCIEDAD**-----

-----**VIGÉSIMA SEGUNDA**-----

-----EL EJERCICIO SOCIAL EN NINGÚN CASO EXCEDERÁ DE DOCE MESES Y QUEDARA COMPRENDIDO DEL DÍA PRIMERO DE ENERO AL TREINTA Y UNO DE DICIEMBRE DE CADA AÑO. EL PRIMER EJERCICIO SOCIAL INICIARA EL DÍA SIGUIENTE DE LA FECHA DE AUTORIZACIÓN DE ESTA ACTA; DENTRO DE LOS TREINTA DÍAS SIGUIENTES A LA TERMINACIÓN DE CADA EJERCICIO SOCIAL, SE FORMULARAN ESTADOS FINANCIEROS DE LA SOCIEDAD-----

-----**VIGÉSIMA TERCERA**-----

LA FORMULACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS ESTARÁ ENCOMENDADA AL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD, Y SERÁN ENTREGADOS AL COMISIONARIO, DENTRO DEL SEGUNDO MES SIGUIENTE A LA FECHA DE TERMINACIÓN DEL EJERCICIO SOCIAL; EL COMISIONARIO PRESENTARA DENTRO DE UN PLAZO DE TREINTA DÍAS A LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS, UN DICTAMEN CON SUS OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS SOBRE LOS ESTADOS FINANCIEROS-----

-----**VIGÉSIMA CUARTA**-----

TERMINADO EL INFORME DE LA ADMINISTRACIÓN E INCLUIDO EL INFORME Y DICTAMEN DEL COMISARIO SE PONDRÁ DISPOSICIÓN DE LOS

ACCIONISTAS POR LO MENOS 15 DÍAS ANTES DE LA FECHA DE ASAMBLEA QUE ABRA DE DISCUTIRLO.-----

-----**CAPITULO SÉPTIMO**-----

-----**UTILIDADES Y PERDIDAS**-----

-----**VIGÉSIMA QUINTA**-----

LA DISTRIBUCIÓN DE GANANCIAS O PERDIDAS ENTRE LOS SOCIOS CAPITALISTAS, SE HARÁ PROPORCIONALMENTE A SUS APORTACIONES O IMPORTE EXHIBIDO DE SUS ACCIONES.-----

---LAS ACCIONES ESPECIALES PREFERENTES DE VOTO LIMITADO TENDRÁN PRIORIDAD ANTE LAS ACCIONES ORDINARIAS EN EL PAGO DE UTILIDADES, CUANDO SE DECRETEN.-----

-----**VIGÉSIMA SEXTA**-----

LAS UTILIDADES NETAS DE CADA EJERCICIO SOCIAL SERÁN DISTRIBUIDAS COMO SIGUE: -----

1.- EL 5% PARA CONSTITUIR Y RECONSTRUIR EL FONDO DE RESERVA LEGAL, HASTA QUE IMPORTE POR LO MENOS, LA QUINTA PARTE DEL CAPITAL SOCIAL.-----

2.- SI LA ASAMBLEA ASÍ LO DETERMINA, PODRÁ ASIGNAR LAS CANTIDADES QUE JUZGUE CONVENIENTES PARA CONSTITUIR FONDOS DE PREVISIÓN Y PREINVERSIÓN, ASÍ COMO FONDOS ESPECIALES DE RESERVA.-----

3.- EL REMANENTE, SI LO HUBIERE, SE APLICARA EN LA FORMA QUE DETERMINE LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS.-----

-----**VIGÉSIMA SÉPTIMA**-----

LAS PÉRDIDAS, SI LAS HUBIERE, SERÁN REPORTADAS PRIMERAMENTE POR LOS FONDOS DE RESERVA Y A LA FALTA DE ESTOS, POR EL CAPITAL SOCIAL, MEDIANTE SU REDUCCIÓN ANTES DE HACERSE LA DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES.-----

-----**VIGÉSIMA OCTAVA**-----

LA DISTRIBUCIÓN DE LAS UTILIDADES SOLO PODRÁ HACERSE DESPUÉS DE QUE HAYAN SIDO DEBIDAMENTE APROBADAS POR LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS.-----

-----CAPITULO OCTAVO-----

-----DE LA DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN-----

-----VIGÉSIMA NOVENA-----

LA SOCIEDAD SE DISOLVERÁ EN CUALQUIERA DE LOS CASOS ESPECIFICADOS EN ÉL ARTICULO DOSCIENTOS VEINTE NUEVE DE LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES.-----

-----TRIGÉSIMA-----

-----DISUELTA LA SOCIEDAD SE PONDRÁ EN LIQUIDACIÓN, LA QUE SE ENCOMENDARA A UNO O MÁS LIQUIDADORES, NOMBRADOS POR LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS. SI LA ASAMBLEA NO HICIERE DICHOS NOMBRAMIENTOS, UN JUEZ DE LO CIVIL O DEL DISTRITO DEL DOMICILIO DE LA SOCIEDAD, LO HARÁ A PETICIÓN DE CUALQUIER ACCIONISTA.-----

-----TRIGÉSIMA PRIMERA-----

LA LIQUIDACIÓN SE LLEVARA ACABO DE ACUERDO CON LAS SIGUIENTES BASES GENERALES:-----

- 1.- CONCLUSIÓN DE NEGOCIOS Y OPERACIONES PENDIENTES, DE LA MANERA MENOS PERJUDICIAL PARA LOS ACREEDORES Y PARA LOS ACCIONISTAS.-----
- 2.- COBRO DE CRÉDITOS Y PAGO DE ADEUDOS.-----
- 3.- VENTA DEL ACTIVO DE LA SOCIEDAD Y APLICACIÓN DE SU PRODUCTO A LOS FINES DE SU LIQUIDACIÓN.-----
- 4.- PREPARACIÓN DEL BALANCE GENERAL E INVENTARIOS FINAL DE LIQUIDACIÓN.-----
- 5.- DISTRIBUCIÓN DEL REMANENTE, SI LO HUBIERE, ENTRE LOS ACCIONISTAS, EN PROPORCIÓN A SUS ACCIONES.-----

-----CAPITULO NOVENO-----

-----CLÁUSULAS TRANSITORIAS-----

-----PRIMERA-----

EL CAPITAL SOCIAL MÍNIMO HA QUEDADO ESTABLECIDO EN LA CANTIDAD DE 50,000 (CINCUENTA MIL PESOS 00/100 M.N.) , REPRESENTADO POR CIEN ACCIONES ORDINARIAS CON VALOR NOMINAL DE QUINIENTOS PESOS CADA UNA, EL CUAL QUEDA TOTALMENTE SUSCRITO Y EXHIBIDO DE LA SIGUIENTE MANERA:-----

ACCIONISTA: GUERRERO MEDINA ARTURO-----

ACCIONES: VEINTE Y CINCO -----

CAPITAL: \$25,000-----

ACCIONISTA: HERNÁNDEZ LOPEZ DULCE L.-----

ACCIONES: VEINTE Y CINCO -----

CAPITAL: \$25,000-----

ACCIONISTA: PEREZ MUÑOZ GRISSEL-----

ACCIONES: VEINTE Y CINCO -----

CAPITAL: \$25,000-----

ACCIONISTA: VARGAS GRESS FLOR YAZMIN-----

ACCIONES: VEINTE Y CINCO -----

CAPITAL: \$25,000-----

TOTAL ACCIONES: CIEN; TOTAL CAPITAL: CIEN MIL PESOS. REPRESENTADO POR ACCIONES ORDINARIAS, CON VALOR NOMINAL DE 1000 PESOS C/U -

-----EL CAPITAL SOCIAL ESTARÁ REPRESENTADO POR ACCIONES ORDINARIAS.-----

-----**SEGUNDA**-----

-----LOS ACCIONISTAS CONVIENEN EN CELEBRAR ESTE MISMO ACTO LA PRIMERA ASAMBLEA ORDINARIA TOMANDO LOS SIGUIENTES ACUERDOS: ---

- 1.- LA SOCIEDAD SERÁ ADMINISTRADA POR UN ADMINISTRADOR ÚNICO, EL CUAL GOZARA DE TODOS LOS PODERES Y FACULTADES CONFORME A LO ESTABLECIDO EN LA CLÁUSULA DÉCIMA QUINTA DE LOS ESTATUTOS SOCIALES, QUE OBRAN EN ESTE INSTRUMENTO, QUEDANDO INTEGRADO DE LA SIGUIENTE MANERA: -----

DESIGNÁNDOSE COMO ADMINISTRADOR ÚNICO A LA CONTADORA VARGAS GRESS FLOR YAZMIN, QUIEN SE DESEMPEÑARA POR TIEMPO INDEFINIDO HASTA EN TANTO NO SEA REVOCADO SU NOMBRAMIENTO.-----

-----**TERCERA**-----

LA FECHA DE CELEBRACIÓN DE ESTA ASAMBLEA CONSTITUTIVA SE CONSIDERARA COMO LA DE INICIO DE OPERACIONES DE LA SOCIEDAD Y SERÁ EL DÍA SIGUIENTE DE LA FECHA DE AUTORIZACIÓN DEL ACTA CONSTITUTIVA.-----

-----**CUARTA**-----

SE DESIGNA A LA CONTADORA VARGAS GRESS FLOR YAZMIN, COMO DELEGADO ESPECIAL, PARA REALIZAR LOS TRAMITES LEGALES DE CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD Y SU INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO PUBLICO DE COMERCIO DE LA PRESENTE ACTA.-----

-----**DECLARACIONES**-----

-----**ÚNICA**-----

LOS COMPARECIENTES EXHIBEN EL PERMISO PARA CONSTITUIR UNA SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE EXPEDIDO POR LA SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES.-----

ESTA SECRETARIA CONCEDE EL PERMISO PARA CONSTITUIR UNA SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE BAJO LA DENOMINACIÓN DE "SEXY DAGOF" DE SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE. ESTE PERMISO QUEDARA CONDICIONADO A QUE LOS ESTATUTOS DE LA SOCIEDAD, SE INSERTE LA CLÁUSULA DE EXCLUSIÓN DE EXTRANJEROS.-----

-----**GENERALES E IDENTIFICACIÓN**-----

-----LAS PERSONAS QUE COMPARECEN PREVIO A LA PROTESTA DE LA LEY DE CONDUCIRSE CON VERDAD Y ADVERTIDAS DE LA PENA EN QUE INCURREN LAS PERSONAS QUE SE CONDUCEN CON FALSEDAD, MANIFESTARON SER:-----

GUERRERO MEDINA ARTURO MAYOR DE EDAD POR HABER NACIDO EL 16 DE FEBRERO DE 1984, EDAD 21 AÑOS, SOLTERO, ORIGINARIO DE PACHUQUILLA, HGO., DOMICILIO CONOCIDO MANUEL AVILA CAMACHO S/N

COL. PACHIQUILLA MUNICIPIO MINERAL DE LA REFORMA; OCUPACIÓN CONTADOR REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTE: GUMA830216-R06; IDENTIFICÁNDOSE CON CREDENCIAL PARRA VOTAR DEL INSTITUTO FEDERAL ELECTORAL; LA CUAL CUANTA CON FOTOGRAFIA DE LA INTERESADA, SU FOLIO, FIRMA Y HUELLA.-----

-----**HERNANDEZ LOPEZ DULCE L.** POR HABER NACIDO EL 30 DE ENERO DE 1983, EDAD 20 AÑOS, SOLTERA, ORIGINARIA DE ZACUALTIPAN DE ANGELES, HGO. , DOMICILIO CALLE FCO. . MADERO S/N SECCIÓN NORTE, SANTIAGO DE ANAYA. OCUPACIÓN CONTADORA; REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTE: GUMK820906; IDENTIFICÁNDOSE CON CREDENCIAL PARRA VOTAR DEL INSTITUTO FEDERAL ELECTORL; LA CUAL CUANTA CON FOTOGRAFIA DE LA INTERESADA, SU FOLIO, FIRMA Y HUELLA.-----

-----**PEREZ MUÑOZ GRISEL,** MAYOR DE EDAD POR HABER NACIDO EL 02 DE FEBRERO DE 1983, EDAD 21 AÑOS, SOLTERA, ORIGINARIA DE TULANCINGO, HGO. , DOMICILIO AV. JOSE LORENZO COSSIO NO. 023 COLEL PARAÍSO TULANCINGO HGO. OCUPACIÓN CONTADORA; REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTE: VABDA3109; IDENTIFICÁNDOSE CON CREDENCIAL PARRA VOTAR DEL INSTITUTO FEDERAL ELECTORAL; LA CUAL CUANTA CON FOTOGRAFÍA DE LA INTERESADO, SU FOLIO, FIRMA Y HUELLA.-----

-----**VARGAS GRESS FLOR YAZMIN** MAYOR DE EDAD POR HABER NACIDO EL 2 DE OCTUBRE DE 1983, EDAD 20 AÑOS, SOLTERA, ORIGINARIA DE PACHUCA HGO. DOMICILIO FRAY BARTOLOMÉ DE LA CASAS NO.100 COL. BULEVARES DE SAN FRANCISCO PACHUCA; HGO. OCUPACIÓN CONTADORA; REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTE: VAGFL831002-J25 ;IDENTIFICÁNDOSE CON CREDENCIAL PARRA VOTAR DEL INSTITUTO FEDERAL ELECTORL; LA CUAL CUANTA CON FOTOGRAFIA DE LA INTERESADA, SU FOLIO, FIRMA Y HUELLA.-----

-----**CERTIFICACIÓN**-----

-----EL SUSCRITO CORREDOR PUBLICO CERTIFICA: -----

-----**PRIMERO:** QUE LOS COMPERECIENTES SE IDENTIFICARON PLENAMENTE EN MI CONCEPTO SON PERSONAS CON CAPACIDAD LEGAL PARA CONTRAER Y OBLIGARSE.-----

-----**SEGUNDO:** QUE LO INCIERTO Y LO RELACIONADO EN ESTE INSTRUMENTO CONCUERDA FIALMENTE CON SUS ORIGINALES.-----

-----**TERCERA:** QUE EL PRESENTE INSTRUMENTO FUE LEIDO INTEGRAMENTE A LOS COMPARECINENTE Y EXPLICADO EL VALOR Y CONSECUENCIAS LEGALES DE SU CONTENIDO.-----

AUTORIZO: DEFINITIVAMENTE LA PRESENTE PÓLIZA, POR HABER SATISFECHO TODOS LOS REQUISITOS DE LEY, AGREGÁNDOSE BAJO ÉL NUMERO DE LA MISMA LOS COMPROBANTES RESPECTIVOS A LA APÉNDICE DEL LIBRO DE REGISTRO. PACHUCA, HGO, A LOS TRECE DÍAS DEL MES DE FEBRERO DEL DOS MIL CUATRO. PARA LA EMPRESA SEXY DAGOF SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE.-----

DOY FE -----

LIC. VÍCTOR HERNÁNDEZ CRUZ. CORREDOR PUBLICO NUMERO UNO, PLAZA ESTADO DE HIDALGO, ESTADOS UNIDOS MEXICANOS; SE EXPIDEN EN LA CIUDAD DE PACHUCA, HGO; EL DIA TRECE DE FEBRERO DEL DOS MIL CUATRO; PARA LA EMPRESA SEXY DAGOF SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE. DOY FE-----

1. ACUSE DE RECIBO POR CERTIFICACIÓN O RELOJ FRANQUEADOR
(PARA USO EXCLUSIVO DE LA AUTORIDAD)



R-1
RPIA03

Servicio de Administración Tributaria
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CREDITO PÚBLICO

SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN AL REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES

ANTES DE INICIAR EL LLENADO DE ESTA
SOLICITUD, LEA LAS INSTRUCCIONES

2 CURP: CLAVE ÚNICA DE REGISTRO DE POBLACIÓN
(Sólo Personas Físicas)

3 ANOTE LA LETRA CORRESPONDIENTE
AL TIPO DE SOLICITUD QUE PRESENTA: N= NORMAL C= COMPLEMENTARIA

3.1 CUANDO SE TRATE DE SOLICITUD
COMPLEMENTARIA, INDICAR EL
NÚMERO DE FOLIO ASIGNADO POR
LA AUTORIDAD A LA SOLICITUD
ANTERIOR:

4 DATOS DEL CONTRIBUYENTE QUE SE INSCRIBE

4.1 SÓLO TRATÁNDOSE DE PERSONAS FÍSICAS (Ver instrucciones)

APELLIDO PATERNO

APELLIDO MATERNO

NOMBRE (S)

4.2 SÓLO TRATÁNDOSE DE PERSONAS MORALES (Ver instrucciones)

DENOMINACIÓN O
RAZÓN SOCIAL

4.3 TRATÁNDOSE DE CONTRIBUYENTES RESIDENTES EN EL EXTRANJERO SIN ESTABLECIMIENTO PERMANENTE EN MÉXICO

NÚMERO DE IDENTIFICACIÓN FISCAL ASIGNADO EN EL PAÍS EN QUE RESIDAN

PAÍS DE RESIDENCIA FISCAL

4.4 DATOS POR FIDEICOMISO

SI SE TRATA DE LA INSCRIPCIÓN DE UN FIDEICOMISO, INDIQUE:

DENOMINACIÓN O RAZÓN
SOCIAL DE LA FIDUCIARIA

RFC DE LA FIDUCIARIA NÚMERO DE FIDEICOMISO

4.5 DOMICILIO FISCAL DEL CONTRIBUYENTE QUE SE INSCRIBE O DEL REPRESENTANTE DE LA PERSONA RESIDENTE EN EL EXTRANJERO

CALLE

NÚMERO Y/O LETRA EXTERIOR NÚMERO Y/O LETRA INTERIOR ENTRE LAS CALLES DE Y DE

COLONIA

LOCALIDAD

MUNICIPIO O DELEGACIÓN

CÓDIGO POSTAL TELÉFONO

ENTIDAD FEDERATIVA

CORREO ELECTRÓNICO

5 DECLARO BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD QUE LOS DATOS
CONTENIDOS EN ESTA SOLICITUD SON CIERTOS

FIRMA O HUELLA DIGITAL DEL CONTRIBUYENTE, DEL ASOCIADO, O BIEN
DEL REPRESENTANTE LEGAL, QUIEN MANIFIESTA BAJO PROTESTA DE
DECIR VERDAD, QUE A ESTA FECHA EL MANDATO CON EL QUE SE
OSTENTA NO LE HA SIDO MODIFICADO O REVOCADO

SE PRESENTA POR DUPLICADO

PROGRADI
PRODUCCIÓN: GRUPO SANJA & A. SERVICIOS AUTOMATIZADOS-FIS
EVALUACIÓN Y TRANSFERENCIA DE DATOS (EVALUAD) S.A. DE CV
AV. MEXICO 305 DEL 340 33 Toluca-MEX

INSTRUCCIONES

DOCUMENTOS QUE SE DEBEN ACOMPAÑAR A ESTA SOLICITUD

PERSONAS FÍSICAS:

- Solicitud de Cédula de Identificación Fiscal con Clave Única de Registro de Población (duplicado) y documento que en la misma se señale (solo en caso de personas físicas de nacionalidad mexicana por nacimiento, extranjeras residentes en el país o de nacionalidad mexicana por naturalización).
- Acta de nacimiento en copia certificada o en copia fotostática certificada por funcionario público competente o fedatario público.
- Tratándose de extranjeros con residencia en el país, el documento migratorio vigente que corresponda emitido por autoridad competente. Asimismo deberán proporcionar en su caso, copia fotostática debidamente certificada, legalizada o apostillada por autoridad competente, del documento con que acrediten su número de identificación fiscal del país en que residen cuando tengan obligación de contar con éste en dicho país.
- Tratándose de mexicanos por naturalización, carta de naturalización expedida por autoridad competente debidamente certificada o legalizada, según corresponda.

PERSONAS FÍSICAS RESIDENTES EN EL EXTRANJERO:

- Original y fotocopia del documento migratorio vigente que corresponda, emitido por la autoridad competente. El original se será devuelto previo cotejo con la copia.
- En su caso, fotocopia del documento con el que acrediten su número de identificación fiscal asignado en el país en el que residen, debidamente certificado, legalizado o apostillado según corresponda, por autoridad competente, cuando tengan obligación de contar con éste en dicho país.

PERSONAS MORALES:

Sociedades Mercantiles:

- Copia certificada del documento constitutivo.
- **Personas Distintas a Sociedades Mercantiles:**
- Documento constitutivo en copia certificada o, en su caso, fotocopia de la publicación en el Órgano Oficial.
- **Asociaciones en Participación:**
- Original y fotocopia del contrato de Asociación en Participación con firma autógrafa del asociante y asociados o sus representantes legales. El original se será devuelto previo cotejo con la copia.

FIDEICOMISOS:

- Original y fotocopia del contrato de Fideicomiso con firma autógrafa del fideicomitente, fideicomisario o sus representantes legales, así como del representante legal de la institución fiduciaria. El original se será devuelto previo cotejo con la copia.

PERSONAS MORALES RESIDENTES EN EL EXTRANJERO:

- Acta o documento constitutivo (estatutos sociales, certificado de inscripción u otro que aplique de acuerdo con la legislación en el país de residencia) debidamente apostillado o certificado, según proceda. Cuando el acta o documento constitutivo conste en idioma distinto al español deberá presentar una traducción autorizada. En su caso, fotocopia del documento con el que acrediten su número de identificación fiscal asignado en el país en el que residan, debidamente certificado, legalizado o apostillado según corresponda, por autoridad competente, cuando tengan obligación de contar con éste en dicho país.

DOMICILIO:

- Los sujetos antes señalados, también deberán presentar original y fotocopia del comprobante del domicilio fiscal manifestado en el apartado 4.4, que cuente con los datos solicitados en dicho apartado: Estado de cuenta bancaria. Dicho documento no deberá tener una antigüedad mayor a dos meses.
- Recibos de pago: Último pago del impuesto predial, en el caso de pagos parciales el recibo no deberá tener una antigüedad mayor a 4 meses y tratándose de pago anual éste deberá corresponder al ejercicio en curso (este documento puede estar a nombre del contribuyente o de un tercero); último pago de los servicios de luz, teléfono o de agua, siempre y cuando dicho recibo no tenga una antigüedad mayor a 4 meses (este documento puede estar a nombre del contribuyente o de un tercero).
- Última liquidación del Instituto Mexicano del Seguro Social a nombre del contribuyente.
- Contratos de Arrendamiento, acompañado del último recibo de pago de renta vigente que cumpla con los requisitos fiscales o bien, el contrato de subarrendamiento acompañado del contrato de arrendamiento correspondiente y último recibo de pago de renta vigente que cumpla con los requisitos fiscales (este documento puede estar a nombre del contribuyente o de un tercero); fideicomiso debidamente protocolizado; apertura de cuenta bancaria que no tenga una antigüedad mayor a 2 meses (este documento puede estar a nombre del contribuyente o de un tercero); servicio de luz, teléfono o agua que no tenga una antigüedad mayor a 2 meses (este documento puede estar a nombre del contribuyente o de un tercero).
- Carta de radicación o residencia expedida por los Gobiernos Estatal, Municipal o Distrito Federal, según corresponda.

IDENTIFICACIÓN:

- Además de lo anterior, la persona física o el representante legal de la persona de que se trate, deberá acompañar original y fotocopia de cualquiera de los siguientes documentos: credencial para votar del Instituto Federal Electoral, Pasaporte vigente, Cédula Profesional o, en su caso, Cartilla del Servicio Militar Nacional. El original se será devuelto previo cotejo con la copia. Tratándose de extranjeros, el documento migratorio vigente correspondiente emitido por autoridad competente.

ACREDITAMIENTO DE LA PERSONALIDAD DEL REPRESENTANTE LEGAL:

- Original y fotocopia del poder notarial o de la carta poder firmada ante dos testigos y ratificadas las firmas ante las autoridades fiscales, notario o fedatario público. El original se será devuelto previo cotejo con la copia.
- Tratándose de residentes en el extranjero con o sin establecimiento permanente en México, deberán acompañar fotocopia del documento notarial con el que haya sido designado el representante legal para efectos fiscales.
- Tratándose de los padres que ejercen la patria potestad de menores de edad y actúan como representantes de los mismos, para acreditar la paternidad, presentarán copia certificada del acta de nacimiento del menor, expedida por el Registro Civil, así como alguno de los documentos de identificación requeridos en el punto anterior, del padre que funja como representante.

1. Esta solicitud es únicamente de inscripción. En el caso de cambio de situación fiscal al RFC, deberá utilizar la Forma Fiscal R-2. Tratándose de solicitud de servicios, deberá presentarse la Forma Fiscal 5.
2. Únicamente se harán anotaciones dentro de los campos para ello establecidos. En el caso de llenado a mano, se deberá utilizar letra de molde, empleando mayúsculas, a tinta negra o azul.
3. Esta solicitud se deberá presentar ante los módulos de la Administración Local de Asistencia al Contribuyente que corresponda al domicilio fiscal del contribuyente.
4. La solicitud de inscripción se tendrá por no presentada en el caso de que no esté debidamente llenada, o no se acompañe la documentación correspondiente.
5. Los residentes en el extranjero sin establecimiento permanente en México, cuando no tengan representante legal en territorio nacional, presentarán esta solicitud junto con el anexo 9, excepto en los casos en que solo se inscriban como socios o accionistas, o bien como asociados de asociación en participación, ante el consulado mexicano más próximo al lugar de su residencia. En caso contrario, deberá presentarse de la misma forma ante la Administración Central de Recaudación de Grandes Contribuyentes.

RUBRO 2 CLAVE ÚNICA DE REGISTRO DE POBLACIÓN

- Las personas físicas que cuenten con la Clave Única de Registro de Población (CURP), la anotarán a 18 posiciones en este campo.

RUBRO 3

- Si la solicitud se presenta por primera vez (normal), se señalará con "N" el campo correspondiente.
- Cuando se presente la solicitud para completar o sustituir los datos de una solicitud anterior, se señalará con "C" el campo correspondiente, (COMPLEMENTARIA). En este caso, el contribuyente deberá proporcionar nuevamente la información solicitada en esta Forma Fiscal R-1, además de efectuar el cambio motivo de la presentación de la Solicitud de Inscripción Complementaria.
- En el caso de que se modifique la situación fiscal del contribuyente ya inscrito, en lugar de usar la Forma Fiscal R-1, se deberá presentar la Forma Fiscal R-2 "AVISOS AL REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES. CAMBIO DE SITUACIÓN FISCAL".

Apartado 3.1

- Tratándose de COMPLEMENTARIA, se indicará el número de FOLIO asignado por la Autoridad en la solicitud anterior, ubicado en el cuadro correspondiente a la certificación o sello del reloj franqueador.

RUBRO 4 DATOS DEL CONTRIBUYENTE QUE SE INSCRIBE

Apartado 4.1 SOLO TRATÁNDOSE DE PERSONAS FÍSICAS

- Las personas físicas deberán anotar su nombre completo como aparece en el acta de nacimiento expedida por el Registro Civil.
- Tratándose de personas físicas de nacionalidad extranjera residentes en México, así como de nacionalidad mexicana por naturalización, deberán anotar su nombre completo como aparece en el documento migratorio o en la carta de naturalización, según corresponda.
- Tratándose de personas físicas residentes en el extranjero con o sin establecimiento permanente en México, deberán anotar su nombre completo como aparece en el pasaporte vigente, anotando en "apellido paterno" el primero y en "apellido materno" los siguientes, en su caso.

Apartado 4.2 SOLO TRATÁNDOSE DE PERSONAS MORALES

- Las personas morales residentes en México, así como las personas morales residentes en el extranjero con o sin establecimiento permanente en México, anotarán la denominación o razón social como aparece en el documento que deben acompañar a esta solicitud, de acuerdo con el listado del cuadro que aparece al principio de esta página.
- Tratándose de contratos de asociación en participación, se anotará el nombre, denominación o razón social del asociante, en seguida la leyenda: "Asociación en Participación, contrato número", utilizando una forma R-1 para cada contrato. El asociante asignará el número en forma progresiva, de acuerdo a la fecha de celebración de los contratos en los que participe.
- En el caso de fideicomisos, únicamente se deberá anotar el nombre del fideicomiso, utilizando una forma R-1 para cada fideicomiso.

Apartado 4.3 TRATÁNDOSE DE RESIDENTES EN EL EXTRANJERO SIN ESTABLECIMIENTO PERMANENTE EN MÉXICO

- Además de anotar en los apartados anteriores los datos de la persona física o moral que se inscribe, según se trate, anotarán en este apartado el número de identificación fiscal asignado en el país en el que residan, salvo que de conformidad con la legislación de éste, no estén obligados a contar con dicho número, asimismo, indicarán su país de residencia fiscal.

Apartado 4.4 DATOS POR FIDEICOMISO

- Deberá anotar la denominación o razón social de la fiduciaria, el RFC de la misma y el número de fideicomiso.

Apartado 4.5 DOMICILIO FISCAL DEL CONTRIBUYENTE QUE SE INSCRIBE

a) Personas físicas:

- Actividades empresariales, el local en el que se encuentre el principal asiento de sus negocios.
- Servicios personales independientes, el local que utilicen como establecimiento permanente para el desempeño de sus actividades.
- En los demás casos, el lugar en el que tengan el asiento principal de sus actividades.

b) Personas morales:

- Tratándose de residentes en el país, el local en el que se encuentre la administración principal del negocio.
- Si se trata de establecimientos de personas morales residentes en el extranjero, se anotará el domicilio del establecimiento en México. En el caso de varios establecimientos, el local en el que se encuentre la administración principal del negocio en el país o, en su defecto, el que designen.

6 DATOS DEL REPRESENTANTE LEGAL (Ver instrucciones)

REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES CLAVE ÚNICA DE REGISTRO DE POBLACIÓN

APELLIDO PATERNO, MATERNO Y NOMBRE(S)

7 DATOS GENERALES (Ver instrucciones)

7.1 FECHA DE NACIMIENTO DE LA PERSONA FÍSICA O FECHA DE FIRMA DE LA ESCRITURA CONSTITUTIVA O DOCUMENTO CONSTITUTIVO O DE LA CELEBRACIÓN DEL CONTRATO, DE ACUERDO CON EL DOCUMENTO QUE DEBE ACOMPAÑAR

AÑO: MES: DÍA:

7.2 FECHA DE INICIO DE OPERACIONES

AÑO: MES: DÍA:

8 ACTIVIDAD PREPONDERANTE

8.1 INDIQUE LA ACTIVIDAD PREPONDERANTE A DESARROLLAR

8.2 INDIQUE EL NÚMERO DEL SECTOR AL QUE CORRESPONDE LA ACTIVIDAD PREPONDERANTE A DESARROLLAR: (Ver instrucciones)

MARQUE CON "X" SI: PRODUCE BIENES. VENDE BIENES. PRESTA SERVICIOS

8.3 REALIZARÁ ACTIVIDADES CON EL PÚBLICO EN GENERAL CONTARÁ CON MÁQUINA REGISTRADORA DE COMPROBACIÓN FISCAL

9 OTROS

9.1 MARQUE CON "X" SI SE REGISTRA EN EL RFC COMO:

SOCIO O ACCIONISTA DE PERSONA MORAL (Ver instrucciones) EN CASO DE ESTAR INSCRITA, INDIQUE EL RFC DE LA PERSONA MORAL (De ser necesario acompañar listado)

9.2 MARQUE CON "X" SI SE REGISTRA EN EL RFC COMO:

ASOCIANTE DE ASOCIACIÓN EN PARTICIPACIÓN INDIQUE EL RFC DE LA ASOCIACIÓN EN PARTICIPACIÓN (De ser necesario acompañar listado)

ASOCIADO DE ASOCIACIÓN EN PARTICIPACIÓN INDIQUE EL RFC DE LA ASOCIACIÓN EN PARTICIPACIÓN (De ser necesario acompañar listado)

10 TRATÁNDOSE DE FUSIÓN Y ESCISIÓN DE SOCIEDADES

MARCAR CON "X" SI DERIVA DE:

FUSIÓN INDICAR RFC DE LAS SOCIEDADES FUSIONADAS (De ser necesario acompañar listado)

ESCISIÓN EN ESCISIÓN DE SOCIEDADES, SI SE TRATA DE SOCIEDAD ESCINDIDA DESIGNADA, INDICAR RFC DE LA SOCIEDAD ESCINDENTE:

11 APERTURA DE ESTABLECIMIENTO (Sólo si el domicilio es distinto al señalado en el rubro 4.4)

CALLE

NÚMERO Y/O LETRA EXTERIOR NÚMERO Y/O LETRA INTERIOR ENTRE LAS CALLES DE Y DE

COLONIA CÓDIGO POSTAL TELÉFONO

LOCALIDAD

MUNICIPIO O DELEGACIÓN

ENTIDAD FEDERATIVA CORREO ELECTRÓNICO

12 ANEXOS

MARQUE CON "X" LOS ANEXOS QUE ACOMPAÑA:

ANEXO 1 Personas Morales del Régimen General y del Régimen de las Personas Morales con Fines No Lucrativos.

ANEXO 2 Personas Morales del Régimen Simplificado y sus Integrantes Personas Morales.

ANEXO 3 Personas Físicas con Ingresos por Salarios, Arrendamiento, Enajenación y Adquisición de Bienes, Premios e Intereses.

ANEXO 4 Personas Físicas con Actividades Empresariales y Profesionales.

ANEXO 5 Personas Físicas con Actividades Empresariales del Régimen Intermedio.

ANEXO 6 Personas Físicas con Actividades Empresariales del Régimen de Pequeños Contribuyentes.

ANEXO 7 Personas Físicas con Otros Ingresos.

ANEXO 8 Personas Morales y Físicas, IEPS, ISAN, ISTUV (Tenencia) y Derechos Sobre Concesión y/o Asignación Minera.

ANEXO 9 Residentes en el extranjero sin Establecimiento Permanente en México.

INSTRUCCIONES (Continuación)

RUBRO 6 DATOS DEL REPRESENTANTE LEGAL

- Se anotarán los datos del Representante Legal cuando éste presente la solicitud en los siguientes casos:
- Tratándose de personas físicas, se proporcionarán los datos solicitados en este rubro sólo cuando tengan representante legal y éste actúe por cuenta del contribuyente.
- Tratándose de personas morales, se anotarán los datos de su representante legal. En el caso de contratos de Asociación en Participación, si el asociante es persona física se anotarán los datos de ésta.
- Si el asociante es persona moral, se deberán anotar los datos del representante legal de dicha persona moral.
- Los residentes en el extranjero con o sin establecimiento permanente en México, anotarán los datos de su representante legal residente en México, que para efectos fiscales designaron.
- Los sujetos antes mencionados se identificarán y, en su caso, acreditarán su personalidad con los documentos que acompañen a esta solicitud, de acuerdo con el listado del cuadro que aparece al principio de esta página.
- La solicitud deberá ser firmada por el contribuyente o, en su caso, por su representante legal. En el caso de que no sepan o no puedan firmar, imprimirán su huella digital.

RUBRO 7 DATOS GENERALES

Apartado 7.1 FECHA DE NACIMIENTO DE LA PERSONA FÍSICA O FECHA DE FIRMA DE LA ESCRITURA CONSTITUTIVA O DOCUMENTO CONSTITUTIVO O DE LA CELEBRACIÓN DEL CONTRATO, DE ACUERDO CON EL DOCUMENTO QUE DEBE ACOMPAÑAR.

- Las personas físicas residentes en México y las residentes en el extranjero con o sin establecimiento permanente en México, anotarán la fecha de nacimiento que conste en el documento que deben acompañar a esta solicitud, de acuerdo con el listado del cuadro que aparece al principio de esta página.
- Las personas morales residentes en México y las residentes en el extranjero con o sin establecimiento permanente en México, anotarán la fecha en la que se firmó el documento que deben acompañar a esta solicitud de acuerdo con el listado del cuadro que aparece al principio de esta página.
- En ambos casos, utilizarán cuatro números arábigos para el año, dos para el mes y dos para el día.

Ejemplo:

Fecha de nacimiento: 1° de junio de 1972

AÑO	MES	DÍA
1972	06	01

Fecha de firma del documento: 23 de mayo de 2002

AÑO	MES	DÍA
2002	05	23

RUBRO 8 ACTIVIDAD PREPONDERANTE

Apartado 8.2

- De acuerdo con la actividad preponderante a desarrollar, señalada en el apartado 8.1, se deberá anotar el número del sector al que corresponda dicha actividad, conforme al siguiente listado:

1 Agricultura, ganadería, silvicultura, pesca.	4 Electricidad y distribución de gas natural.	7 Transporte, comisionistas y agencias de viajes.
2 Minería y extracción del petróleo.	5 Construcción y servicios relacionados con la misma.	8 Servicios financieros, inmobiliarias y alquiler de bienes muebles.
3 Industria manufacturera.	6 Comercio, restaurantes y hoteles.	9 Servicios comunales, sociales y personales.

Apartado 8.3

- Los contribuyentes personas físicas del régimen intermedio de las actividades empresariales, cuyos ingresos en el ejercicio rebasen de 1,750,000 pesos, estarán obligados a tener máquinas registradoras, equipos o sistemas electrónicos de comprobación fiscal.

RUBRO 9 OTROS

- Si además de las obligaciones fiscales señaladas en el (los) anexo(s) que en su caso acompañe a esta Forma Fiscal, manifiesta a la RFC que se inscribe como socio o accionista, asociante o asociado de una Asociación en Participación, deberá marcar el (los) campo(s) respectivo(s) según corresponda, debiendo anotar también la(s) clave(s) de registro(s) solicitada(s). En el caso de ser socio o accionista, asociante o asociado, de más de una persona moral, deberá acompañar además del (los) anexo(s) y documento(s) respectivo(s), un escrito libre con el listado que contenga las claves del RFC de cada una de estas personas morales.

RUBRO 10 TRATÁNDOSE DE FUSIÓN Y ESCISIÓN DE SOCIEDADES

- En el caso de fusión de sociedades, la sociedad que se inscribe deberá indicar el RFC de las sociedades que desaparecen con motivo de la fusión. Si las sociedades que desaparecen son más de 3, deberá acompañar además del (de los) anexo(s) y documento(s) respectivo(s), un escrito libre con el listado que contenga las claves del RFC de cada una de las sociedades que desaparecen.
- Si se trata de la inscripción de la sociedad escindida designada, para cumplir con las obligaciones de la escidente deberá indicar el RFC de la sociedad que desaparece con motivo de la escisión.

RUBRO 12 ANEXOS

- Deberá acompañar a esta solicitud el (los) anexo(s) que corresponda(n) de acuerdo con el régimen fiscal en el que tributará, debidamente llenado(s), y marcará con "X" en este rubro el (los) campo(s) correspondiente(s) al (los) anexo(s) que acompañe.
- Para cualquier aclaración en el llenado de esta solicitud, puede obtener información de Internet en las siguientes direcciones: www.sat.gob.mx; www.sat.gob.mx/asinet@sat.gob.mx; asinet@sat.gob.mx o comunicarse en el Distrito Federal al 5227-0297, en la zona metropolitana de Monterrey al (81) 8329-6660, en la zona metropolitana de Guadalajara al (33) 3678-7140, en Puebla (audiorepuesta) al (222) 246-45-14, en el resto del país 01-800-90-450-00 sin costo; o bien, acudir a las Administraciones Locales de Asistencia al Contribuyente. Quejas al teléfono 01-800-728-2000.

PROGRADI
PROCESOS DE REGISTRO EN EL SAT (P. 1) (M. 1) (D. 1) (C. 1) (R. 1) (S. 1) (T. 1) (U. 1) (V. 1) (W. 1) (X. 1) (Y. 1) (Z. 1) (AA. 1) (AB. 1) (AC. 1) (AD. 1) (AE. 1) (AF. 1) (AG. 1) (AH. 1) (AI. 1) (AJ. 1) (AK. 1) (AL. 1) (AM. 1) (AN. 1) (AO. 1) (AP. 1) (AQ. 1) (AR. 1) (AS. 1) (AT. 1) (AU. 1) (AV. 1) (AW. 1) (AX. 1) (AY. 1) (AZ. 1) (BA. 1) (BB. 1) (BC. 1) (BD. 1) (BE. 1) (BF. 1) (BG. 1) (BH. 1) (BI. 1) (BJ. 1) (BK. 1) (BL. 1) (BM. 1) (BN. 1) (BO. 1) (BP. 1) (BQ. 1) (BR. 1) (BS. 1) (BT. 1) (BU. 1) (BV. 1) (BW. 1) (BX. 1) (BY. 1) (BZ. 1) (CA. 1) (CB. 1) (CC. 1) (CD. 1) (CE. 1) (CF. 1) (CG. 1) (CH. 1) (CI. 1) (CJ. 1) (CK. 1) (CL. 1) (CM. 1) (CN. 1) (CO. 1) (CP. 1) (CQ. 1) (CR. 1) (CS. 1) (CT. 1) (CU. 1) (CV. 1) (CW. 1) (CX. 1) (CY. 1) (CZ. 1) (DA. 1) (DB. 1) (DC. 1) (DD. 1) (DE. 1) (DF. 1) (DG. 1) (DH. 1) (DI. 1) (DJ. 1) (DK. 1) (DL. 1) (DM. 1) (DN. 1) (DO. 1) (DP. 1) (DQ. 1) (DR. 1) (DS. 1) (DT. 1) (DU. 1) (DV. 1) (DW. 1) (DX. 1) (DY. 1) (DZ. 1) (EA. 1) (EB. 1) (EC. 1) (ED. 1) (EE. 1) (EF. 1) (EG. 1) (EH. 1) (EI. 1) (EJ. 1) (EK. 1) (EL. 1) (EM. 1) (EN. 1) (EO. 1) (EP. 1) (EQ. 1) (ER. 1) (ES. 1) (ET. 1) (EU. 1) (EV. 1) (EW. 1) (EX. 1) (EY. 1) (EZ. 1) (FA. 1) (FB. 1) (FC. 1) (FD. 1) (FE. 1) (FF. 1) (FG. 1) (FH. 1) (FI. 1) (FJ. 1) (FK. 1) (FL. 1) (FM. 1) (FN. 1) (FO. 1) (FP. 1) (FQ. 1) (FR. 1) (FS. 1) (FT. 1) (FU. 1) (FV. 1) (FW. 1) (FX. 1) (FY. 1) (FZ. 1) (GA. 1) (GB. 1) (GC. 1) (GD. 1) (GE. 1) (GF. 1) (GG. 1) (GH. 1) (GI. 1) (GJ. 1) (GK. 1) (GL. 1) (GM. 1) (GN. 1) (GO. 1) (GP. 1) (GQ. 1) (GR. 1) (GS. 1) (GT. 1) (GU. 1) (GV. 1) (GW. 1) (GX. 1) (GY. 1) (GZ. 1) (HA. 1) (HB. 1) (HC. 1) (HD. 1) (HE. 1) (HF. 1) (HG. 1) (HH. 1) (HI. 1) (HJ. 1) (HK. 1) (HL. 1) (HM. 1) (HN. 1) (HO. 1) (HP. 1) (HQ. 1) (HR. 1) (HS. 1) (HT. 1) (HU. 1) (HV. 1) (HW. 1) (HX. 1) (HY. 1) (HZ. 1) (IA. 1) (IB. 1) (IC. 1) (ID. 1) (IE. 1) (IF. 1) (IG. 1) (IH. 1) (II. 1) (IJ. 1) (IK. 1) (IL. 1) (IM. 1) (IN. 1) (IO. 1) (IP. 1) (IQ. 1) (IR. 1) (IS. 1) (IT. 1) (IU. 1) (IV. 1) (IW. 1) (IX. 1) (IY. 1) (IZ. 1) (JA. 1) (JB. 1) (JC. 1) (JD. 1) (JE. 1) (JF. 1) (JG. 1) (JH. 1) (JI. 1) (JJ. 1) (JK. 1) (JL. 1) (JM. 1) (JN. 1) (JO. 1) (JP. 1) (JQ. 1) (JR. 1) (JS. 1) (JT. 1) (JU. 1) (JV. 1) (JW. 1) (JX. 1) (JY. 1) (JZ. 1) (KA. 1) (KB. 1) (KC. 1) (KD. 1) (KE. 1) (KF. 1) (KG. 1) (KH. 1) (KI. 1) (KJ. 1) (KL. 1) (KM. 1) (KN. 1) (KO. 1) (KP. 1) (KQ. 1) (KR. 1) (KS. 1) (KT. 1) (KU. 1) (KV. 1) (KW. 1) (KX. 1) (KY. 1) (KZ. 1) (LA. 1) (LB. 1) (LC. 1) (LD. 1) (LE. 1) (LF. 1) (LG. 1) (LH. 1) (LI. 1) (LJ. 1) (LK. 1) (LL. 1) (LM. 1) (LN. 1) (LO. 1) (LP. 1) (LQ. 1) (LR. 1) (LS. 1) (LT. 1) (LU. 1) (LV. 1) (LW. 1) (LX. 1) (LY. 1) (LZ. 1) (MA. 1) (MB. 1) (MC. 1) (MD. 1) (ME. 1) (MF. 1) (MG. 1) (MH. 1) (MI. 1) (MJ. 1) (MK. 1) (ML. 1) (MN. 1) (MO. 1) (MP. 1) (MQ. 1) (MR. 1) (MS. 1) (MT. 1) (MU. 1) (MV. 1) (MW. 1) (MX. 1) (MY. 1) (MZ. 1) (NA. 1) (NB. 1) (NC. 1) (ND. 1) (NE. 1) (NF. 1) (NG. 1) (NH. 1) (NI. 1) (NJ. 1) (NK. 1) (NL. 1) (NM. 1) (NN. 1) (NO. 1) (NP. 1) (NQ. 1) (NR. 1) (NS. 1) (NT. 1) (NU. 1) (NV. 1) (NW. 1) (NX. 1) (NY. 1) (NZ. 1) (OA. 1) (OB. 1) (OC. 1) (OD. 1) (OE. 1) (OF. 1) (OG. 1) (OH. 1) (OI. 1) (OJ. 1) (OK. 1) (OL. 1) (OM. 1) (ON. 1) (OO. 1) (OP. 1) (OQ. 1) (OR. 1) (OS. 1) (OT. 1) (OU. 1) (OV. 1) (OW. 1) (OX. 1) (OY. 1) (OZ. 1) (PA. 1) (PB. 1) (PC. 1) (PD. 1) (PE. 1) (PF. 1) (PG. 1) (PH. 1) (PI. 1) (PJ. 1) (PK. 1) (PL. 1) (PM. 1) (PN. 1) (PO. 1) (PP. 1) (PQ. 1) (PR. 1) (PS. 1) (PT. 1) (PU. 1) (PV. 1) (PW. 1) (PX. 1) (PY. 1) (PZ. 1) (QA. 1) (QB. 1) (QC. 1) (QD. 1) (QE. 1) (QF. 1) (QG. 1) (QH. 1) (QI. 1) (QJ. 1) (QK. 1) (QL. 1) (QM. 1) (QN. 1) (QO. 1) (QP. 1) (QQ. 1) (QR. 1) (QS. 1) (QT. 1) (QU. 1) (QV. 1) (QW. 1) (QX. 1) (QY. 1) (QZ. 1) (RA. 1) (RB. 1) (RC. 1) (RD. 1) (RE. 1) (RF. 1) (RG. 1) (RH. 1) (RI. 1) (RJ. 1) (RK. 1) (RL. 1) (RM. 1) (RN. 1) (RO. 1) (RP. 1) (RQ. 1) (RR. 1) (RS. 1) (RT. 1) (RU. 1) (RV. 1) (RW. 1) (RX. 1) (RY. 1) (RZ. 1) (SA. 1) (SB. 1) (SC. 1) (SD. 1) (SE. 1) (SF. 1) (SG. 1) (SH. 1) (SI. 1) (SJ. 1) (SK. 1) (SL. 1) (SM. 1) (SN. 1) (SO. 1) (SP. 1) (SQ. 1) (SR. 1) (SS. 1) (ST. 1) (SU. 1) (SV. 1) (SW. 1) (SX. 1) (SY. 1) (SZ. 1) (TA. 1) (TB. 1) (TC. 1) (TD. 1) (TE. 1) (TF. 1) (TG. 1) (TH. 1) (TI. 1) (TJ. 1) (TK. 1) (TL. 1) (TM. 1) (TN. 1) (TO. 1) (TP. 1) (TQ. 1) (TR. 1) (TS. 1) (TT. 1) (TU. 1) (TV. 1) (TW. 1) (TX. 1) (TY. 1) (TZ. 1) (UA. 1) (UB. 1) (UC. 1) (UD. 1) (UE. 1) (UF. 1) (UG. 1) (UH. 1) (UI. 1) (UJ. 1) (UK. 1) (UL. 1) (UM. 1) (UN. 1) (UO. 1) (UP. 1) (UQ. 1) (UR. 1) (US. 1) (UT. 1) (UU. 1) (UV. 1) (UW. 1) (UX. 1) (UY. 1) (UZ. 1) (VA. 1) (VB. 1) (VC. 1) (VD. 1) (VE. 1) (VF. 1) (VG. 1) (VH. 1) (VI. 1) (VJ. 1) (VK. 1) (VL. 1) (VM. 1) (VN. 1) (VO. 1) (VP. 1) (VQ. 1) (VR. 1) (VS. 1) (VT. 1) (VU. 1) (VV. 1) (VW. 1) (VX. 1) (VY. 1) (VZ. 1) (WA. 1) (WB. 1) (WC. 1) (WD. 1) (WE. 1) (WF. 1) (WG. 1) (WH. 1) (WI. 1) (WJ. 1) (WK. 1) (WL. 1) (WM. 1) (WN. 1) (WO. 1) (WP. 1) (WQ. 1) (WR. 1) (WS. 1) (WT. 1) (WU. 1) (WV. 1) (WW. 1) (WX. 1) (WY. 1) (WZ. 1) (XA. 1) (XB. 1) (XC. 1) (XD. 1) (XE. 1) (XF. 1) (XG. 1) (XH. 1) (XI. 1) (XJ. 1) (XK. 1) (XL. 1) (XM. 1) (XN. 1) (XO. 1) (XP. 1) (XQ. 1) (XR. 1) (XS. 1) (XT. 1) (XU. 1) (XV. 1) (XW. 1) (XX. 1) (XY. 1) (XZ. 1) (YA. 1) (YB. 1) (YC. 1) (YD. 1) (YE. 1) (YF. 1) (YG. 1) (YH. 1) (YI. 1) (YJ. 1) (YK. 1) (YL. 1) (YM. 1) (YN. 1) (YO. 1) (YP. 1) (YQ. 1) (YR. 1) (YS. 1) (YT. 1) (YU. 1) (YV. 1) (YW. 1) (YX. 1) (YY. 1) (YZ. 1) (ZA. 1) (ZB. 1) (ZC. 1) (ZD. 1) (ZE. 1) (ZF. 1) (ZG. 1) (ZH. 1) (ZI. 1) (ZJ. 1) (ZK. 1) (ZL. 1) (ZM. 1) (ZN. 1) (ZO. 1) (ZP. 1) (ZQ. 1) (ZR. 1) (ZS. 1) (ZT. 1) (ZU. 1) (ZV. 1) (ZW. 1) (ZX. 1) (ZY. 1) (ZZ. 1)

SRE

SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES

Consultas 5782-41-44 Ext. 4068

Dirección de Internet www.sre.gob.mx/tramites/legales

Dirección General de Asuntos Jurídicos

LUGAR Y FECHA:

Para uso exclusivo de SRE

Folio: _____

SOLICITUD DE PERMISO DE CONSTITUCION DE SOCIEDAD (ARTICULO 15 DE LA LEY DE INVERSION EXTRANJERA)

NOMBRE DEL PROMOVENTE FLOR YAZMIN VARGAS GRESS

DOMICILIO PARA OIR Y
RECIBIR NOTIFICACIONES FRAY BARTOLOME DE LAS CASA No. 100

PERSONAS AUTORIZADAS
PARA RECIBIR
LA RESOLUCION. _____

DENOMINACION SXY DAGOR

SOLICITADA EN ORDEN SEXY DAGOR

DE PREFERENCIA SXY DAGOR

REGIMEN JURIDICO DE LA
PERSONA MORAL SOCIEDAD ANONIMA

FIRMA AUTÓGRAFA DEL PROMOVENTE

La resolución recaída a esta solicitud únicamente será entregada al promovente o a las personas autorizadas.

Para cualquier aclaración, duda y/o comentario con respecto a este trámite, sirvase llamar al Sistema de Atención Telefónica (SACTEL) a los teléfonos: 5480-2000 en el D.F. y área metropolitana; del interior de la República sin costo para el usuario al 01800-0014800 o desde Estados Unidos y Canadá al 188-5943372.

Nota: este formato podrá ser reproducido libremente, debiendo ser dicha reproducción en hojas blancas de papel bond.

Llenar: a máquina

Oficinas centrales: original y una copia
Delegaciones Estatales: Original y dos copias
Anexar: Original y copia de pago derechos

* Ultima fecha de autorización del formato por parte de
Oficialía Mayor: 6 de marzo de 2002

* Ultima fecha de autorización del formato por parte de la
Comisión Federal de Mejora Regulatoria:
15 de abril de 2002



Nº. INTERNO _____
 FECHA _____

C. LIC. AURELIO MARIN HUAZO
 VOCAL EJECUTIVO DEL INVIDAH
 P R E S E N T E .

ASUNTO: SOLICITUD DE UBICACION DEL PREDIO FRAY BARTOLOME DE LAS CASAS No. 100 BLVS. DE SAN FRANCISCO

UBICACION DEL PREDIO BACHUCA CALLE _____ Nº _____ FRACC. O COLONIA HIDALGO
 LOCALIDAD _____ MUNICIPIO _____
 SUP. DEL TERRENO _____ M2. FRENTE _____ ML. FONDO _____ ML.

USO PRETENDIDO: (INDICAR EN CADA CASO LOS M2 A CONSTRUIR)

- | | |
|-----------------------------------|-----------------------------|
| HABITACIONAL () | COMERCIAL (X) |
| • UNIFAMILIAR _____ | • PEQUEÑO COMERCIO <u>X</u> |
| • DÚPLEX _____ | • MEDIANO COMERCIO _____ |
| • MULTIFAMILIARES _____ | • CENTRO COMERCIAL _____ |
| • Nº. DE NIVELES _____ | |
| • Nº. DE VIVIENDAS P/NIVEL _____ | |
| SERVICIOS () | INDUSTRIAL (X) |
| • OFICINAS _____ | • PEQUEÑA O MICRO <u>X</u> |
| • HOSPITALES Y CONSULTORIOS _____ | • MEDIANA _____ |
| • TALLERES DE REPARACION _____ | • PESADA _____ |
| • EDUCACION Y CULTURA _____ | |
| • DEPORTES Y RECREACION _____ | |
| • TURISMO _____ | |
| • CENTROS DE DIVERSION _____ | |
| • COMUNICACIONES Y TRANSP. _____ | |
| • OTROS (INDICAR) _____ | |

FLOR YAZMIN VARGAS GRESS

FRAY BARTOLOME DE LAS CASA No. 100 DIRECCION
 NOMBRE DEL PROPIETARIO JESUS OLAF RAMIREZ BAUTISTA
 771 143 9052 TEL.

AV. JOSE LORENZO COSSIO Y S. S/N DIRECCION
 NOMBRE DEL SOLICITANTE
 771 124 7616 TEL.

FIRMA DEL SOLICITANTE

ANEXO 1: DOCUMENTO QUE ACREDITE LA PROPIEDAD DEL INMUEBLE, INSCRITO EN EL REGISTRO PÚBLICO DE LA PROPIEDAD.
 ANEXO 2: CROQUIS DE LOCALIZACIÓN EN LA PARTE DE ATRÁS DE ESTA HOJA
 ANEXO 3: 2 COPIAS DEL ANTEPROYECTO FIRMADO POR D.R.O. O PROFESIONISTA EN LA MATERIA.
 ANEXO 4: MEMORIA DESCRIPTIVA DEL PROYECTO.
 ANEXO 5: 4 FOTOGRAFÍAS DE DIFERENTES ÁNGULOS DEL PREDIO.
 PRESENTARSE EN VENTANILLA PARA RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS. UBICADA EN BLVD. EVERARDO MARQUEZ No. 700, 2º PISO. PACHUCA HGO., EN UN HORARIO DE 8:30 A 16:30 HRS. DE LUNES A VIERNES

PARA MAYORES INFORMES: A LOS TEL 71-8-70-03, 71-8-70-59, 71-8-71-24, 71-8-70-25 EXT. 32

UIC-F 0004



INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
DIRECCION DE PRESTACIONES MEDICAS
COORDINACION DE SALUD EN EL TRABAJO

**AVISO PARA CALIFICAR
PROBABLE RIESGO DE TRABAJO**

ST-1

(ACCIDENTE DE TRABAJO O TRAYECTO O
ENFERMEDAD DE TRABAJO)

PARA SER LLENADO POR LA EMPRESA-DATOS DEL PATRON

3) ACTIVIDAD O GIRO	4) TELEFONO
5) DOMICILIO, CALLE Y NUMERO	C. P.
COLONIA O FRACCIONAMIENTO, POBLACION Y ESTADO	

PARA USO DEL IMSS
CERTIFICACION DE VIGENCIA DE DERECHOS

DATOS DEL TRABAJADOR

6) APELLIDOS PATERNO, MATERNO Y NOMBRE(S)	7) SEXO <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F	8) NUMERO DE SEGURIDAD SOCIAL
9) CURP		
10) MATRICULA	11) CLAVE PRESUPUESTAL DE UNIDAD DE ADSCRIPCION	
12) DOMICILIO CALLE Y NUMERO	C. P.	COLONIA O FRACCIONAMIENTO
13) OCUPACION QUE DESEMPEÑABA AL ACCIDENTARSE	ANTIGUEDAD EN LA MISMA	14) SALARIO DIARIO
15) HORARIO DE TRABAJO DEL DIA DEL ACCIDENTE	EN CASO DE ENFERMEDAD HORARIO ACTUAL	16) DIA DE DESCANSO PREVIO AL ACCIDENTE

DATOS DEL RIESGO DE TRABAJO

ACCIDENTE

ENFERMEDAD

17) FECHA Y HORA EN QUE OCURRIÓ EL ACCIDENTE	DIA	MES	AÑO	HORA	18) FECHA Y HORA EN QUE EL TRABAJADOR SUSPENDIÓ SUS LABORES POR CAUSA DEL ACCIDENTE	DIA	MES	AÑO	HORA	
19) CIRCUNSTANCIAS EN QUE OCURRIÓ EL ACCIDENTE <input type="checkbox"/> EN LA EMPRESA <input type="checkbox"/> EN UNA COMISION <input type="checkbox"/> EN TRAYECTO A SU TRABAJO <input type="checkbox"/> EN TRAYECTO A SU DOMICILIO <input type="checkbox"/> TRABAJANDO TIEMPO EXTRA										
20) DESCRIPCION PRECISA DE LA FORMA Y EL SITIO O AREA DE TRABAJO EN LOS QUE OCURRIÓ EL ACCIDENTE EN CASO DE ENFERMEDAD DESCRIBIR LOS AGENTES CONTAMINANTES Y EL TIEMPO DE EXPOSICION A LOS MISMOS.										
21) PERSONA DE LA EMPRESA QUE TOMÓ CONOCIMIENTO INICIAL DEL ACCIDENTE					FECHA Y HORA DE COMUNICACION DEL MISMO		DIA	MES	AÑO	HORA
22) SI LA PRIMERA ATENCION MEDICA NO LA PROPORCIONO EL IMSS QUIEN LO HIZO Y ANEXAR CERTIFICADO MEDICO										
23) ANOTAR QUE AUTORIDADES OFICIALES TOMARON CONOCIMIENTO DEL ACCIDENTE Y ANEXAR COPIA CERTIFICADA DEL ACTA RESPECTIVA										
24) OBSERVACIONES										

25) NOMBRE DEL PATRON O SU REPRESENTANTE
27) LUGAR Y FECHA

FIRMA DEL PATRON O SU REPRESENTANTE

26) SELLO DEL PATRÓN O DE LA EMPRESA

ST-1/97

ST-1

DICTAMEN DE CALIFICACION (PARA USO EXCLUSIVO DE LOS SERVICIOS DE SALUD EN EL TRABAJO)

2) ACCIDENTE DE TRABAJO <input type="checkbox"/>		ACCIDENTE EN TRAYECTO <input type="checkbox"/>		ENFERMEDAD DE TRABAJO <input type="checkbox"/>			
29) FECHA EN QUE SE PRESENTO POR PRIMERA VEZ LA ATENCION MEDICA EN EL IMSS			UNIDAD	DELEGACION	DIA	MES	AÑO
30) DIAGNOSTICO NOSOLOGICO, ETIOLOGICO Y MOFONOCIONAL DE LA LESION O ENFERMEDAD							
31) FUNDAMENTO LEGAL DE LA CALIFICACION				32) SE ACEPTA COMO RIESGO DE TRABAJO (ANOTAR SI O NO DE TRABAJO)			
33) NOMBRE Y MATRICULA DEL MEDICO QUE FORMULO ESTE DICTAMEN				MATRICULA		34) FIRMA DEL MEDICO	
35) LUGAR Y FECHA			UNIDAD MEDICA	DELEGACION			

DICTAMEN DE PROBABLE RECAIDA POR RIESGO DE TRABAJO

36) DIAGNOSTICO (S) EN RELACION CON EL ACCIDENTE O ENFERMEDAD DE TRABAJO INICIALMENTE CALIFICADO			37) FECHA DE RECAIDA		
			DIA	MES	AÑO
38) SE ACEPTA RECAIDA SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MOTIVO DE LA RECAIDA					
39) NOMBRE Y MATRICULA DEL MEDICO QUE FORMULO ESTE DICTAMEN			MATRICULA		40) FIRMA DEL MEDICO
41) LUGAR Y FECHA		UNIDAD MEDICA	DELEGACION		

DICTAMEN DE PROBABLE RECAIDA POR RIESGO DE TRABAJO

42) DIAGNOSTICO (S) EN RELACION CON EL ACCIDENTE O ENFERMEDAD DE TRABAJO INICIALMENTE CALIFICADO			43) FECHA DE RECAIDA		
			DIA	MES	AÑO
44) SE ACEPTA RECAIDA SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> MOTIVO DE LA RECAIDA					
45) NOMBRE Y MATRICULA DEL MEDICO QUE FORMULO ESTE DICTAMEN			MATRICULA		46) FIRMA DEL MEDICO
47) LUGAR Y FECHA		UNIDAD MEDICA	DELEGACION		

48) OBSERVACIONES

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL		VIVIENDA PARA LOS TRABAJADORES		AFIL-01	
SERVICIOS DE APLIACION-VIGENCIA DE DERECHOS AVISO DE INSCRIPCION PATRONAL O DE MODIFICACION EN SU REGISTRO		EXCLUSIVO I.M.S.S.		NUMERO DE REGISTRO PATRONAL 0897106108 30 10 DIGITOS DIGIT VER	
		MOV. CAUSA ARGUMENTO		REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES VAGFL831002-J25	
NOMBRE, DENOMINACION, RAZON SOCIAL DEL PATRON O SUJETO OBLIGADO FLOR YAZMIN VARGAZ GRESS				EXCLUSIVO IMSS FECHA Y HORA DE RECEPCION DE ESTE AVISO EN EL I.M.S.S.	
EN CASO DE PERSONA FISICA NOMBRES		APELLIDO PATERNO APELLIDO MATERNO			
ACTIVIDAD O GIRO DE LA EMPRESA FABRICACION Y VENTA DE BOLASAS CON LUZ.					
		EXCLUSIVO I.M.S.S. EN SEGUROS ESPECIALES		FECHA DE LA CAUSA DEL AVISO	
CLASE DE RESISO MANIFESTADA POR EL PATRON	FRACCION	PRIMA	MES	FORMA PAGO	S.S.F. IDENTIF. CONVENCIO
					DIA (2 DIGITOS) MES (2 DIGITOS) AÑO (4 DIGITOS)
DOMICILIO DEL PATRON		FRAY BARTOLOME DE LAS CASAS No. 100 BLVS DE FCO.			
		CALLE Y/O MANZANA NUMERO COLONIA Y/O POBLACION			
PACHUCA		HIDALGO		42070	
		MUNICIPIO		ENTIDAD C.P.	
MARQUE CON UNA "X" LA CAUSA DE PRESENTACION DE ESTE AVISO					
<input checked="" type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> D		
ALTA PATRONAL	REANUDACION ACTIVIDADES	CAMBIO DOMICILIO O CIRCUNSCRIPCION	CAMBIO NOMBRE O RAZON SOCIAL		
<input type="checkbox"/> E	<input type="checkbox"/> F	<input type="checkbox"/> G	<input type="checkbox"/> H	<input type="checkbox"/> INICIO	<input type="checkbox"/> LEGAL
SUSTITUCION PATRONAL	DUPLICIDAD	BAJA	HUELGA	<input type="checkbox"/> TERMINO	<input type="checkbox"/> INEXISTENTE
IMPORTANTE: LEA LAS INSTRUCCIONES AL REVERSO					
		DELEGACION		SUBDELEGACION	
NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON, SUJETO OBLIGADO O SU REPRESENTANTE LEGAL					
LOS MOVIMIENTOS QUE AMPARA ESTE FORMATO SURTEN EFECTOS TANTO PARA EL IMSS COMO PARA EL INFONAVIT CONFORME A SUS RESPECTIVAS LEYES. CONSERVE ESTE DOCUMENTO PARA CUALQUIER ACLARACION.					
AVISOS ORIGINALES					

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL				INSTITUTO DEL FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA PARA LOS TRABAJADORES				FIL-02	
SERVICIOS DE AFILIACION-VIGENCIA DE DERECHOS				NUMERO DE SEGURIDAD SOCIAL DEL TRABAJADOR				gpm8302051 04	
AVISO DE INSCRIPCION DEL TRABAJADOR				I.M.S.S. CLAVE DE ARGUMENTO		TIPO DE CONTRATACION DEL TRABAJADOR		CLAVE UNICA DE REGISTRO DE POBLACION	
NUMERO DE REGISTRO PATRONAL				PERMANENTE		EVENTUAL		EVENTUAL CONST.	
0897106108 30				1 X		2		3	
NOMBRE COMPLETO DEL TRABAJADOR (SIN ABREVIATURAS)				PEMGRMHG0830205M\$2					
PEREZ		MUÑOZ		MARIA GRISSEL					
APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO		NOMBRE(S)					
SALARIO BASE DE COTIZACION \$ 500.00		TIPO DE SALARIO		FIJO 0		VARIABLE 1		MIXTO 2	
FECHA DE INGRESO AL TRABAJO		MASC.		FEM.		EN CASO DE JORNADA O SEMANA REDUCIDA ANOTAR LOS DIAS QUE LABORA O EL HORARIO		OCUPACION DEL TRABAJADOR	
02/6 02 05 2003 5		1		2 X				CONTADOR	
DIA (2 DIG.) MES (2 DIGITOS) AÑO (4 DIG.)		SEXO						U. M. F.	
LUGAR DE NACIMIENTO (ESTADO)		FECHA DE NACIMIENTO						EXCLUSIVO IMSS	
HIDALGO		83/02/05						FECHA Y HORA DE RECEPCION DE ESTE AVISO EN EL IMSS	
NOMBRE DEL PADRE (AUN FINADO)		NOMBRE DE LA MADRE (AUN FINADA)							
CRASPIN PEREZ MALDONADO		CONCEPCION MUÑOZ MARTINEZ							
DOMICILIO DEL TRABAJADOR		AV. JOSE LORENZO COSSIO #023 EL PARAISO		TULANCINGO HIDALGO		43680			
		CALLE Y/O MANZANA		NUMERO		COLONIA Y/O POBLACION			
		MUNICIPIO		ENTIDAD		C.P.			
NOMBRE, DENOMINACION, RAZON SOCIAL DEL PATRON O SUJETO OBLIGADO		FLOR YAZMIN VARGAS GRESS							
UBICACION DEL CENTRO DE TRABAJO		FRAY BARTOLOME DE LAS CASAS #100 BLVS. DE SAN FCO.		PACHUCA		HIDALGO		42070	
		CALLE Y/O MANZANA		NUMERO		COLONIA Y/O POBLACION			
		MUNICIPIO		ENTIDAD		C.P.			
FIRMA DEL PATRON, SUJETO OBLIGADO O SU REPRESENTANTE LEGAL				FIRMA O HUELLA DEL TRABAJADOR				EXTEMPORANEO 1	
LOS MOVIMIENTOS QUE AMPARA ESTE FORMATO SURTEN EFECTO TANTO PARA EL IMSS COMO PARA EL INFONAVIT CONFORME A SUS RESPECTIVAS LEYES.				CONSERVE ESTE DOCUMENTO PARA CUALQUIER ACLARACION.					
CAPTURA/AVISOS/ORIGINALES									

CONTRATO DE SUELDOS Y SALARIOS

CONTRATO DE DE SUELDOS Y SALARIOS, Y TIEMPO DETERMINADO QUE CELEBRAN POR UNA PARTE, **SXY DAGOF, S.A. DE C.V.** A QUIEN EN LO SUCESIVO SE DENOMINARA "LA EMPRESA", COMO PRESTARÍA DEL SERVICIO, REPRESENTADA POR EL C. LIC. FLOR YAZMIN VARGAS GRESS EN SU CARÁCTER DE GERENTE GENERAL, Y POR LA OTRA **WENDOLIN OROZCO RAMIREZ**, A QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARÁ "EL PRESTADOR DEL SERVICIO" DE CONFORMIDAD CON LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLÁUSULAS.

DECLARACIONES

I.- DE "LA EMPRESA"

I.1.- QUE ES UNA SOCIEDAD CIVIL LEGALMENTE CONSTITUIDA, CONFORME SE ACREDITA EN LA ESCRITURA CONSTITUTIVA NO. 375 ANTE NOTARIO PÚBLICO NO. 1, LIC VICTOR HERNANDEZ CRUZ, DEL ESTADO DE HIDALGO INSCRITO EN EL REGISTRO PUBLICO DE LA PROPIEDAD, EN PACHUCA DE SOTO, HIDALGO.

I.2.- QUE EL C. LIC. FLOR YAZMIN VARGAS GRESS, EN SU CARÁCTER DE DIRECTOR GENERAL TIENE ENTRE OTRAS FACULTADES LEGALES LA DE REPRESENTAR A "LA EMPRESA".

I.3.- QUE DE ACUERDO A SU OBJETO SOCIAL, ENTRE SUS ACTIVIDADES SE ENCUENTRA EL PRESTAR SERVICIOS DE COMPRA VENTA DE EQUIPOS DE TELECOMUNICACIONES AL SECTOR PUBLICO COMO AL PRIVADO REQUIRIENDO DE LA CONTRATACIÓN DE SERVICIOS POR HONORARIOS ASIMILADOS A SUELDOS DE PERSONAS FÍSICAS ESPECIALIZADAS Y ACORDE A LA NATURALEZA DE LOS SERVICIOS.

II.- DEL "PRESTADOR DEL SERVICIO"

II.1.- DECLARA QUE ES DE NACIONALIDAD MEXICANA, CON REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES NÚMERO **WEOR830205** CON GRADO DE ESCOLARIDAD DE LICENCIADO EN CONTADURÍA, CON DOMICILIO UBICADO EN PROLG. PERA No. 159 PRIV. VILLAS DEL ALAMO, C.P. 42184 MINERAL DE LA REFORMA, HGO.

II.2.- DECLARA BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD QUE NO SE ENCUENTRA INHABILITADO O SUSPENDIDO TEMPORAL NI DEFINITIVAMENTE DEL SERVICIO PUBLICO FEDERAL, ESTATAL O MUNICIPAL O SUJETO A PROCEDIMIENTO DE RESPONSABILIDADES ALGUNO.

II.3.- DECLARA BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD QUE POSEE LOS CONOCIMIENTOS TÉCNICOS, CAPACIDADES, HABILIDADES Y EXPERIENCIA PARA DESEMPEÑAR LAS ACTIVIDADES REQUERIDAS POR “LA EMPRESA” AL IGUAL QUE CAPACIDAD JURÍDICA PARA CONTRATAR Y OBLIGARSE A LA EJECUCIÓN DE LOS SERVICIOS OBJETO DE ESTE CONTRATO Y COMO CONSECUENCIA CONOCE PLENAMENTE EL PROGRAMA Y ESPECIFICACIONES DE LOS SERVICIOS QUE SE LE ENCOMIENDAN.

VISTAS LAS DECLARACIONES, ES CONFORMIDAD DE LAS PARTES CUMPLIR Y HACER CUMPLIR LO QUE SE CONSIGNA EN LAS SIGUIENTES:

CLÁUSULAS

PRIMERA.- OBJETO DEL CONTRATO. “EL PRESTADOR DEL SERVICIO” ACEPTA Y SE COMPROMETE A PROPORCIONAR DE MANERA TEMPORAL SUS SERVICIOS A “LA EMPRESA” REALIZANDO DE MANERA PERSONAL LAS ACTIVIDADES QUE A CONTINUACIÓN SE MENCIONAN:

- ❖ REALIZACIÓN DEL REGISTRO CONTABLE EN EL SISTEMA CORRESPONDIENTE.
- ❖ ELABORACIÓN DE LA NÓMINA Y LOS MOVIMIENTOS RELACIONADOS CON RECURSOS HUMANOS.
- ❖ ELABORACIÓN DE PAPELES DE TRABAJO DE LA DETERMINACIÓN DE LOS IMPUESTOS FEDERALES Y ESTATALES.
- ❖ CÁLCULO Y PRESENTACIÓN DE LAS DECLARACIONES DE IMPUESTOS FEDERALES Y ESTATALES.
- ❖ CÁLCULO Y PRESENTACIÓN DE MOVIMIENTOS DE IMSS, INFONAVIT, SAR, ETC.

SEGUNDA.- SERVICIOS: “EL PRESTADOR DEL SERVICIO” ACEPTA Y SE COMPROMETE A REALIZAR LAS ACTIVIDADES QUE “LA EMPRESA” DETERMINE EN LOS TÉRMINOS DE LA CLÁUSULA ANTERIOR, DE MANERA EVENTUAL Y TRANSITORIA, Y BAJO EL RÉGIMEN DE RELACIÓN MERCANTIL, TAL Y COMO LO ESTABLECEN LOS ARTÍCULOS 1793, 1794, 1858, 2606 Y DEMÁS RELATIVOS Y APLICABLES DEL CÓDIGO CIVIL PARA EL DISTRITO FEDERAL, POR LO QUE NO EXISTE RELACIÓN LABORAL ALGUNA QUE IMPLIQUE COMPROMISOS DE AMBAS PARTES EN ESTA MATERIA.

TERCERA.- DESEMPEÑO DE ACTIVIDADES: EL CUMPLIMIENTO DE ESTE CONTRATO SERÁ DE AMBAS PARTES, POR LO QUE “EL PRESTADOR DEL SERVICIO” SE OBLIGA A DESEMPEÑAR SUS ACTIVIDADES EN EL LUGAR O LUGARES EN LOS QUE SE LE REQUIERA Y EN EL HORARIO FIJADO POR “LA EMPRESA”, OBLIGÁNDOSE ESTA ÚLTIMA A CUBRIR LOS HONORARIOS CORRESPONDIENTES A CAMBIO DE LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS PROFESIONALES Y EN LOS TÉRMINOS ESTABLECIDOS EN EL PRESENTE INSTRUMENTO.

CUARTA.- VIGENCIA: LAS PARTES CONVIENEN EN QUE LA VIGENCIA DEL PRESENTE CONTRATO SERÁ POR TIEMPO DETERMINADO, ABARCANDO DEL 16 DE FEBRERO DE 2005 AL 15 DE FEBRERO DE 2006.

QUINTA.- HONORARIOS: “LA EMPRESA” SE COMPROMETE A CUBRIR A “EL PRESTADOR DEL SERVICIO” EN LOS TÉRMINOS DE ESTE CONTRATO, UN MONTO TOTAL DE \$ 6,000.00 (SEIS MIL PESOS 00/100 M.N.) MENSUAL Y APLICANDO LAS RETENCIONES QUE LAS LEYES FISCALES DETERMINEN.

SEXTA.- FORMA Y CONDICIONES DE PAGO: EL MONTO TOTAL CITADO EN LA CLÁUSULA ANTERIOR SERÁ CUBIERTO MEDIANTE DOS PAGOS QUINCENALES DE \$ 3,000.00 (TRES MIL PESOS 00/100 M.N.) MENOS IMPUESTOS CADA UNO, CONTRA EL RECIBO DE HONORARIOS ASIMILADOS DEBIDAMENTE REQUISITAZO. CADA UNO DE LOS PAGOS SE EFECTUARA MEDIANTE PAGO EN CUENTA BANCARIA DEL USUARIO NO. 5177 1260 2187 7492 DEL BANCO BANAMEX, LOS DÍAS 15 Y 31 SEGÚN CORRESPONDA, INDEPENDIEMENTE DE QUE EL PERIODO LABORABLE ES DEL 1 AL 15 Y DEL 16 AL 30 DE CADA MES.

PARA TAL FIN “EL PRESTADOR DEL SERVICIO” DEBERÁ ENTREGAR A “LA EMPRESA” UN INFORME EJECUTIVO AL TERMINO DE CADA MES CONTRATADO EN FORMATO ANEXO AL PRESENTE CONTRATO, RELACIONADO CON LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS.

SÉPTIMA.- RESCISIÓN: “LA EMPRESA” TENDRÁ LA FACULTAD DE VERIFICAR SI LOS SERVICIOS OBJETO DE ESTE CONTRATO SE ESTÁN EJECUTANDO POR “EL PRESTADOR DEL SERVICIO” DE ACUERDO CON LAS CLÁUSULAS PACTADAS EN EL PRESENTE CONTRATO, Y EN CASO DE INCUMPLIMIENTO SE DARÁ LA RESCISIÓN DEL PRESENTE CONTRATO LO QUE SE COMUNICARA A “EL PRESTADOR DEL SERVICIO” SE HARÁ VALER DENTRO DE LOS QUINCE DÍAS SIGUIENTES, CONTADOS A PARTIR DE LA COMUNICACIÓN POR ESCRITO A ESTE ULTIMO, NO GENERANDO CON ELLO INDEMNIZACIÓN ALGUNA.

ANTE TAL SITUACIÓN O POR LA TERMINACIÓN DE LA VIGENCIA DEL PRESENTE INSTRUMENTO, “EL PRESTADOR DEL SERVICIO” SE OBLIGA A DEVOLVER TODOS LOS INSTRUMENTOS DE TRABAJO QUE LE FUERON PROPORCIONADOS PARA EL DESEMPEÑO DE SUS ACTIVIDADES Y EN CASO DE INCUMPLIMIENTO DARÁ LUGAR AL PROCEDIMIENTO Y A LAS SANCIONES QUE CORRESPONDAN EN MATERIA CIVIL E INCLUSIVE PENAL.

OCTAVA.- “EL PRESTADOR DEL SERVICIO” SE OBLIGA A GUARDAR LA CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN QUE CON TAL CARÁCTER LE ENTREGUE O LE REVELE “LA EMPRESA” SEA VERBAL O POR ESCRITO, PARA EL DESARROLLO DE LOS SERVICIOS, OBJETO DEL PRESENTE CONTRATO, DEBIÉNDOSE ENTENDER DICHA INFORMACIÓN COMO

ESTRICTAMENTE CONFIDENCIAL, ASÍ MISMO “EL PRESTADOR DEL SERVICIO” SE OBLIGA A QUE DURANTE LA VIGENCIA DEL PRESENTE CONTRATO Y AUN CON POSTERIORIDAD A SU TERMINACIÓN, NO PODRÁ ANUNCIAR A TERCERAS PERSONAS FÍSICAS O MORALES, DATOS O INFORMACIÓN RELACIONADA CON EL OBJETO DEL MISMO, NI CON LOS DOCUMENTOS O DATOS DE QUE TENGA CONOCIMIENTO DURANTE EL CUMPLIMIENTO DE SUS OBLIGACIONES.

NOVENA.- TERMINACIÓN: LAS PARTES CONVIENEN EN QUE SE PUEDE DAR POR TERMINADO EL CONTRATO EN CUALQUIER MOMENTO DE SU VIGENCIA Y ESTAS CONVIENEN QUE PARA TAL EFECTO SE DEBERÁN COMUNICAR POR ESCRITO CON QUINCE DÍAS DE ANTICIPACIÓN.

DÉCIMA.- PRINCIPIOS LEGALES: LAS PARTES CONVIENEN EN SOMETERSE PARA TODO LO NO EXPRESAMENTE PREVISTO EN ESTE CONTRATO, A LO DISPUESTO EN EL CÓDIGO CIVIL PARA EL DISTRITO FEDERAL.

DÉCIMA PRIMERA.- EXCLUSIÓN: “EL PRESTADOR DEL SERVICIO” TIENE PLENO CONOCIMIENTO DE QUE NO LE ES APLICABLE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO NI LA LEY FEDERAL DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO, POR LO TANTO, SE ENCUENTRA EXCLUIDO DEL RÉGIMEN CONTEMPLADO POR LAS REFERIDAS DISPOSICIONES LEGALES, TODA VEZ QUE SE TRATA DE UN CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS POR HONORARIOS ASIMILADOS, DE CARÁCTER CIVIL, QUE CON LA FIRMA DE LAS PARTES QUE LO CELEBRAN QUEDA DEBIDAMENTE PERFECCIONADO, NO PUDIENDO SER, EN CONSECUENCIA, CONSIDERADO COMO TRABAJADOR DE “LA EMPRESA”.

DÉCIMA SEGUNDA.- JURISDICCIÓN APLICABLE: PARA CUALQUIER INTERPRETACIÓN, CUMPLIMIENTO O CONTROVERSA QUE PUDIERA SURGIR DEL PRESENTE CONTRATO, LAS PARTES ESTÁN DE ACUERDO EN SOMETERSE A LAS LEYES Y TRIBUNALES DE LA CD. DE MÉXICO, INDEPENDIEMENTE DE SUS DOMICILIOS PRESENTES O FUTUROS.

LEIDO POR AMBAS PARTES Y ENTERADOS DEL VALOR, ALCANCE Y CONTENIDO LEGAL DE SUS CLAUSULAS, LO FIRMAN POR DUPLICADO DE CONFORMIDAD, PACHUCA, HGO. EL DÍA 16 DE FEBRERO DE 2005.

FIRMAS AL MARGEN

“LA EMPRESA”

“EL PRESTADOR DEL SERVICIO”

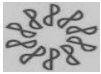
**LIC. FLOR YAZMIN VARGAS GRESS
REPRESENTANTE LEGAL**

WENDOLIN OROZCO RAMIREZ

TESTIGO

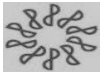
TESTIGO

**L.C. ELIZABETH PEREZ MUÑOZ
CONTADOR GENERAL**



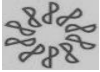
INFORME DETALLADO.

No.	OBSERVACION	RECOMENDACIONES
1	La empresa no cuenta con el de Manual de Organización	Correctiva: Que se elabore el manual de organización lo mas pronto posible para que se conozca en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones sobre su marco jurídico administrativo, atribuciones, historia, organización, objetivo y funciones de la dependencia o entidad, constituyéndose además en un instrumento de apoyo administrativo, que describe las relaciones orgánicas que se dan entre las unidades Administrativas, siendo ello, un elemento de apoyo a su funcionamiento.
2	La empresa en sus objetivos generales hace mención de las estrategias en ventas pero a la fecha no se tiene establecidos.	Correctiva: la empresa debe de implementar diversas estrategias, tanto para atraer clientes como para hacer crecer la empresa y así lograr el éxito de la misma.
3	La empresa no cuenta con una planeación estratégica	Correctiva: Se debe de elaborar y poner en práctica el plan estratégico y con este se conozcan los medios necesarios para que se cumplan las metas y objetivos que estableció la gerencia. Cuando este en marcha se debe de revisar con frecuencia para responder a las amenazas y oportunidades que establece el entorno.
4	La empresa no cuenta con el de Manual de Procedimientos	Correctiva: la empresa debe de elaborar este manual para que se conozca el funcionamiento interno, descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución y así se evite la duplicidad de funciones.
5	La contratación del personal se hace por medio de una empresa	Correctiva: se debe de crear el departamento de recursos humanos



	especialista en el ramo por lo tanto los gastos en este ramo son altos	para así evitar gastos excesivos.
6	No se tiene un control adecuado de las compras de materia prima ya que el inventario no ha sido actualizado desde que se inicio a producir con otras telas	Correctiva: se deben de realizar inventarios físicos de materia prima de manera periódica o cada vez que el stock lo requiera. Para así llevar un mejor control.
7	<ul style="list-style-type: none">• La expresión oral en partes no es entendida.• No se le da importancia a los memorándum.• No se pone atención a las prioridades uno.	Correctiva: se debe realizar una mejor comunicación de jefes hacia subordinados y viceversa ya que esto trae como consecuencia malos entendidos, que se les de la importancia a los escritos que emiten las autoridades y darle la prioridad a los asuntos importantes.
8	Se cuenta con el certificado de ISO 9000 pero el documento no fue entregado por la empresa.	Preventiva: solicitárselo a la empresa

Nota: Los siguientes formatos fueron otorgados por el despacho de auditoria H. Servicios Empresariales, S.C.



BONIFACIO PÉREZ Y PÉREZ, S.C.
SXY DAGOF, S.A. DE C.V.
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Inicio: 02 de Enero 2008

Término: 25 de Abril 2008

Hemos llevado a cabo una revisión y estudio de la situación administrativa de la empresa “SXY DAGOF, S.A. DE C.V.” con la finalidad de proporcionarles una opinión sobre la misma, teniendo como propósito el formular y presentar las sugerencias necesarias para mejorarla de acuerdo a un nuevo plan de administración.

Alcance

El alcance determinado para esta revisión es en base al área de administración la cual a su vez es solicitante del presente documento; el cual está limitado a la información que se ha proporcionado así como los documentos que de ella surjan.

Metodología

Para realizar esta investigación se llevaron a cabo diversas técnicas para la obtención de la información como son la de: Investigación documental, Observación, El cuestionario y la entrevista.

Dentro de la revisión se descubrieron los siguientes aspectos:

- No se cuenta con un Manual de Organización.
- No cuenta con un Manual de Bienvenida.
- Falta de Manual de Procedimientos o funciones.
- Falta de seguimiento en la aplicación de los objetivos.
- No se cuenta con una plantación estratégica.
- No se tienen políticas creadas por escrito.
- Fallas en los métodos de comunicación.
- Falta del certificado de calidad.
- Incrementar la motivación de los empleados.
- No se tiene un control adecuado en la compra de materia prima.

Dicha Auditoria se realizó de conformidad con la Administración General y de acuerdo con las Normas y estándares establecidos por la misma empresa, de tal manera que los datos y cifras que se han utilizado así como aquellos derivados de los estudios son resultado de documentación expresamente relacionada con “SXY DAGOF, S.A. de C.V.”

Muy atentamente

L.C. JUAN JESÚS LUCIO HERRERA
REPRESENTANTE LEGAL



BIBLIOGRAFÍA

ARIAS Galicia, Fernando, HEREDIA Espinosa, Víctor, “ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS”, Para el alto desempeño, Ed. Trillas, 2005, México

CHIAVENATO, Adalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw Hill. México. 2006.

DESSLER, Gary, “ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL”, Ed. Prentice Hall, 2000
Esta monografía se terminó de redactar el 26/11/2005.

FRANKLIN Finkowski, Enrique Benjamín, “AUDITORÍA ADMINISTRATIVA GESTIÓN ESTRATEGICA DEL CAMBIO”, 2da. edición, Ed. Pearson Educación, 2007, México.

FRANKLIN, Enrique B., “AUDITORÍA ADMINISTRATIVA” 1ra. Edición, McGraw Hill, 2006, México

GÓMEZ Ceja, Sistemas Administrativos, MC Graw Hill 2004.

HERNÁNDEZ, Sergio y Rodríguez. Administración *Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. McGraw Hill. México 2006.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, “AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PRÁCTICAS”, 2004

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Normas de Información Financiera. (NIF) 2006. ANFECA, México, 2006.

LÓPEZ, López José Isauro, DICCIONARIO CONTABLE, ADMINISTRATIVO Y FISCAL, ED. ECAFSA, 2006.

MANCILLAS Pérez, Eduardo J. La Auditoria Administrativa, *Un enfoque científico*. Trillas, México, 2005.

MARTÍNEZ Villegas, Fabián. El Contador Publico y la Auditoria Administrativa, PAC, México, 2006.

MORENO Uribe, P. Heriberto, Notas de Materia Auditorias Específicas Aplicadas 9º semestre, LC, 2007, Auditorias específicas, UAEH



OSCAR Prado, Luís, “APUNTES, 3ER SEMESTRE, MATERIA ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE PUESTOS”, Maestría en Gestión Administrativa, UAEH, 2005
OSORIO Sánchez, Israel, “AUDITORÍA 1”, Fundamentos de Auditoria de Estados Financieros, ECAFSA, 2005

R. Ferry, George. Principios de Administración. Ed. SECSA, México, D.F. 2005.

RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín, “ADMINISTRACIÓN MODERNA DE PERSONAL” Fundamentos, Ed. Thomson, 2007, México

RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín, “SINOPSIS DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA”, 7ma. Edición, Ed. Trillas, 2006, México

RUBIO Ragazzon, Víctor y Jorge Hernández Fuentes, Guía Práctica de Auditoria Administrativa, Tercera Edición, Editorial PAC, México 2005.

RUIZ de Velasco, Luís, “AUDITORÍA PRÁCTICA”, Ed. Banca y comercio, 2006

SÁNCHEZ Alarcón, Francisco Javier, “PROGRAMAS DE AUDITORÍA”, THOMSON, México, Junio 2005

SANTILLANA González, Juan Ramón, “AUDITORÍA I”, ECAFSA, México, 2006

SANTILLANA González, Juan Ramón, “AUDITORÍA SANTILLANA IV”, Auditoria Administrativa, Operacional y Financiera, Novena reimpresión, Ed. ECAFSA, 2006, México

SANTILLANA González, Juan Ramón, “AUDITORÍA VI”, Contabilidad y Auditoria Gubernamental, Ed. ECAFSA, 2005, México

SORIANO Guzmán, Genaro, “LA AUDITORÍA INTERNA EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO”, Ed CENAPEC, 2005

“REAL ACADEMIA DE LA LENGUA” Consulta en Internet
www.rae.es

ZORRILLA, Arena Santiago y Silvestre Méndez José. DICCIONARIO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS, Ed. LIMUSA, 2006, México.



ZANS, Carlos Javier. DICCIONARIO ECONÓMICO, CONTABLE, COMERCIAL Y FINANCIERO, Ed. 2006.

www.ilustrados.com/publicaciones/EpAkZAUeIANnfPxbTA.php

www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/auditadminis.htm

www.upbbga.edu.co/programas/sem_audadmon/auditoria.html

www.monografias.com/trabajos11/auditad/auditad.shtml - 44k

www.geocities.com/gehg48/AAetapas.htm

www.monografias.com/trabajos17/auditoria/auditoria.shtml - 55k

www.mitecnologico.com/Main/MetodosParaDesarrolloAuditoriaAdministrativa

www.monografias.com/trabajos11/auditad/auditad.shtml - 44k

www.web.unvi.utp.ac.pa/bibliotecavirtual

www.edukativos.com/apuntes/archives/221 - 34k

www.iaia.org.ar/normas.html - 90k

www.promonegocios.net/administracion/proceso-administrativo.html