



**UNIVERSIDAD POPULAR AUTONOMA DEL ESTADO DE PUEBLA  
CON RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS DE LA  
SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA, SEGÚN ACUERDO INSCRITO EN  
LA SECCION PRIMERA DEL LIBRO VI DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS A  
FOJAS 42.**

**ACUERDO No. De oficio 00001911 de fecha 20 de febrero de 1984p**

**AUDITORIA ADMINISTRATIVA GUBERNAMENTAL  
CASO: CENTRO DE CONVENCIONES DE  
MORELIA, MICHOACAN**

**TESINA QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:**

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

**Presenta:**

**L.A.E. Claudia Damaris Aguilar Santillán**

**Asesoro:**

**M.A. y C.P. Francisco Javier Palomares Vaughan**

**Morelia, Michoacán, Julio 2004**



**UPAEP – Secretaría General**

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyla**

**Tesis Digitales Restricciones de uso:**

**DERECHOS RESERVADOS ©**

**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**Dios**

Jesús tu nos das todo para lograr lo que somos,  
Sin ti realmente no haríamos nada,  
Gracias por la vida, y las cosas más hermosas  
Que me has dado para llegar a esto.

## **Damaris y Aleisa**

Su inocencia, sus risas, sus tristezas, su tiempo  
Gracias hijas por todo esto y mucho más que  
Ustedes hacen para que pueda seguir superándome  
Cada día; las amo..

**Luis:**

La pareja es quien te da fuerzas para lograr lo que quieres,  
Es quien en los momentos más difíciles no te da la espalda,  
Es quien te ayuda con los hijos cuando lo necesitas,  
Es el amigo incondicional que Dios te da,  
Es el amor de mi vida, gracias por todo.

## **Mamá, Papá y Tatis**

A pesar de estar separados siempre hemos estado unidos  
Y eso es lo que ha hecho que como hijos seamos lo que  
Hoy Somos, gracias por su amor, su dedicación, su esfuerzo,  
Gracias por ser mis padres.  
Gracias por ser mi hermana.

## **FAMILIA PALOMARES**

### **Don Luis y Doña Leonor:**

Ocupan un lugar muy especial, son mis segundos padres, Me apoyan en lo que hago, siempre están ahí en las buenas y en las malas, sus consejos y vivencias hacen que uno vea la vida con mayor claridad, gracias por quererme.

### **Paco, Juan y Manolo:**

Son un buen ejemplo de dedicación por el estudio, por el trabajo, el respeto a los demás , agradezco el tiempo de cada uno, sus rizas y enojos, pero sobre todo el apoyo que me han dado cuando los he necesitado, gracias.

**A mi universidad:**

Por darme los mejores maestros, los mejores programas de estudio, las horas más importantes en la vida de cualquier profesionista, y enseñarme a realizar mi labor con respeto, con amor, siempre pensando en hacerle el bien a mi prójimo, trabajando con rectitud y lealtad.

**Mayra:**

Gracias por tu amistad, tu cariño incondicional, por ser la mejor maestra que pude haber tenido, tu apoyo moral en los momentos más difíciles de este estudio siempre estuvieron acompañados y apoyados por ti, te quiero mucho.

# INDICE

|                                                                                                       |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>INTRODUCCIÓN .....</b>                                                                             | <b>4</b>  |
| <b>CAPITULO I        NATURALEZA Y CONTENIDO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA .....</b>                  | <b>6</b>  |
| 1.1.        Concepto .....                                                                            | "         |
| 1.2.        Tipos de Auditoria Administrativa relacionados con este estudio .....                     | "         |
| 1.2.1       Auditoría Interna .....                                                                   | "         |
| 1.2.2.       Auditoría Externa .....                                                                  | 7         |
| 1.2.3.       Auditoría Gubernamental .....                                                            | 8         |
| 1.3.        Alcance y objetivos .....                                                                 | 9         |
| 1.3.1.       Alcance .....                                                                            | "         |
| 1.3.2.       Objetivos .....                                                                          | 10        |
| 1.4.        Campo de Acción .....                                                                     | "         |
| <b>CAPITULO II       AUDITORIA GUBERNAMENTAL .....</b>                                                | <b>12</b> |
| 2.1.        Concepto .....                                                                            | "         |
| 2.1.2.       Objetivos de la Auditoria Gubernamental .....                                            | "         |
| 2.2.        Clasificación de Auditoria Gubernamental .....                                            | 13        |
| 2.2.1.       Auditoria Interna .....                                                                  | "         |
| 2.2.2.       Auditoria Externa .....                                                                  | 14        |
| 2.2.3.       Auditoria Financiera, Operacional, de Resultado de Programas y de Legalidad .....        | 15        |
| 2.2.4.       Auditoria Integral, Parcial, Por unidades, Por Programas y De Actividades .....          | 16        |
| 2.2.5.       Normas Generales de Auditoría Gubernamental .....                                        | 16        |
| 2.2.5.1.       Clasificación de las Normas de Auditoría .....                                         | "         |
| 2.2.5.1.1.    Normas Generales .....                                                                  | "         |
| 2.2.5.1.2.    Normas para la Realización del Trabajo .....                                            | 17        |
| 2.2.5.1.3.    Normas Relativas al Informe de Auditoría .....                                          | 18        |
| <b>CAPITULO III       ETAPAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA .....</b>                                 | <b>20</b> |
| 3.1        Características del personal y honorarios .....                                            | "         |
| 3.2.        El auditor administrativo y el código de ética de los Licenciados en Administración ..... | 21        |
| <b>CAPITULO VI       DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN COMO AUDITOR Y LAS NORMAS GENERALES .....</b>   | <b>22</b> |
| 4.1        Etapas de la planeación .....                                                              | 24        |

|                           |                                                                                       |           |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.1.1                     | Planeación .....                                                                      | 24        |
| 4.1.2                     | Instrumentación .....                                                                 | "         |
| 4.1.3                     | Examen .....                                                                          | "         |
| 4.1.4                     | Informe .....                                                                         | 25        |
| <b>CAPITULO IV</b>        | <b>CASO PRACTICO: DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL<br/>DEL CENTRO DE CONVENCIONES .....</b> | <b>26</b> |
| <b>CAPITULO V</b>         | <b>CONCLUSIONES .....</b>                                                             | <b>63</b> |
| <b>ANEXO 1</b>            | <b>NORMAS DE AUDITORIA GENERALMENTE ACEPTADAS .....</b>                               | <b>65</b> |
| <b>ANEXO 2</b>            | <b>CUESTIONARIO GENERAL DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA</b>                               | <b>74</b> |
| <b>BIBLIOGRAFIA .....</b> |                                                                                       | <b>84</b> |

## INTRODUCCIÓN

A través del tiempo hemos visto la evolución continua de las aplicaciones prácticas a los grandes descubrimientos científicos y, simultáneamente al incremento de la población, se produjo y propició el desarrollo industrial y comercial. Lo anterior no sólo en el número de empresas sino en el tamaño y diversificación de las mismas. Independientemente del ámbito que se desempeñan cada una ya sea administración pública o privada, notamos la pérdida de control por parte de los empresarios y del gobierno sobre éstas, el continuo cambio y por consecuencia amplísima rotación de personal influye en que esta pérdida de control y ausentismo al conocimiento al detalle de las operaciones de las mismas sean del poco conocimiento de los grandes números de empleados que realizan las funciones;

Diversificados grados de responsabilidad, la descentralización de poder, la extensa cantidad de operaciones realizadas y la complejidad de los procesos para la realización de funciones son algunas de las principales causas del porque la elaboración esta tesis.

No obstante que es importante tomar en cuenta el grado de complejidad con que nos enfrentaremos al realizarse el presente proyecto dentro de una empresa del sector público, mas sin embargo demostraremos la trascendencia que puede tener la administración al realizarse auditorias administrativas en estos niveles.

Por lo anterior, el control y supervisión de las actividades de la administración pública ya no pueden ser hechas personalmente por administradores o gente que solo esta de paso por las oficinas gubernamentales, es importante tener gente especializada y con el conocimiento amplio que ofrezca mediante el establecimiento de sistemas y política un mejor y más controlado funcionamiento de las mismas, así como el registro de operaciones, las cuales deberán ser por escrito y estar contenidos en manuales e instructivos y ser transmitidos a todo el personal. Por otra parte, tomando en cuenta la distancia integrada en el aparato gubernamental y los muchos niveles existentes entre quien formula los sistemas y políticas y quienes van a seguirlas, así como el flujo continuo de personal, hace difícil que se conozcan, interpreten y apliquen correctamente. En tales circunstancias, la alta gerencia que es uno de los puestos que más flujo tiene. , Carece del conocimiento pleno a detalle de las operaciones, el cómo se ejecutan, la calidad de las personas que las llevan a cabo, las correcciones con las que se procesan los datos y se elaboran los informes. No esta al cuidado total del aprovechamiento de los bienes de la dependencia, necesita la ayuda de un organismo para la toma de decisiones, así como los reportes estadísticos, contables y administrativos necesarios en los cuales se describan el desarrollo de las funciones y, sistemas y operaciones sus alcances y limitaciones, el cómo deben operar cada uno de los departamentos y acciones que integran la organización correspondiente.

Todo esto nos conduce a la necesidad de una función de auditoria administrativa encaminada a proporcionar las herramientas necesarias para la mejor aplicación del proceso administrativo dentro de cualquier dependencia y en este caso específico del Centro de Convenciones de Morelia y poder llevar a cabo mejor su funcionamiento y el logro del cumplimiento de sus metas.

Luego entonces podremos decir que la auditoria administrativa desarrolla una función distinta de los demás departamentos de la organización, ya que cuenta con características propias y cuyo desempeño y logro dependen del completo entendimiento de toda la organización para el logro de sus objetivos, así como de estar a cargo de personal especializado en el área administrativa.

# **CAPITULO 1**

## **NATURALEZA Y CONTENIDO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

### **1.1. Concepto**

En la realidad es importante tomar en cuenta el significado de lo que es una Auditoria Administrativa. Estamos hablando de la revisión minuciosa y completa de todas y cada una de las áreas administrativas de toda la organización, así como de sus procedimientos y sistemas que se utilicen para su mismo funcionamiento<sup>1</sup>.

Dentro del estudio de la auditoria administrativa cabe hacer un recuento de lo que para los estudiosos de la administración significa y tiene que ver el proceso administrativo con esta revisión.

La responsabilidad del auditor debe extenderse a todas las áreas de la administración tanto de operación como financieras para proporcionar servicios constructivos y de protección a los fines y objetivos de la administración.

### **1.2. Tipos de Auditoria Administrativa relacionados con este estudio**

Cabe mencionar que dentro de este estudio pueden existir diferentes planos, en primera instancia identificar la auditoria interna, la auditoria externa y el de la auditoria gubernamental.

#### **1.2.1 Auditoria Interna**

La auditoria interna es un control destinado a revisar y evaluar la validez, lo adecuado y la aplicación de los controles contables, financieros y de operación, cerciorándose del grado de cumplimiento con base a las políticas, planes y procedimientos establecidos, de la confiabilidad de la información contable y cualquier otra producida en la organización. Fundamentalmente es un control de controles; es una actividad de evaluación independiente dentro de una organización, que funciona sobre la base de la medición y evaluación de otros controles. Su actividad de evaluación es de forma independiente en cuanto a que el auditor decide que técnicas y procedimientos va a aplicar al efectuar su trabajo, no obstante que será la administración de la empresa quien le indique que áreas deberá revisar.

Por todo lo anterior se deriva que la auditoria interna no se limita a revisar una sola área sino que abarca a todo el organismo en conjunto, toda vez que sus servicios siempre serán constructivos asegurando la protección de sus intereses y objetivos. Es una auditoria que realiza el personal adscrito a la propia dependencia.

Como parte de la Administración Pública y para fortalecer el esquema de participación corresponsable de los tres diferentes niveles de gobierno, para

---

<sup>1</sup> Leonard William P., Auditoría Administrativa, Diana 1990.

propiciar una mayor agilidad y efectividad de la gestión pública, se recomienda que, paralelamente, se apoyen y optimicen los sistemas de autocontrol que en lo particular tienen establecidos las dependencias y entidades; por lo tanto esta adquiere mayor importancia, ya que se constituye en el mecanismo idóneo para determinar si los sistemas de autocontrol implementados funcionan adecuadamente.

Dentro de la Administración Pública Federal se han logrado importantes avances con relación a esta materia, a pesar de que no se han logrado cubrir totalmente las deficiencias que en la misma existen. Para dar solución se creó en 1983 la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, la cual centraliza funciones antes desempeñadas por diversa dependencias tales como: SPP, SHCP, SECOFI, SEPAFIN, SECODAM.

- a) SPP.- Surge de la necesidad de dar mayor control y evaluación al presupuesto que se otorgaba y su presupuestación dado a cada dependencia. La ley Orgánica de la Administración Pública Federal establece que la SPP se encargará del control, vigilancia y evaluación del Ejercicio del Gasto Público Federal y de los Presupuestos. Está basado jurídicamente en la Ley del Presupuesto, Contabilidad y Gasto público; además de la Ley de Obras Públicas marca que esta dependencia controlará y evaluará las obras realizadas por las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.
- b) SHCP.- encargada de vigilar los fondos y valores propiedad o al cuidado de la nación. Basada jurídicamente en la Ley de Vigilancia de Fondos y Valores. Su trabajo consiste en el reconocimiento de existencia monetaria; visitas generales; intervenciones en pago; entregas, remates y compulsas, y otras acciones similares. Los actos de vigilancia se realizan en las Oficinas Recaudadoras de fondos, en las Federales de Hacienda, Aduanas y Secciones Aduaneras, Oficinas de Correo y Telégrafos, Bancos e Internet.
- c) SEPAFIN.- el control y vigilancia de las operaciones de los organismos descentralizados y de participación estatal están a su cargo, lo realiza a través de auditorías permanentes y para su seguridad se apoya en auditores externos; además se ayuda mediante inspecciones técnicas para estar al tanto de la situación administrativa. Jurídicamente sus funciones se basan en la ley para el control, expedida por el Gobierno Federal, de los organismos descentralizados y empresas de participación estatal, en el año de 1947, la cual fue reformada en 1970. Los cambios que se han dado actualmente están sujetos a aprobación por parte de las autoridades correspondientes.
- d) SECOM.- responsable de aplicar la Ley sobre adquisiciones, arrendamientos y almacenes de la Administración Pública Federal. Como funciones tenía la fijación de normas para la adquisición de mercancías, materias primas y bienes inmuebles, dictar bases y normas generales para la celebración de concursos de adquisiciones, operar los almacenes y contratar arrendamientos

de bienes inmuebles, actualmente los ayuntamientos cuentan con departamentos encargados de algunas de estas funciones y la SECODAM también participa en la misma.

La Auditoría interna debe analizar y evaluar los procesos de administración, aprobación, contabilización y, en general, los que dan origen a la toma de decisiones, pero sin intervenir en su ejecución y cuando, como parte de sus funciones, participe en actividades específicas su acción solo deberá de ser de testigo u observados. Para el desarrollo de las actividades de Auditoría interna es necesario que exista una estrecha coordinación y efectiva comunicación con las diferentes unidades de la dependencia o entidad, para propiciar que las acciones de revisión se desarrollen bajo un esquema de participación conjunta.

### **1.2.2. Auditoría Externa**

Con relación a la auditoría externa nos enseña que ésta es la practicada por profesionales independientes a la dependencia o entidad, con objeto de emitir un juicio sobre la situación que guarda el área auditada. El enfoque que tradicionalmente ha tenido este tipo de revisiones, ha sido orientado a la emisión de un dictamen sobre la razonabilidad de los estados financieros de las entidades del Sector Paraestatal. En virtud de los nuevos requerimientos que se tienen en materia de control y evaluación, es necesario reorientar el desarrollo de esta actividad, a fin de estimular a las dependencias coordinadoras del sector y las entidades, para que utilicen a profesionales diversos para la realización de otro tipo de auditoría, llámese financiera, operacional, de resultado de programas y de legalidad; tendientes a examinar la eficiencia y eficacia de las operaciones de las dependencias en todas sus áreas.

### **1.2.3. Auditoría Gubernamental**

En lo referente a la auditoría gubernamental cabe mencionar que tanto la auditoría interna como la externa se encuentran dentro de esta clasificación automáticamente solo que en este nivel es importante apegarse a la emisión de obligaciones que el gobierno aplica a cada una de sus secretarías, departamentos, áreas funcionales y de servicio que éste tenga dentro de toda su estructura en lo relacionado en el correcto pago de impuestos y colocación en el mercado y los requerimientos de estos hayan llegado a ser de tal proporción y complejidad, que su alcance actualmente implica que su normatividad y forma de ejecución se orienten hacia aspectos no sólo de tipo financiero, sino, que, además, comprenda revisiones del cumplimiento de los programas, del funcionamiento de los sistemas operacionales y de la legalidad de las operaciones.

Esta nueva orientación de la Auditoría Gubernamental ha originado la necesidad de fortalecer, homogeneizar y regular su práctica, para unificar criterios en los órganos de auditoría interna de las dependencias y entidades, coadyuvando así a que los responsables de la ejecución de los programas conozcan sobre la eficiencia, eficacia y congruencia con la que se han utilizado los recursos en el

logro de los objetivos y metas establecidas, permitiéndoles de esta manera que, con oportunidad, se promuevan las medidas de mejoras o ajustes que sean necesarios. Por la magnitud del tema se dedica un capítulo posterior de estudio<sup>2</sup>.

### **1.3. Alcance y objetivos**

#### **1.3.1. Alcance**

La auditoria administrativa tiene un alcance tan amplio y tan específico como lo juzgue pertinente la empresa, puede realizarse desde un departamento específico que muestre algún tipo de problema o mal cumplimiento de sus procesos y objetivos, hasta el análisis de todas las áreas funcionales de la empresa; entendamos como áreas funcionales todas las relacionadas con:

##### **Producción u Operaciones**

- Transformación de la materia prima
- Definición de la operación del servicio
- Diseño y control de los procesos productivos
- Mantenimiento
- Distribución de la planta
- Control de Calidad
- Diseño del producto
- Investigación y desarrollo de productos y materiales
- Almacén y,
- Compras (logística)

##### **Mercadotecnia**

- Investigación de mercados
- Ventas
- Asesoría al cliente
- Generación de ideas publicitarias
- Publicidad
- Control de fuerza de ventas
- Relaciones públicas
- Diseño de empaque
- Distribución, entregas de producto
- Promociones
- Exposiciones
- Fijación de precios
- Medición de la satisfacción del cliente.

##### **Finanzas**

- Presupuesto
- Contabilidad
- Impuestos

---

<sup>2</sup> Ragazzoni y Jorge Hernandez , Guía Práctica de Auditoria Administrativa, Ed. PAC, 1998.

- Proyectos de inversión
- Costos
- Inventarios
- Auditoria interna y operacional

#### **Personal**

- Reclutamiento y selección
- Contratación
- Inducción
- Capacitación y desarrollo
- Sueldos y Salarios
- Análisis y descripción de puestos
- Seguridad e higiene
- Seguridad Social
- Prestaciones
- Promociones de personal
- Seguridad de los edificios
- Negociación colectiva

#### **1.3.2. Objetivos**

El objetivo principal de la auditoria administrativa consiste en evaluar el fundamento de la administración, mediante la localización de irregularidades o anomalías y el planteamiento de posibles alternativas de solución.

Su finalidad es apoyar a los niveles de supervisión a lograr una administración más efectiva, mediante la presentación de resultados que surjan de la practica realizada en las áreas permitidas para la eficiente y eficaz localización de problemas. La auditoria administrativa proporciona una especie de consejo u opinión profesional e independiente con relación a la administración y sus principios dentro de las empresas, siendo su principal proporcionado la investigación que se realiza, así como su evaluación y jerarquización de problemas y soluciones, quedando bajo la responsabilidad de la o las personas que tengan la autoridad en la unidad analizada y quedando claro que la responsabilidad no se puede delegar y es inherente a la función de la dirección.

#### **1.4. Campo de Acción**

La auditoria administrativa es aplicable a toda clase de empresas tanto las de iniciativa privada, las dependencias gubernamentales así como las de carácter no lucrativo. Pero independientemente del sector en que se desarrolle su trabajo, en principio, su campo de acción y función siempre serán los mismos en cada empresa, variando su aspecto de detalle dependiendo de las políticas y directrices que le sean fijadas por la administración y las peculiaridades de cada organismo.

Al determinar el alcance del trabajo de la Auditoría Administrativa, debe tenerse presente que la independencia del trabajo será impuesto y controlada con relación

al grado de autoridad facultada por la gerencia, bajo del que ordenes quedará establecida la función.

El campo de acción y función que realiza la Auditoria puede clasificarse en 4 etapas principales:

1. **Planeación**
2. **Examen**
3. **Evaluación**
4. **Presentación**

### **Planeación**

En esta etapa se deberá realizar un diagnostico preliminar de la auditoria administrativa, así como la evaluación de los principales soportes y documentos de trabajo propios de la empresa, incluyendo la entrevista previa con el personal directivo de la organización, se determina el objetivo, su alcance, el tiempo y forma de realización, es decir, un programa preliminar de trabajo sujeto a aprobación y cambios por parte de la dirección.

### **Examen**

Una vez aprobado nuestro programa de trabajo se pasa a la etapa de examen en la cual, se concentran los documentos de trabajo tales como manuales, organigramas, instructivos, formatos, etc. para su revisión, complementación y depuración de información; Entrevista con los responsables, aplicación de todas las técnicas de la auditoria administrativa, captación de opiniones y sugerencias.

### **Evaluación**

Se realiza un análisis y evaluación de la información, dándole una jerarquización tanto de información como de observaciones, se plantean las observaciones y sugerencias y se discuten la mejor solución.

### **Presentación**

Es la ultima etapa donde le damos forma a todo el estudio realizado presentándose a través de un informe final al director general y a los responsables de la unidad (es) auditadas.

Este informe deberá de ser en forma escrita y/o verbal sobre los resultados que se obtuvieron del examen realizado.

## **CAPITULO II**

### **AUDITORIA GUBERNAMENTAL**

#### **2.1. Concepto**

El presente lo dedicaremos al análisis de la auditoría gubernamental por dos motivos: el primero la razón de ser de esta tesis la cual esta realizada en una dependencia de tipo gubernamental; y el segundo el amplio campo de acción que contempla la misma y que es importante conocer para comprender mejor el caso práctico.

Como ya se ha mencionado en la actualidad nuestro sistema gubernamental nacional y local tienen un sin número de actividades y dependencias que prestan servicios y realizan diversas actividades para lograr cumplir con una serie de objetivos, metas, programas, sistemas, procedimientos, etc.. Con la finalidad de proporcionarle una calidad de vida más confiable a los ciudadanos de cada entidad.

Es por eso necesario la revisión exhaustiva del quehacer de todas y cada una de estas dependencias en todas sus áreas y niveles para así poder llevar un control sobre sus mismas funciones.

La Auditoría Gubernamental la definiré como: "el examen exhaustivo y riguroso de las actividades que se realizan dentro de las dependencias gubernamentales con el fin de lograr la máxima eficiencia y eficacia en sus funciones y en los recursos que se asignan para su cumplimiento."<sup>3</sup>

#### **2.1.2. Objetivos de la Auditoría Gubernamental**

1. Analizar si el control interno coadyuva a la obtención de información financiera confiable, oportuna y útil para la adecuada toma de decisiones.
2. Analizar si la dependencia o entidad, con los recursos asignados, ha cumplido en tiempo, lugar y calidad con los objetivos y metas establecidos en su programa.
3. Revisar la eficiencia obtenida por la dependencia o entidad en la asignación y utilización de sus recursos.
4. Revisar si se cumple con las disposiciones legales, normas y políticas aplicables a la dependencia o entidad.

---

<sup>3</sup> Ragazzoni y Jorge Hernandez , Guía Práctica de Auditoría Administrativa, Ed. PAC, 1998

5. Formular las observaciones, sugerencias y recomendaciones tendentes a mejorar la operación de la dependencia o entidad, así como para corregir las desviaciones o deficiencias encontradas.
6. Realizar el seguimiento de las recomendaciones que hayan sido aprobadas, con objeto de cerciorarse de que efectivamente se implantaron.

## **2.2. Clasificación de Auditoría Gubernamental**

- Por su ámbito: Interna y Externa
- Por su tipo: Financiera, Operacional, De resultado de Programas, de legalidad.
- Por su contexto: Integral y Parcial
- Por su aplicación: Unidades, programadas y actividades.

### **2.2.1. Auditoría Interna**

Es la que realiza el personal adscrito a la propia dependencia o entidad, su importancia radica en que se constituye en el instrumento del control interno que revisa, analiza, diagnostica y evalúa el funcionamiento de otros controles proporcionando a los responsables de la dirección y operación, información coadyuvante sobre el resultado de su gestión y, propiciando, en su caso, la adopción de las medidas que tiendan a mejorar la eficiencia en la administración de los recursos, así como la eficacia en el logro de las metas y objetivos asignados.

La auditoría interna debe analizar y evaluar los procesos de administración, aprobación, contabilización y, en general, los que dan origen a la toma de decisiones, pero sin intervenir en su ejecución y solo ser parte de la observación y testificación.

Esta revisión debe tener libre acceso a cualquier operación o actividad que amerite un examen, siendo necesario que dependa directamente del titular de la dependencia o entidad, a fin de satisfacer el ordenamiento legal aplicable (Artículo 44 de la Ley del Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal), con objeto de que cuente con el apoyo necesario.

La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización.

Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando, un enfoque sistemático disciplinado para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección.

Las actividades de auditoría interna son ejercidas en ambientes legales y culturales diversos; dentro de organizaciones que varían en propósitos, tamaño y

estructura; y por personas adentro o fuera de la organización. Estas diferencias pueden afectar la práctica de la auditoria interna en cada ambiente. Sin embargo, el cumplimiento de las Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoria (Normas) es esencial para el ejercicio de las responsabilidades de los auditores internos.

El propósito de las Normas es:

1. Definir principios básicos que representen el ejercicio de la auditoria interna como debería ser.
2. Proveer un marco para ejercer y promover un amplio rango de actividades de auditoria interna de valor añadido.
3. Establecer las bases para medir el desempeño de la auditoria interna.
4. Fomentar la mejora en los procesos y operaciones de la organización.

Las Normas sobre Atributos tratan las características de las organizaciones y los individuos que desarrollan actividades de auditoria interna. Las Normas sobre Desempeño describen la naturaleza de las actividades de auditoria interna y proveen criterios de calidad contra los cuales puede medirse la práctica de estos servicios. Las Normas, Atributos y sobre Desempeño se aplican a los servicios de auditoria interna en general. Las Normas de Implantación aplican las Normas Sobre Atributos y sobre Desempeño a tipos específicos de trabajos (por ejemplo, una auditoria de cumplimiento, una investigación de fraude, o un proyecto de auto evaluación de control).

Hay un grupo de Normas sobre Atributos y sobre Desempeño. Sin embargo, podrá haber múltiples grupos de Normas de Implantación: un grupo para cada uno de los mayores tipos de actividades de auditoria interna. Inicialmente, las Normas de Implantación están siendo establecidas para actividades de aseguramiento indicadas por una "A" a continuación del número de Norma, por ejemplo: 1130.A1) para actividades de consultoría (indicadas por una "C" a continuación de Norma, por ejemplo: nnnn.C1).

Las Normas forman parte del Marco para la Práctica Profesional. Este marco fue propuesto por el Equipo de Trabajo Guía y aprobado por el Consejo de Administración del IIA en junio de 1999. Contempla la Definición de Auditoria Interna, el Código de Ética, las Normas, y otras guías relacionadas.  
(Ver anexo No. 1).

### **2.2.2. Auditoria Externa**

Es la practicada por auditores independientes con el objeto de emitir un juicio sobre la situación que guarda el área auditada, el enfoque que tradicionalmente ha tenido este tipo de revisiones, ha sido orientado a la emisión de un dictamen sobre

la razonabilidad de los estados financieros de las entidades del Sector Paraestatal, la cual solo puede ser realizada por contadores públicos, bajo las normas emitidas por el IMCP (Instituto Mexicano de Contadores Públicos).

### **2.2.3. Auditoria Financiera, Operacional, de Resultado de Programas y de Legalidad**

**Auditoria Financiera:** es aquella que comprende el examen de las transacciones, operaciones y registros financieros con objeto de determinar si la información financiera que se produce es confiable, oportuna y útil.

**Auditoria Operacional:** comprende el examen de la eficiencia obtenida en la asignación y utilización de los recursos financieros, humanos y materiales, mediante el análisis de la estructura organizacional, los sistemas operativos y los sistemas de información. Le concierne al LAE la realización de esta bajo los preceptos del Código de Ética emitido por el CONLA, A.C.

Sus aspectos fundamentales son determinar si:

1. La estructura organizacional de la dependencia o entidad reúne los requisitos, elementos y mecanismos necesarios para cumplir con los objetivos y metas que tiene asignados.
2. Los recursos con que cuenta la dependencia o entidad son suficientes y apropiados para el logro de sus objetivos.
3. Los sistemas operativos contienen los procedimientos para el desarrollo de las actividades encomendadas.
4. En la ejecución de los programas se utilizan los recursos en la cantidad y calidad requerida al menor costo posible.
5. El sistema de información es oportuna, confiable y útil para la adecuada toma de decisiones.
6. El sistema de información refleja el efecto físico y financiero de la aplicación de los recursos.

**Auditoria de Resultado de Programas:** Esta se realiza analizando las partidas que se encuentran programadas dentro de un ejercicio presupuestal y el alcance y logro que estas hayan tenido con relación a sus objetivos y metas.

**Auditoria de Legalidad:** Tiene como finalidad revisar si la dependencia en el desarrollo de sus actividades, ha observado el cumplimiento de disposiciones legales que le sean aplicables.

#### **2.2.4. Auditoria Integral, Parcial, Por unidades, Por Programas y De Actividades**

**Integral.** Cuando en una sola revisión ocurren los 4 tipos de auditoria antes mencionados.

**Parcial.** Cuando solo ocurre un tipo de auditoria de los anteriores o posteriores.  
**Por Unidades.** Cuando las revisiones que se realizan están encaminadas a un programa o área específico será una Unidad Sustantiva, pero si por lo contrario estas van a servir de apoyo para el logro de los objetivos serán Unidades de Apoyo Administrativas. Ambas podrán ser de una Dirección General, De Area, Subdirección u Departamento.

**Auditoria de Programas.** Comprende la revisión del conjunto de funciones y actividades que integran un programa específico asignado a una o varias unidades. En este caso se revisará aquel programa, subprograma, proyecto, etc., que esté establecido en la estructura programática del presupuesto, excluyendo los otros que pudieran estar bajo la responsabilidad de la misma unidad.

**Auditoria de Actividades:** su alcance esta circunscrito a la revisión de aquellos aspectos que se identifiquen con el objetivo específico a examinar y que sean diferentes a unidades o programas.

#### **2.2.5. Normas Generales de Auditoria Gubernamental**

Las normas básicas de auditoría gubernamental establecen las cualidades que deben reunir los auditores gubernamentales, como los requisitos que deben observar en el desarrollo de sus actividades y en la presentación de sus informes.

Es importante señalar que adicionalmente a estas normas las dependencias y entidades podrán elaborar reglas particulares de aplicación práctica, que permitan dar atención a los problemas específicos de cada una de ellas.

##### **2.2.5.1. Clasificación de las Normas de Auditoría<sup>4</sup>**

Las normas se agrupan de la siguiente manera:

- I. Normas Generales**
- II. Normas para la realización del Trabajo**
- III. Normas relativas al Informe de Auditoría**

##### **2.2.5.1.1. Normas Generales**

Establecen el ámbito y competencia de la Auditoría, así como sus cualidades que debe reunir el personal que las realizará. Las que integran este grupo son:

---

<sup>4</sup> Normas y Procedimientos de Auditoria Generalmente Aceptados.

1. **Tipo y alcance de la auditoría gubernamental.** Nos habla de la naturaleza de los tipos de auditoría que se pueden realizar según sean las necesidades de las entidades, así como su importancia con la Administración Pública Federal.
2. **Conocimiento Técnico y Desarrollo Profesional.** El auditor deberá contar con la disposición necesaria, dinamismo y motivación; así como cualidades físicas y mentales para desarrollar adecuadamente su trabajo. La preparación técnica deberá estar básicamente apoyada por el conjunto de conocimientos obtenidos en las instituciones educativas, así como la experiencia propia de otros trabajos realizados, no obstante deberá mantenerse en constante capacitación en todas y cada una de las áreas que se requieran, así como el personal o grupo de trabajo con el que se apoya.
3. **Objetividad y Autonomía.** El órgano de auditoría y el auditor, en lo particular, mantendrá una actitud objetiva y de absoluta independencia con relación a las operaciones y funcionarios de la dependencia examinada.
4. **Esmero Profesional y Responsabilidad del Auditor.** este será responsable por las opiniones e informes que emita como resultado de la ejecución de sus labores, los cuales debe realizar con el debido cuidado y diligencia profesional.
5. **Honestidad y Confidencialidad.** Todo auditor debe desarrollar su trabajo con probidad; se abstendrá de utilizar información obtenida para beneficio propio o de terceros conservar el carácter confidencial de su actividad.

#### **2.2.5.1.1.1. Normas para la realización del Trabajo**

1. **Planeación de la Auditoría.** Deberá planearse cada fase del trabajo a desarrollar; la naturaleza, oportunidad y extensión de los procedimientos que se van a emplear, los papeles de trabajo a utilizar y el personal que intervendrá en la revisión.
2. **Supervisión de la Auditoría.** El trabajo realizado por el personal debe ser dirigido, orientado y supervisado en la ejecución de sus labores por los inmediatos superiores comprende lo siguiente:
  - Que se cumple con las normas básicas de auditoría gubernamental.
  - Que se cumple oportunamente con los programas de auditoría, justificar oportunamente cualquier desviación en tiempo y forma.
  - Que los papeles de trabajo contienen evidencia suficiente, competente y pertinente, que apoyan el resultado de la misma para elaborar el informe.
  - Que se deje evidencia escrita de la supervisión en los papeles de trabajo.
3. **Evaluación del control interno.** Se debe examinar el sistema de control interno de la dependencia, así como las normas mencionadas con anterioridad con relación a la Auditoría Interna; Para determinar el tipo, alcance y

oportunidad de las pruebas y procedimientos a utilizar. Es importante que cubra adicionalmente los siguientes requisitos:

- a) Que el universo sea homogéneo.
  - b) Que la muestra sea seleccionada matemáticamente o al azar, para que todas las partidas tengan la misma oportunidad de examen.
  - c) Que el universo sea lo suficientemente amplio para que se justifique el muestreo, ya que en universos pequeños el muestreo no es práctico.
4. **Obtención de la Evidencia.** En la ejecución de su trabajo, el auditor debe acumular los hechos, documentos y pruebas suficientes, competentes y pertinentes, que demuestren la autenticidad y razonabilidad de las conclusiones a las que se llegaron.

#### **2.2.5.1.3. Normas relativas al Informe de Auditoría**

- 1. **Discusión Previa.** Antes de elaborar el informe este deberá ser discutido con los funcionario encargados del área, así como con el personal responsable de la revisión.
- 2. **Contenido del Informe.** Deberá ser claro, objetivo, conciso, preciso y constructivo, respaldado con la suficiente evidencia que permita la elaboración de conclusiones y recomendaciones tendentes a mejorar las actividades de la dependencia.
- 3. **Oportunidad y comunicación de los resultados.** Los resultados significativos deberán presentarse oportunamente durante su ejecución y/o al final dela misma. El informe que se obtenga como resultado del trabajo debe hacerse del conocimiento de los funcionarios responsables.
- 4. **Seguimiento de las observaciones de Auditoria.** Debe efectuarse un seguimiento de todas aquellas recomendaciones aprobadas como resultado del informe de auditoria.

Cabe mencionar que se han mencionado las normas de una manera básica y comprensible para su aplicación y estudio.

Adicional a estas normas se deberá cumplir con lo que son la Guías de auditoria Gubernamental. Las cuales tienen como propósito dar a conocer a los órganos de auditoría aquellos puntos relevantes que deben tomar en cuenta en la ejecución de las revisiones así como apoyar a los auditores en el desarrollo de procedimientos al formular su programa específico de revisión. De igual manera se sugiere que cada entidad puede elaborar sus guías independientes y auxiliarse con las reglamentadas a continuación:

Las guías pueden ser de dos tipos:

- **Guías Generales.** Aquellas que establecen los objetivos principales de los diferentes tipos de auditoria y señalan los puntos importantes de aplicación.
- **Guías Específicas.** Establecen objetivos en unidades de apoyo y que son considerados como prioritarias.

| NOMBRE                | GENERALES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ESPECIFICAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Auditoria Operacional | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Examinar la eficiencia con la que se asignaron y utilizaron los recursos financieros, humanos y materiales, mediante el análisis de la estructura organizacional, los sistemas operativos y de información.</li> <li>▪ Promover la eficiencia de la dependencia o entidad a través de recomendaciones.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisar si la estructura organizacional de la dependencia o entidad reúne los requisitos, elementos y mecanismos necesarios para cumplir con los objetivos y metas.</li> <li>▪ Cerciorarse si la dependencia o entidad cuenta con los recursos financieros, humanos y materiales, suficientes y apropiados para cumplir con sus programas.</li> <li>▪ Revisar que se tengan establecidas claramente las actividades a realizarse y que éstas estén contenidas en los manuales respectivos como procedimientos.</li> <li>▪ Revisar si en la ejecución de los programas se utilizaron los recursos en la cantidad y calidad requerida al menor costo posible.</li> <li>▪ Cerciorarse que el sistema integral de información interna es oportuna, confiables y útil para la adecuada toma de decisiones.</li> <li>▪ Revisar que el sistema integral de información refleje el efecto físico y financiero de la aplicación de los recursos.</li> </ul> |

## **CAPITULO III**

### **ETAPAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

#### **3.1 Características del personal y honorarios**

Para comenzar nuestro análisis de cada una de las etapas de la auditoria es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos.

La auditoria administrativa es una actividad que debe realizarse por personal especializado y con los conocimientos necesarios en las distintas ramas que comprende la misma con la finalidad de poder emitir los ajustes necesarios en los problemas que se vayan presentando, el auditor deberá estar actualizado con relación a estos conocimientos pues una de sus obligaciones principales es la presentación de avances técnicos en las áreas administrativas para su mejor funcionamiento. La imparcialidad que este debe de mantener es otra de las características puesto que debe emitir juicios y opiniones neutrales, libre de prejuicios o intereses personales dentro de la empresa, por ultimo y no menos importante es el papel que juegan los costos que se vayan a realizar ya que por tratarse de un trabajo específico deberán ser permanentes antes de comenzar con el mismo y no tener una variabilidad excesiva si se presentase en caso. Al mismo tiempo con relación a sus honorarios los puede manejar de tres formas:

- Honorarios fijos; los cuales se calculan tomando en cuenta el tiempo que se estima llevar a cabo el trabajo y el costo del personal que lo va a efectuar, generalmente se determina multiplicando el costo real por tres (un tercio que corresponde al costo, otro que corresponde a los gastos de oficina y el relacionado con la utilidad), su mayor desventaja es lo relacionado con el tiempo de estimación ya que cabe la posibilidad que se extienda poscausas fuerza mayor o por no haber tenido la previsión de factores que puedan surgir.
- Honorarios variables; este tipo de contratación es el más equitativo puesto que se realiza sobre la base del personal, el trabajo realizado y el tiempo que se va utilizando, su mayor desventaja es el no conocer con exactitud el tiempo que se va a utilizar y el importe que este va a implicar. Al igual que en el caso anterior el costo deberá ser multiplicado por tres.
- Honorarios con base en iguala; consiste en que el auditor acepta el pago sé sus honorarios por períodos determinados, durante el tiempo que dure la ejecución de los trabajos. Se calcula tomando en consideración el tiempo en que se estima llevar a cabo el trabajo total y el costo del personal que los va a efectuar, dividiendo el importe total que se determine entre los períodos en que vaya a ser cubierta la iguala. Otra manera de calcular puede ser en función del personal y el trabajo que se vaya a llevar a cabo en cada período que comprenda la iguala y se multiplica por tres como en los casos anteriores.

Dentro de las características que debe reunir un auditor podemos considerar las siguientes:

- Imaginación; para poder crear, apreciar y resolver situaciones que los dueños de las empresas en ocasiones no alcanzan a observar.
- Inteligencia; la agilidad es una característica de los administradores pues con este talento podemos discernir y razonar mas ampliamente los problemas.
- Criterio; utilizar nuestra lógica con la coherencia y sentido común que se necesita en este tipo de exámenes.
- Iniciativa; el hecho de poder tener la acción oportuna de formar planes y tomar decisiones con eficiencia, eficacia y rapidez para poder lograr objetivos y metas.
- Responsabilidad; la conciencia es nuestra principal compañera al momento de realizar nuestra labor y actos de trabajo, el actuar con la ética y la responsabilidad de que lo que realizamos normalmente es para beneficio de terceros.
- Trato; las relaciones personales que se tienen con un sin fin de personas en todos los niveles de la estructura orgánica debe de acoplarse a nunca dañar su dignidad de personas y por el contrario motivarlos y conducirlos por el buen camino.<sup>5</sup>

### **3.2. El auditor administrativo y el código de ética de los Licenciados en Administración**

En relación con la ética profesional nuestro código de ética vigente de los licenciados en administración de empresas dedica el siguiente capítulo el cual mencionare textualmente y realizare una conclusión personal.

---

<sup>5</sup> Benjamín Franklin Enrique, Auditoría Administrativa, Mc Graw Hill.

## **CAPITULO VI**

### **DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN COMO AUDITOR Y LAS NORMAS GENERALES**

La auditoria, evaluación o diagnóstico integral es la ejecución de exámenes estructurados de organizaciones, programas, actividades o segmentos operativos de un organismo público o privado, con el propósito de medir el rendimiento real con relación al rendimiento esperado y si los recursos materiales, tecnológicos, financieros y el personal es administrado con eficiencia, eficacia y economía, así como el grado y forma del cumplimiento de sus objetivos, para formular recomendaciones destinadas a mejorar su competitividad y productividad.

Artículo 48. La firma del licenciado en administración será válida profesionalmente al suscribir la realización de una auditoria, evaluación o diagnóstico integral, siempre y cuando se observen las siguientes Normas Generales de Administración:

- a) Deberá de tener independencia, esto es, que no estará limitado por influencias internas o externas o de cualquier otra índole.
- b) Todos los auditores deberán poseer una adecuada formación y capacidad profesional para aplicar las técnicas requeridas en la auditoria, evaluación o diagnóstico integral.
- c) Deberá tener el debido cuidado y diligencia profesional al efectuar las auditorias, evaluaciones o diagnósticos y elaborar los informes correspondientes.
- d) El auditor deberá informar a las instancias competentes sobre cualquier limitación en la ejecución de la evaluación.
- e) La labor deberá ser cuidadosamente planificada, supervisada soportada por documentos de trabajo debidamente sustentados.
- f) Deberán obtenerse evidencias suficientes, competentes y relevantes, que permitan tener una base sólida y razonable para emitir las opiniones del auditor.
- g) Se mantendrá alerta a situaciones que impliquen un posible fraude, abuso o actos ilícitos.
- h) Los informes se elaborarán por escrito y serán revisados, en borrador, por los auditados y aquellos funcionarios que solicitaron la auditoria,
- i) Los informes serán imparciales, objetivos, oportunos y presentados puntualmente.
- j) Los informes presentarán los datos en forma veraz, exacta y razonable, describirán los hallazgos de manera convincente, clara, sencilla, concisa y completa.
- k) Los informes deben incluir una mención especial sobre los logros obtenidos, enfatizando en las fortalezas y debilidades.
- l) Las sugerencias y recomendaciones deberán ser concretas, factibles y viables.

- m) El observar las normas y procedimientos permite auditorias, evaluaciones o diagnósticos completos y efectivos que proporcionan hallazgos y sugerencias respaldados y defendibles; así como orden y disciplina en el trabajo que garantizan la veracidad de la información proporcionada y de las evidencias encontradas.
- n) Es obligatorio para el licenciado en administración mantenerse actualizado en los conocimientos inherentes al desarrollo y aplicación de las auditorias, evaluaciones o diagnósticos integrales.

De lo anterior escrito podemos deducir la siguiente conclusión:

El auditor debe estar consciente de que tiene la capacidad para desempeñarlo eficazmente así como el personal que con él labore, deberá trabajar con entera libertad, sin influencia moral ni material por parte de quienes contratan sus servicios, ni de cualquier persona relacionada con la empresa. Los comentarios que realice pueden perjudicar al elemento humano por lo tanto los debe realizar con equidad y protejan los intereses morales y materiales de la comunidad, el trabajador y de la firma que lo contrata; así como rechazar todas las actividades que se contrapongan y no sean de utilidad para el cliente y por consecuencia esta obligado a no divulgar, por ningún motivo, hechos, datos y circunstancias de los que ha tenido conocimiento por su intervención en el desempeño de su trabajo.

Es importante mencionar que no todo este lineamiento queda para uso exclusivo del Administrador, para poder realizar una auditoria efectiva se debe tener el apoyo total e incondicional del personal Directivo de la empresa, es deber de ellos, definir claramente la autoridad que delega al departamento de Auditoria llámese interna o externa de tipo gubernamental, cual será el alcance y responsabilidad del trabajo. Si la delegación de autoridad es ambigua o no se define correctamente, el auditor se vera limitado y restringido para acercarse a determinadas áreas del negocio y su trabajo se vera limitado de la misma forma.

Las áreas de la empresa en las que el auditor puede realizar su trabajo y donde se le permitirá ejercerlo, serán precisamente las que la dirección y los órganos administrativos correspondientes lo hayan solicitado y donde estos tengan cierto grado de autoridad y responsabilidad.

Tomando en cuenta la misma naturaleza que tiene el auditor como tal, cabe mencionar que cabe la posibilidad que pueda tener fricciones con alguno de los empleados o con el mismo personal encargado de las áreas sujetas a revisión; por lo tanto es responsabilidad de la dirección apoyar y respaldar continua y efectivamente al auditor para que se tenga verdaderamente un control sobre todas y cada una de las áreas de la revisión; Así como el informe a tiempo tanto escrito como verbal a todo el personal que será sometido al examen para obtener su participación y colaboración de la mejor manera posible<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Código De Ética del Colegio Nacional de Licenciados en Administración de Empresas.

## **4.1 Etapas de la planeación**

### **4.1.1 Planeación**

El proceso de la planeación dentro de la auditoría administrativa nos lleva a realizar un análisis total del como vamos a realizar nuestro trabajo en dónde estamos, cómo lo vamos a hacer y a donde queremos llegar. Primeramente haremos una definición del tipo de estudio que vamos a analizar, en nuestro caso sería Auditoría Administrativa operacional, puesto que el análisis se llevo a cabo dentro de todos los departamentos del Centro de Convenciones de Morelia; enseguida se elabora lo que es un Diagnóstico administrativo que implica :

- Elaboración del programa de trabajo en tiempo y forma.
- Aprobación del programa tanto por el equipo como de las instituciones y encargados de las diferentes áreas a auditar.
- Desarrollo del diagnóstico, es decir como vamos a ir calificando y aportando nuevas opciones de trabajo.

Cabe mencionar que dentro de nuestra planeación debemos definir claramente el objetivo que vamos a alcanzar con este examen tanto en magnitud como en deficiencias e irregularidades. Aquí hablaremos del personal con el que vamos a trabajar, el tiempo en el que se llevara a cabo la auditoría, las técnicas y medios u herramientas que se utilizaran.

### **4.1.2 Instrumentación**

Esta es la segunda etapa del proceso de Auditoría Administrativa, es importante señalar que las etapas llevan un orden por el hecho que el funcionamiento de la anterior da la pauta al buen funcionamiento de las siguientes.

En esta etapa prácticamente el equipo se encarga de diseñar las herramientas con las que se va a trabajar sobre todo los cuestionarios y técnicas de investigación que se planearon utilizar, así como el análisis de los puestos que abarcara la auditoría. A continuación se presenta el cuestionario que se utilizó para este estudio. Los resultados se plasman en el informe que se les presenta en el siguiente capítulo donde se utiliza el Análisis FODA como técnica de comparación de nuestras observaciones y las propuestas que se dan.

### **4.1.3 Examen**

El examen de los factores de la auditoría consiste en dividir o separa sus elementos componentes para conocer la naturaleza, las características y el origen de su comportamiento, sin perder de vista la relación, interdependencia e interacción de las partes entre sí y con el todo, y de estas con su contexto.

En esta etapa debemos dar a conocer el hecho describirlo y descomponerlo en todas y cada una de sus partes para realizar una revisión exhaustiva de los elementos analizados, después se les da un orden lógico y coherente, se explica su comportamiento y se dan propuestas y soluciones.

En este estudio los resultados se plasman en el informe que se les presenta en el siguiente capítulo donde se utiliza el Análisis FODA como técnica de examen en la cual se explican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se encontraron. Se realiza una comparación de nuestras observaciones con los manuales y cuestionarios, así como con las propuestas que dan los examinados y los encargados de área y al final se dan las propuestas del equipo de trabajo.

#### **4.1.4 Informe**

Es la última etapa del proceso de auditoría en la cual se da formalidad a todo el trabajo antes realizado, de tal forma que sea entendido por todo el personal y realmente pueda dar los resultados que se esperan. Existen diferentes tipos de informe:

1. Informe general
2. Informe ejecutivo
3. Informe de aspectos relevantes.

Cada uno de estos llevan características diferentes pero en lo general todos se entregan a la institución para quien se realiza la auditoría.

El informe general es el último que se da el cual incluye el antes y el después del análisis así como el seguimiento posible para el buen funcionamiento de las propuestas.

El informe ejecutivo se caracteriza por ser parcial y detallado para cada área según sea el caso y generalmente va encaminado a los responsables de cada una de ellas.

El informe de aspectos relevantes indica aquellos que necesitan una atención inmediata y que suelen ser los más peligrosos para el funcionamiento de las actividades de alguna área específica.

Todos y cada uno deberán contener desde los integrantes, los departamentos, responsables, soluciones y seguimiento.

Antes de dar el informe final deberán estar totalmente de acuerdo las partes que intervienen para que sea aun mejor su funcionamiento.

La presentación será tanto al director general y subdirector de auditoría como a los responsables de la unidad auditada.

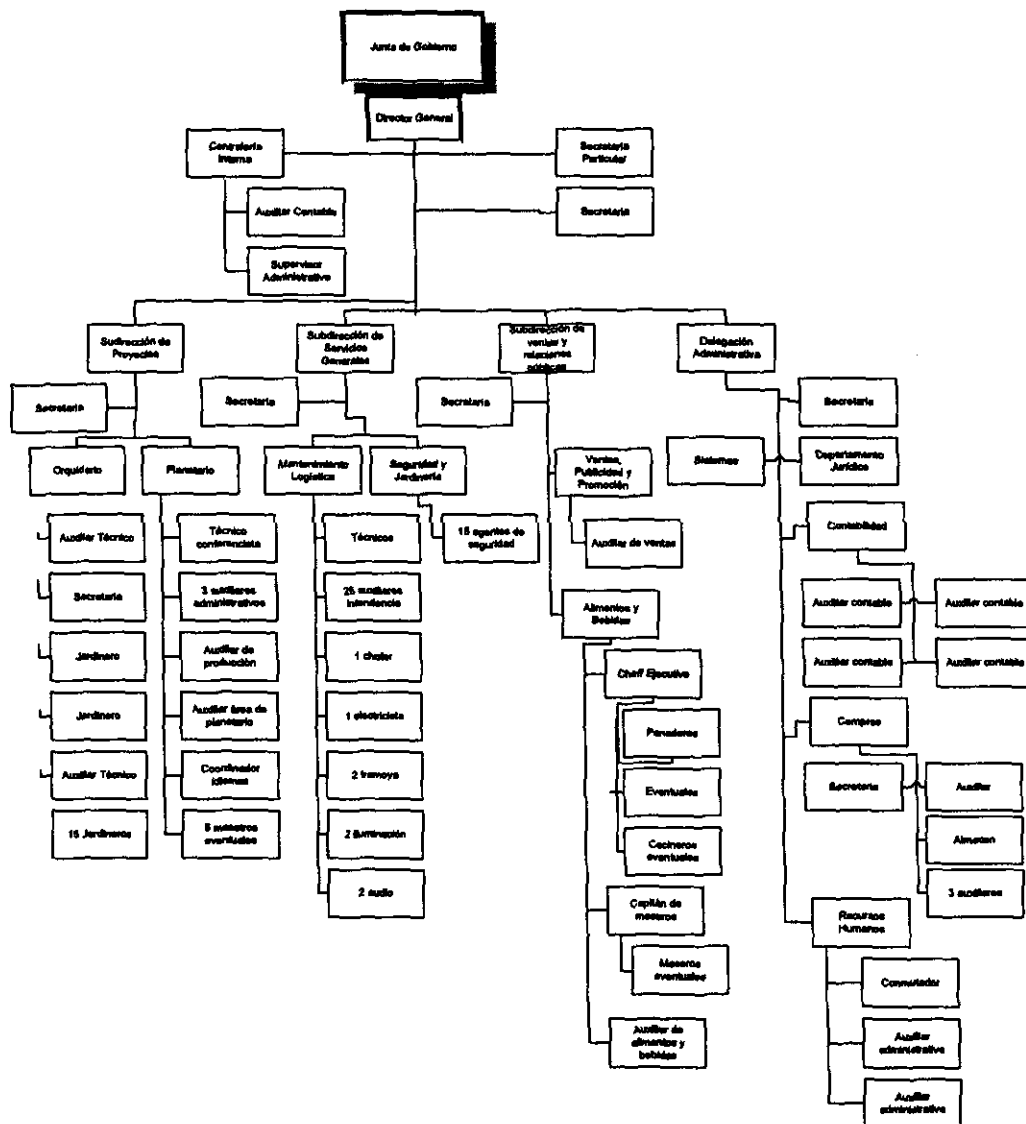


## CAPITULO IV

### CASO PRACTICO

#### DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE CONVENCIONES

El caso práctico se realizó aplicando una encuesta (ver Anexo) a todo el personal de cada uno de los departamentos que conforman esta estructura organizacional, siguiendo el esquema que se planteo en los capítulos anteriores, según los resultados obtenidos presento a continuación el informe que se entrego a los directivos con las recomendaciones a seguir; así como el organigrama con el que actualmente opera la institución.



**Departamento: Contabilidad**

Dependiendo de la Delegación Administrativa actualmente se encuentra el departamento de contabilidad, integrado por un Contador General, seis auxiliares y una secretaria; los seis auxiliares a su vez se encuentran divididos por funciones de control de Caja y Bancos, Activos Fijos, Costos, Cuentas por Pagar, Trabajos Especiales y un Asistente del Contador General, estas áreas reportan actividades a la Contadora General y esta a su vez a la Delegación Administrativa.

**Fortalezas****Planeación**

- El personal conoce el objetivo del departamento según su criterio.
- Existen políticas y/o reglas en forma verbal que sirven de directriz al desempeño del departamento.
- El objetivo del departamento hasta el momento se ha alcanzado de manera eficiente, debido a que todos realizan su trabajo como se les ha señalado.

**Organización**

- Las funciones de cada puesto se encuentran definidas, al menos cada trabajador sabe que actividades tiene que desempeñar

**Debilidades****Planeación**

- No se encuentran bien definidos los objetivos del departamento.
- Se observa que en el departamento no se tienen políticas y/o reglas de operación en forma escrita.
- No existe ningún plan o programa que establezca claramente el objetivo del departamento, por consiguiente en ocasiones el objetivo no se alcanza de manera adecuada (la información se entrega fuera de tiempo y las actividades que se realizan son en ocasiones en base a su propio criterio).

**Organización**

- No se cuenta con ningún manual de organización que describa las funciones de cada puesto
- El manual de organización se encuentra en proceso desde hace un año, por consecuencia no se pueden evaluar ampliamente las actividades de cada trabajador, sólo realizan lo que sus jefes les indican.
- Se observa duplicidad de funciones, tal es el caso de la secretaria del departamento contable quien también funge como secretaria de la delegada administrativa.

**Personal**

- Cuentan con planes de capacitación la mayoría son de superación personal ( por lo menos una vez al año).

**Recursos Materiales**

- Las actividades de suministro se encuentran programadas, generalmente son los lunes.
- Cuentan con los materiales indispensables para desarrollar las actividades del departamento.

**Recursos Financieros**

- Se cuenta únicamente con un presupuesto de sueldos y salarios para personal de base.

**Dirección**

- Los niveles de autoridad y responsabilidad se encuentran bien definidos.
- No se manifiesta ningún tipo de abuso de autoridad.

**Personal**

- Los planes de capacitación son muy esporádicos, no se adaptan a las necesidades de las actividades que realizan los trabajadores, existe poca participación e interés a los mismos.
- No se cuenta con políticas que establezcan planes de incentivos, calificación de méritos, ni planes de promoción.
- El personal se encuentra desmotivado, debido a que no se califica el esfuerzo personal.

**Recursos Materiales**

- Hace falta más equipo de cómputo con mayor capacidad, con programas actualizados, y más impresoras, debido a que el trabajo se atrasa ya que el equipo actual se encuentra saturado por los usuarios.

**Recursos Financieros**

- El departamento no cuenta con un presupuesto propio para el desarrollo de todas sus actividades.

**Dirección**

- La supervisión de las actividades para cada auxiliar en ocasiones es ineficiente, los errores muchas veces se manifiestan en los estados financieros.
- La comunicación con los jefes del departamento en ocasiones no es de manera directa (a través de reportes), es necesario más comunicación por parte de los jefes con todo el personal.
- Existe poco compañerismo, posiblemente derivado a falta de confianza entre el personal.

|                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Control</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se cuenta con un control de asistencias.</li> <li>▪ Utilizan un fondo revolvente para gastos imprevistos.</li> </ul> | <b>Control</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se carece de sistemas de control y supervisión de todas la operación de este departamento.</li> </ul> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### Propuestas:

- Elaboración de objetivos, políticas y programas de manera escrita y que se den a conocer de manera inmediata.
- La elaboración de un manual de organización que defina debidamente las funciones y actividades del departamento.
- Las actividades que realizan los auxiliares no son tan complejas por lo que es necesario disminuir el número de auxiliares.
- Establecer un proceso contable adecuado a las necesidades del Centro de Convenciones de Morelia.
- Elaborar planes de capacitación en algunas áreas en especial en la de computación y relaciones humanas.
- Ubicar algunas áreas de trabajo que no son compatibles con el departamento contable específicamente el área de caja y bancos, así también reubicar el área de elaboración, supervisión y control de nóminas que debe de estar en el departamento contable y no en el de recursos humanos, éste a su vez captaría todo tipo de nóminas tanto de eventuales, como de base y de recursos propios, controlaría tarjetas de entrada, horas extras y todo concerniente al estado laboral necesario para el pago de sueldos y salarios.
- Realizar roles operativos dentro del departamento para que cada una de los integrantes del departamento conociera de manera general las funciones del mismo originando mayor funcionalidad en el departamento.
- Se sugiere que este departamento implemente sistemas de control interno, tanto al interior del mismo, como en todo el Centro de Convenciones.
- Es necesario que esta área desarrolle su propio presupuesto.

**Departamento: Compras**

El departamento de compras actualmente se encuentra integrado por una Jefatura, tres auxiliares y una secretaria; asimismo el almacén general tiene dependencia directa de este departamento, ambos departamentos reportan actividades a contabilidad y a la delegación administrativa.

**Fortalezas****Planeación**

- El personal conoce el objetivo del departamento y de su puesto
- Existen políticas y/o reglas en forma verbal que sirven de directriz al desempeño del departamento.

**Organización****Debilidades****Planeación**

- Se observa que en el departamento no se tienen políticas y/o reglas de operación en forma escrita (manuales de organización, calendarización de pago a proveedores, expedición de contra recibos, etc.), por lo que se trabaja de manera muy empírica y ocasional, de acuerdo con las necesidades diarias.
- No se encontraron procedimientos y/o políticas de selección de proveedores (cartera), lo que permite que otras áreas realicen pedidos por su cuenta, tal es el caso del departamento de Alimentos y Bebidas, sin el consentimiento y/o conocimiento previo de Compras, duplicando por lo tanto las funciones tanto de cotización como de compra.

**Organización**

- Ya que la comunicación es de tipo verbal en todo el departamento, esto permite que el personal no acepte en la mayoría de los casos ciertas responsabilidades que le fueron asignadas, produciendo esto innumerables fricciones entre los empleados y creando así un clima tenso dentro del departamento.
- Se observa que todo el personal auxiliar realiza las mismas funciones de registro, control y entrega de facturación compras-almacén-

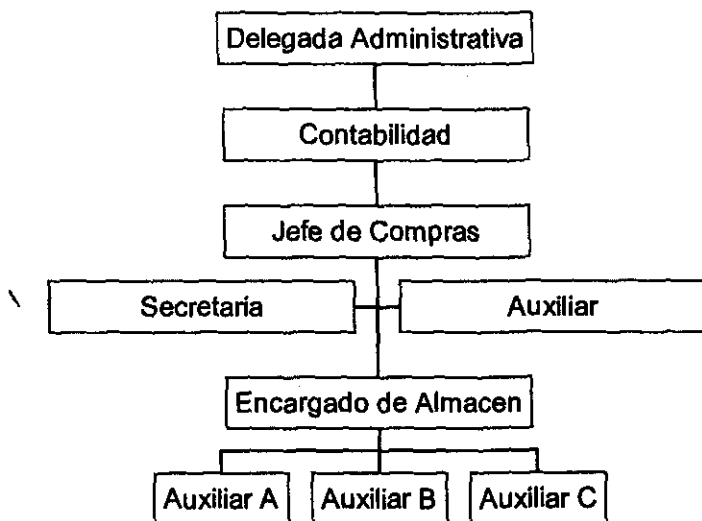


|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Dirección</b></p> <p><b>Control</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se observa que el departamento lleva acabo funciones de revisión y control de inventarios, tal como reportes mensuales de entradas y salidas de almacén; costeos de entradas al almacén, registro de facturación, entre otras.</li> </ul> | <p>manejan de forma empírica.</p> <p><b>Dirección</b></p> <p><b>Control</b></p> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|

### **Propuestas:**

- Se sugiere la elaboración de un manual de operación de procesos y procedimientos que incluya las políticas, objetivos y metas de este departamento, y que se haga del conocimiento del personal.
- Se sugiere la elaboración de programas mensuales, semestrales y/o anuales de suministro de insumos para eventos y compras en general, que incluya presupuestos por área de acuerdo al Programa Operativo Anual, calendarización de pagos, cotizaciones, directorio de proveedores, tablas de equivalencias de insumos (alimentos, bebidas, papelería, herramienta, materiales, entre otras)
- Se propone que el departamento de Contabilidad implemente un solo método de revisión y control de inventarios, capacitando a todas las áreas de tal modo que el costeo y contabilización de las operaciones se centralice solo en este departamento, con el fin de evitar la duplicidad de registros en las áreas de compras y almacén.
- El departamento de compras puede ser manejado por tres personas: el titular, un auxiliar y una secretaria, quienes deberán ser incluidos en programas de capacitación permanente tanto en procedimientos contables, como de comercialización, administración y relaciones humanas básicamente.

### Departamento de Compras



- Con la finalidad de evitar la evasión de responsabilidades, el departamento de compras deberá establecer un sistema de comunicación oficial a través de oficios y/o memorándums debidamente seriados y registrados, con copia para la delegación administrativa en todos los casos.

**Departamento: Almacén**

Esta área se encuentra integrada por un encargado de departamento y dos auxiliares, tiene dependencia directa del departamento de compras.

**Fortalezas****Planeación****Organización****Personal****Recursos Materiales****Recursos Financieros****Dirección****Debilidades****Planeación****Organización**

- Se observa que el almacén lleva acabo funciones que le corresponden exclusivamente al departamento de compras.

**Personal**

- Se observó que el almacén se encuentra muy desordenado, sucio, sin restricciones de acceso, no hay diferenciación alguna de áreas, no hay clasificación de materiales, el personal no está plenamente identificado, lo que permite altas fugas de material.
- El personal del almacén no cuenta con los conocimientos mínimos para desempeñar sus funciones, y debido al aumento de información por cambios en los sistemas de control de inventarios, el personal actual es ya insuficiente.

**Recursos Materiales**

- Las condiciones de trabajo no son las adecuadas, ya que el lugar está en malas condiciones de ventilación, iluminación, higiene y humedad, así como escasez de estantería necesaria para el resguardo de los materiales.

**Recursos Financieros****Dirección**

- Se observa también exceso de autoridad, falta de responsabilidad

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Control</b></p> | <p>para asumir sus compromisos y actividades, falta de comunicación.</p> <p><b>Control</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No existen métodos de control eficientes para el manejo de los inventarios, ya que se observó que debido a cambios en los sistemas de inventarios (de "costos promedios" a UEPS), el personal no comprende su manejo, existiendo demasiadas dudas e incluso confusión en el uso de uno u otro. Por otro lado, el cambio de estos sistemas ha triplicado la información en el sentido de que el almacén tiene que hacer dos capturas: una en papeletas (diversos formatos) y otra en medio magnético.</li> </ul> |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Propuestas:**

- Se sugiere que el almacén se reacondicione y readapten los espacios para el buen resguardo de los materiales e insumos, restringiendo el acceso solo al personal autorizado, implementando un mostrador para servicio de otros usuarios.
- Se recomienda que este departamento se ajuste estrictamente a los controles y sistemas implementados por Contabilidad, debiendo ser capacitado todo el personal para su mejor funcionamiento.

**Departamento: Subdirección de Promoción Eventos y Contrataciones**

La Subdirección de Promoción Eventos y Contrataciones se encuentra integrado por un subdirector, cuatro puestos dependientes directos, de los cuales el departamento de Difusión se encuentra vacante, el Departamento de Alimentos y Bebidas cuenta con tres áreas a su cargo y el Departamento de Eventos y contrataciones se encuentra vacante. Cabe mencionar que el Subdirector actualmente cuenta con 3 auxiliares y una secretaria.

**Fortalezas****Planeación**

- La Subdirección si cuenta con manual de procesos y procedimientos, así como un manual de políticas internas, en el cual se describe como llevar a cabo la contratación de eventos.

**Organización****Personal****Recursos Materiales****Debilidades****Planeación**

- No obstante la subdirección cuenta con manual de procesos y procedimientos así como políticas internas de trabajo estos manuales no se llevan a cabo. Cabe mencionar que el objetivo no se tiene claramente establecido.
- La Subdirección de Promoción Eventos y Contrataciones carece de un programa de promoción y difusión acerca de los servicios que ofrece el Centro de Convenciones De Morelia.

**Organización**

- Debido a que no cuentan con un manual de organización se encuentra duplicidad de funciones por parte de los auxiliares y el Subdirector del departamento.

**Personal**

- La Subdirección no cuenta con planes de capacitación ni calificación de méritos e incentivos para el personal.

**Recursos Materiales**

- Las instalaciones con que cuenta esta Subdirección tienen las siguientes deficiencias: se tiene un a computadora obsoleta, el fax no sirve, mala iluminación, no se cuenta con sillas ejecutivas.



**Departamento: Alimentos y Bebidas**

El departamento de Alimentos y Bebidas actualmente se encuentra integrado por una Jefatura, 1 auxiliar administrativo, un chef ejecutivo, un panadero, un capitán de meseros y trabajadores eventuales; este departamento tiene dependencia directa de la Subdirección de Promoción, Eventos y Contratación, a quienes reportan actividades.

**Fortalezas****Planeación**

- El personal conoce el objetivo del departamento y de su puesto
- Existen políticas y/o reglas en forma verbal que sirven de directriz al desempeño del departamento.
- Se observa que el suministro de insumos depende de los eventos que se tienen contratados, lo que les permite programar las compras necesarias para darles atención de manera programada.

**Organización**

- El Jefe del departamento de Alimentos y Bebidas coordina y supervisa que los montajes y servicios sean los necesarios para el evento según especificaciones del cliente, Asimismo, coordina y supervisa antes, durante y después de cada evento, los recursos materiales y humanos.
- El auxiliar del departamento de Alimentos y Bebidas lleva acabo tanto funciones administrativas de revisión y control de requisiciones de suministros y órdenes de compra de los eventos realizados y registro de

**Debilidades****Planeación**

- Aunque la mayoría del personal conoce el objetivo de su puesto, no se mencionan por parte de ninguno de ellos la existencia de Reglas, Políticas, Manuales de Organización u Operativos, por lo que se presumen inexistentes, es decir, se trabaja de manera empírica de acuerdo a como van surgiendo las necesidades.
- El nivel contratado de eventos no es el óptimo, es decir, la empresa trabaja con una baja capacidad productiva, pudiendo sobrepasar el estándar establecido para el otorgamiento de eventos al mes.

**Organización**

- Debido a la presunción de la existencia de dichos Manuales, Reglas o Políticas se da la duplicidad de funciones en algunas áreas o la realización de funciones que no les corresponden.
- En relación con el departamento de Almacén y Compras, el departamento de Alimentos y Bebidas realiza pedidos por cuenta propia sin autorización previa de compras, lo que ocasiona duplicidad de funciones tanto de cotización como de compra, esto debido a la falta de procedimientos y/o políticas

los eventos cancelados.

- El Cheff tiene a su cargo al personal de cocina: cocineras y panadero encargados de la elaboración de los alimentos y que la presentación de éstos sea excelente antes de ser servidos al cliente; así como el control sobre el almacenamiento de productos sobrantes (perecederos y no perecederos) y revisar que el equipo se maneje de óptimas condiciones.
- El capitán de meseros tiene a su cargo el reclutamiento del personal necesario y su capacitación.

#### **Personal**

#### **Recursos Materiales**

de selección de proveedores (cartera),

#### **Personal**

- Se encontró que debido a la falta de observación de las reglas y/o normas de operación, perfiles de puestos, entre otros, el personal que se encuentra operando en ciertos puestos no corresponde su formación educativa con las actividades del puesto, tal es el caso del Auxiliar de Alimentos y Bebidas quien es pasante de Ingeniería Mecánica.
- Aunque se capacita al personal eventual para cada evento, éstos no se crean el hábito de comprometerse para con la empresa.
- No existen programas de capacitación en este departamento, métodos de evaluación del trabajo, ni planes de incentivo de los trabajadores.

#### **Recursos Materiales**

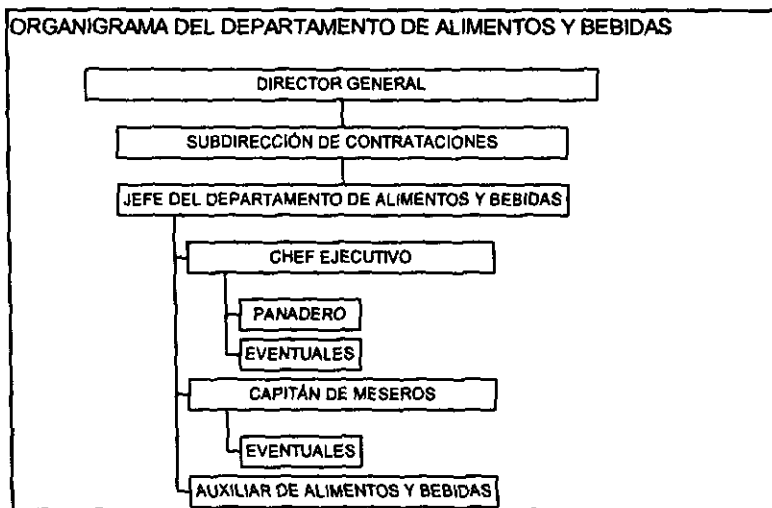
- Falta de equipos modernos dentro de las instalaciones de este departamento, tardanza en la reparación de los que sufren alguna

|                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Recursos Financieros</b></p> <p><b>Dirección</b></p> <p><b>Control</b></p> | <p>avería.</p> <p><b>Recursos Financieros</b></p> <p><b>Dirección</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ya que la comunicación es de tipo verbal en todo el departamento, esto permite que el personal no acepte en la mayoría de los casos ciertas responsabilidades que le fueron asignadas, o realizando otras que no le corresponden debido a malentendidos, produciendo fricciones entre los empleados y creando así un ambiente de trabajo un poco tenso.</li> </ul> <p><b>Control</b></p> |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### **Propuestas:**

- Se sugiere la elaboración de un manual de operación de procesos y procedimientos que incluya las políticas, objetivos y metas de este departamento, y que se haga del conocimiento del personal, así como un control periódico para ver si los objetivos del departamento, así como los objetivos personales y del puesto se han cumplido, hasta que grado, y en caso de no haberse cumplido, las causas.
- Se sugiere la capacitación para el personal del departamento de alimentos y bebida para llevar un óptimo registro de los insumos requeridos, el manejo de producto sobrante, el manejo de personal a su cargo, la mejor utilización del tiempo óptimo, calendarización de eventos minimización de procesos administrativos para brindar el servicio de manera más rápida y completa, así como en cuanto a atención al cliente, quien es al fin y al cabo, la persona que compra el servicio y que le da una vida y finalidad a la Institución.
- Se sugiere una mejor comunicación Inter. departamental y el conocimiento por cada una de las áreas o departamentos de los Manuales, Políticas y Reglas para evitar la duplicidad de funciones, la mala coordinación, las fricciones entre departamentos y el mejoramiento continuo de la Institución
- El departamento de alimentos y bebidas se encuentra bien integrado en cuanto a Organización se trata: el personal tanto eventual como de planta deberán ser incluidos en programas de capacitación permanente tanto en procedimientos relaciones humanas como de liderazgo o superación personal.

- Se sugiere elaborar perfiles específicos del personal eventual.



- Con la finalidad de evitar la evasión o confusión de responsabilidades, el departamento de alimentos y bebidas deberá establecer un sistema de comunicación oficial a través de oficios y/o memorándums debidamente seriados y registrados, con copia para el encargado del departamento, compras, contabilidad y Delegación Administrativa.

**Departamento: Planetario**

El Planetario se encuentra integrado por un coordinador, ocho puestos dependientes directos, y de los cuales, la subdirección de idiomas tiene a su cargo 5 maestros.

**Fortalezas****Planeación**

- El departamento si cuenta con metas y objetivos que son detallados en un Programa Operativo Anual.
- Dichos objetivos son revisados mensual, trimestral y anualmente, ya sea remitidos a Contraloría Interna y este en su momento a la Junta de Gobierno
- Existen políticas del planetario por escrito.

**Organización**

- Existe un documento donde se especifican las funciones de los empleados.

**Personal**

- El departamento cuenta con personal de base.

**Debilidades****Planeación**

- No obstante el departamento cuenta con objetivos, en la mayoría de los casos éstos se confunden con funciones.
- Estos objetivos cada año han ido decayendo debido a la falta de apoyo.
- No se identifican planes, ni programas para las actividades.
- No existen reglamentos, instructivos, circulares.
- Dichas políticas no son conocidas por todo el personal del Área.

**Organización**

- Este documento no es ejecutado de acuerdo a lo establecido.
- Hay duplicidad de funciones, ya que existe alto ausentismo por parte del personal.
- Falta personal que sea calificado para las funciones del planetario.
- Se encontró que hay personal que ostenta un cargo, el cual no corresponde a su alta nominal.

**Personal**

- No existen capacitaciones ni cursos.
- No hay un sistema de promoción de

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Recursos Materiales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El equipo con que se cuenta es el necesario para la ejecución de las actividades.</li> </ul> <p><b>Recursos Financieros</b></p> <p><b>Dirección</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es reconocida la jerarquía y Autoridad del Coordinador.</li> <li>▪ Existe buena comunicación entre el personal.</li> <li>▪ Se envían reportes a la subdelegación del Centro de Convenciones, sobre las actividades realizadas.</li> </ul> | <p>puestos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Solo para el personal de base existen compensaciones extraordinarias.</li> </ul> <p><b>Recursos Materiales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dicho equipo esta desactualizado y necesita mantenimiento.</li> <li>▪ El suministro del material no es programado y cuando este se lleva a cabo no es el necesario.</li> <li>▪ Las condiciones de trabajo no son las adecuadas por la falta de apoyo, tales como: equipo de computo (solo se posee un equipo de computo y este es compartido con el Orquidario), proyectores de diapositivas, cañón, fax.</li> <li>▪ Las instalaciones del Área en términos generales se encuentran deterioradas, sin contar con un programa de mantenimiento.</li> </ul> <p><b>Recursos Financieros</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No se cuenta con un presupuesto propio, sin embargo este se contempla dentro del presupuesto General del Centro de Convenciones.</li> </ul> <p><b>Dirección</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De bajo del Coordinador, no existen jerarquías entre el personal y todos le reportan directamente.</li> <li>▪ No existe una supervisión efectiva de las actividades que cada uno realiza.</li> <li>▪ A pesar de que existe buena comunicación, existen fricciones e inconformidades con la forma de dirigir el Planetario.</li> <li>▪ Las ordenes que se dan son solo</li> </ul> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

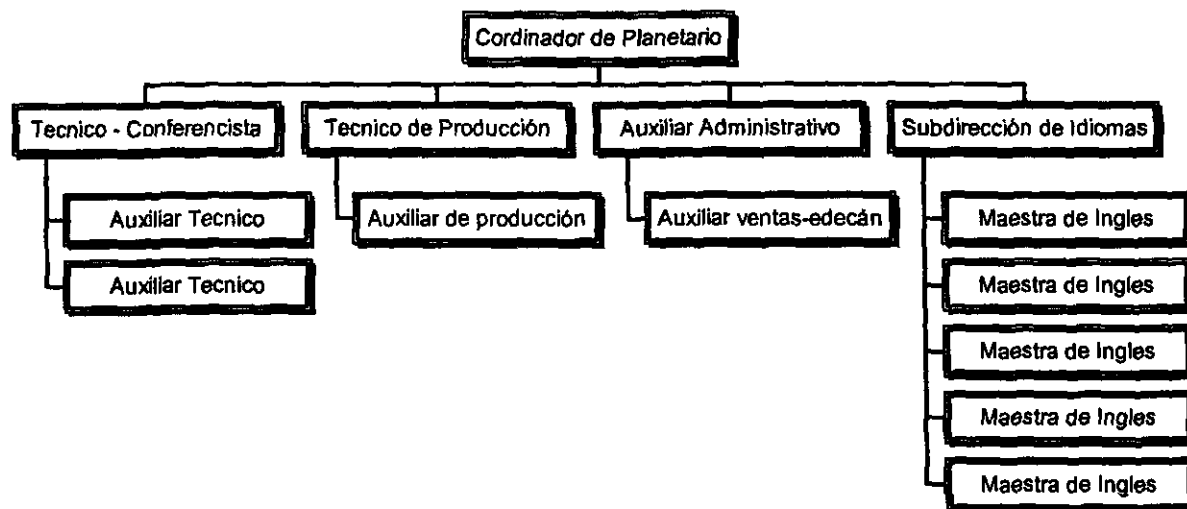
|                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Control</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los ingresos ya sean de las funciones o de los cursos de Inglés son depositados en las cuentas bancarias del Centro de Convenciones.</li> <li>▪ El control de los oficios girados, es mecanizado.</li> </ul> | <p>verbales y no se dan ordenes escritas.</p> <p><b>Control</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El control de asistencia, se encuentra lejos del Planetario y pueden existir ausentismos, después de haber checado la tarjeta.</li> <li>▪ No obstante si existe control de oficios girados, este no esta del todo sistematizado, por lo que se presentan retrasos, perdida, entre otros.</li> <li>▪ No existen programas de desarrollo de nuevas actividades, convenios con otras instituciones, entre otros.</li> <li>▪ No existe caja ni fondo revolvente.</li> <li>▪ Los sistemas y procedimientos están desactualizados.</li> </ul> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### **Propuestas:**

- Inicialmente se sugiere que el personal que labora en el Planetario, identifique y se relacione con el objetivo del mismo.
- Se sugiere la reestructuración de los manuales de función de puestos, del manual de operaciones y que las políticas, objetivos y metas anuales sean conocidas por cada uno de los empleados del mismo.
- Se recomienda realizar una reorganización del Organigrama, ya que ocho personas le reportan directamente al Coordinador del mismo.
- Se sugiere que de la revisión del organigrama se reasignen y/o corrijan los nombramientos de este departamento.
- Se recomienda que los empleados que llevan a cabo la función del Planetario, continuamente sean capacitados y actualizados para el manejo de los equipos utilizados.
- Se propone que existan 2 personas de limpieza que se dediquen únicamente al Planetario y demás instalaciones.

- Se recomienda un análisis detallado sobre los horarios de funciones, ya que estos a veces son en horas de que el personal sale a comer y por esto existe duplicidad de funciones, para los que se quedan a cubrir esas ausencias.
- Se sugiere que existan mas variedades de programas par las funciones ya que son muy repetitivos.
- Se necesita mayor difusión de funciones para el público en general.(spot's de radio, folletos y propaganda en general).
- Se propone elaborar un programa de mantenimiento y remodelación de las instalaciones del área.

Propuesta de Organigrama del Planetario



**Departamento: Orquidario**

El Orquidario está integrado por una Coordinadora, quien tiene a su cargo dos Auxiliares Técnicos, dos Jardineros y una Secretaria; esta área se encuentra reportando directamente a la Delegación Administrativa.

**Fortalezas****Planeación**

- El Orquidario cuenta con políticas, reglamentos, instructivos y circulares de operación.
- El departamento tiene instrumentados formatos para el control de sus actividades cotidianas.

**Organización**

- El departamento tiene un manual de organización.
- Se manifiesta que los empleados cuentan con planes y/o programas de capacitación.
- El personal de este departamento es de base.
- En términos generales este departamento mantiene un buen clima organizacional.

**Debilidades****Planeación**

- Aunque se tienen reglas de operación, los empleados carecen del total conocimiento de éstas, por lo que trabajan por costumbre y en forma empírica.
- Se observa que a pesar de contar con metodología de planeación, las actividades de este departamento no son evaluadas a través de algún sistema de evaluación, llevándose acabo ésta en forma muy empírica en cuanto a alcance de metas únicamente.
- Se menciona que no se conocen los Reglamentos Generales de la Institución.

**Organización**

- A pesar de contar con manuales de organización, no todos los empleados los conocen.
- Se observa que los empleados realizan actividades diferentes de las propias de sus puestos, es decir por ejemplo, los auxiliares técnicos mezclan actividades administrativas con actividades de mantenimiento mismas que les corresponden al personal de jardinería; y en el caso de los jardineros, éstos realizan labores de mantenimiento y limpieza del inmueble en general.
- No obstante hay programas de capacitación, se carece de un

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Recursos Materiales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las actividades de suministro de materiales se tienen programadas.</li> </ul> <p><b>Recursos Financieros</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se maneja un fondo de caja chica.</li> </ul> <p><b>Dirección</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se observa que la autoridad se tiene bien delegada, existiendo suficiente libertad para ejercer autoridad y liderazgo en este departamento.</li> </ul> <p><b>Control</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existen mecanismos de control tales como formatos, registros, estadísticas.</li> </ul> | <p>sistema de califique los méritos del empleado, algún plan de incentivación del personal, ni planes de promoción.</p> <p><b>Recursos Materiales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No existe una oficina propia para el departamento.</li> <li>▪ Las instalaciones se encuentran muy deterioradas.</li> <li>▪ Hace falta de mobiliario y equipo.</li> <li>▪ Se reporta la falta de sistema sanitario para uso del personal de esta área.</li> </ul> <p><b>Recursos Financieros</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No existe un presupuesto operativo de este departamento.</li> <li>▪ Aunque se maneja una caja chica para gastos de mantenimiento menor, no existen políticas y/o reglas para su manejo.</li> </ul> <p><b>Dirección</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se hace evidente que existe carencia de buenos sistemas de comunicación hacia otras áreas de la fuente de trabajo, lo cual indica que puede suscitarse distanciamiento entre los departamentos y/o áreas de todo el Centro de Convenciones.</li> </ul> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### Propuestas:

- Se sugiere que se haga del conocimiento de todo el personal de este departamento, las reglas y normatividad del mismo, así como los generales de toda la Institución ya que se observa la carencia del conocimiento de éstos en términos generales en todo el personal.

- Es importante que este departamento redefina las funciones de cada puesto, ya que se observan duplicidad de las mismas tanto en el control de servicio social, manejo de caja chica, boletaje, mantenimiento, entre otras.
- Sería muy recomendable implementar un sistema de evaluación y reconocimiento del personal en base a méritos, ya que esto incrementaría su autoestima.
- Se recomienda una revisión de la infraestructura de esta área con la finalidad de valorar la implementación de un programa de mantenimiento y remodelación en virtud del deterioro y carencias del mismo.
- Se sugiere que este departamento relacione todas sus actividades que tengan que ver con partidas presupuestales, con la finalidad de poder armar un presupuesto general del área.
- Se recomienda implementar un programa de capacitación que contemple temas como comunicación interdepartamental, relaciones humanas, calidad, entre otros.

**Departamento: Recursos Humanos**

El departamento de Recursos Humanos actualmente se encuentra integrado por una Jefatura, dos auxiliares administrativos y una encargada del conmutador. Este departamento reporta sus actividades a la Delegación Administrativa.

**Fortalezas:****Planeación**

- El personal conoce las actividades que se deben realizar dentro del área.
- Tienen reglas en forma verbal que sirven de directriz en el desempeño de actividades del departamento.

**Organización****Personal****Recursos Materiales****Recursos Financieros****Dirección**

- Existe buena relación y comunicación dentro del área.

**Control****Debilidades:****Planeación**

- No cuentan con un plan de trabajo, por lo que las actividades que se realizan no están previamente programadas.
- No existe programa de actividades de la Comisión de Seguridad e Higiene en el Trabajo. (Obligación de la autoridad)

**Organización**

- Existe solo el acuerdo con Gobierno del Estado para los prestadores de servicio social.
- El levantamiento de actas administrativas no esta apoyado por el área jurídica

**Personal**

- No existe un programa específico de capacitación del personal

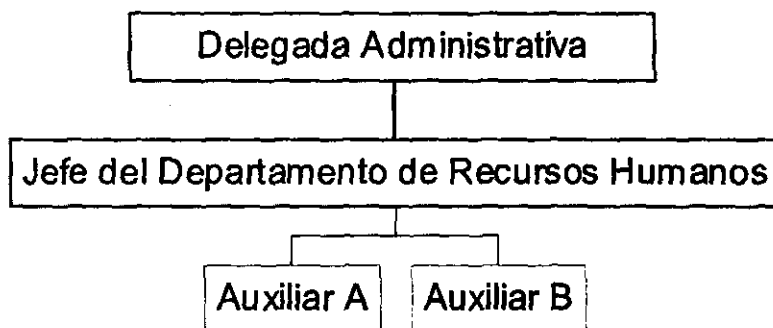
**Recursos Materiales****Recursos Financieros****Dirección****Control**

- No se tiene un reglamento interno del Departamento de recursos humanos, por lo que no se establecen lineamientos de trabajo.

### **Propuestas:**

- Se propone la elaboración de un reglamento interno (lineamientos) del área, debiendo estar supervisado por el área jurídica.
- Elaboración de un plan de trabajo del área.
- Informarse y disponer de los cursos de capacitación que otorga Gobierno del Estado a través del área de Capacitación; así como de otras instituciones.
- Participar en la reorganización y en el plan de trabajo de la Comisión de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- En el levantamiento de actas administrativas deberán participar el o los implicados, el delegado sindical en caso de ser trabajador sindicalizado, la titular de Recursos Humanos y el titular del jurídico.
- Reporte mensual a la Delegación Administrativa de las metas y avances del plan de trabajo. (Cuando se requiera por la autoridad administrativa)
- Realizar convenios con instituciones educativas para conseguir apoyos de prestadores de servicio social, definiendo perfiles que ocupan las diversas áreas del Centro de Convenciones.
- Transferir el control de la nómina al área de Contabilidad.
- El conmutador es conveniente que pase a formar parte del área de Servicios Generales.

### **Departamento de Recursos Humanos**



**Area: Asesoría Jurídica**

Actualmente el Centro contrata los servicios profesionales de un Asesor Jurídico externo, el cual reporta directamente a la Dirección General.

**Fortalezas:**

**Planeación**

**Organización**

**Personal**

**Recursos Materiales**

**Recursos Financieros**

**Dirección**

**Control**

**Debilidades:**

**Planeación**

**Organización**

- No existe una estructura específica para la Asesoría Jurídica, las actividades quedan al arbitrio del Asesor Jurídico.

**Personal**

**Recursos Materiales**

**Recursos Financieros**

**Dirección**

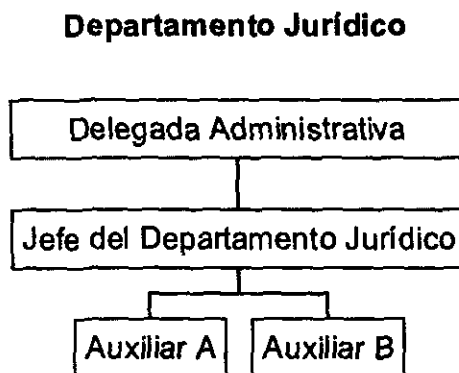
- No hay una buena comunicación entre el Asesor Jurídico y las áreas que pueden otorgar la información para sustentar los litigios del orden jurídico.

**Control**

- La modalidad de Asesoría Jurídica prestada al CCM es externa, por consiguiente no hay control interno de los expedientes.
- Existe un gran número de expedientes detenidos por falta de documentación, particularmente por falta de documentos (contratos) originales.

### Propuesta:

- Se sugiere la creación de un Departamento de Asuntos Jurídico que dependa estructuralmente de la Delegación Administrativa en cual se auxiliaría con prestadores del servicio social como se detalla en el siguiente esquema organizacional:



El citado departamento estaría encabezado por un Jefe de Departamento que tendría como funciones:

1. Atender, asesorar y representar en todos los asuntos de carácter legal que se presenten en la Dirección General y en términos generales en el CCM como:
  - a) Conflictos judiciales,
  - b) Conflictos laborales,
  - c) Pleitos y cobranzas,
  - d) Elaborar y actualizar contratos para la prestación o adquisición de bienes y servicios y prestación de servicios del personal que ingresa a labora al CCM,
  - e) Regularización de los bienes patrimonio del Centro,
  - f) Otros trámites de carácter legalmente dependencias o instancias.
2. Realización de Proyecto de Reglamento Interno.
  - a) Como Objetivo inmediato realizar un proyecto de Reglamento Interno del organismo, par que a través de la Dirección General sea sometido a la consideración de la Junta de Gobierno a efecto de que se expida.
  - b) Elaborar los reglamentos particulares de cada área en coordinación con la Dirección General y la Delegación Administrativa y con la colaboración de las coordinaciones y subdirecciones.
  - c) Mantener actualizados los reglamentos antes aludidos considerando las variaciones de las necesidades del Centro.

3. Control de expedientes de los asuntos que ingresen al departamento.
4. Reunir un concentrado de leyes, códigos, decretos, reglamentos, manuales y otros ordenamientos de carácter jurídico, los que estarán a la disposición de la Dirección General y del propio departamento a efecto de fundamentar todas las decisiones legales que se pretendan aplicar.
5. Informar mensualmente y cada que lo requieran las necesidades sobre los avances y estado procesal de los asuntos de su competencia.

**Departamento: Subdirección Operativa**

Este departamento está encargado de coordinar a los departamentos de Seguridad y Jardinería y Operación y Mantenimiento.

**Fortalezas:****Planeación****Organización****Personal****Recursos Materiales****Recursos Financieros****Dirección****Debilidades:****Planeación**

- El departamento no cuenta con objetivos, en la mayoría de los casos éstos se confunden con funciones.
- No se identifican planes, ni programas para las actividades.
- No existen reglamentos, instructivos, circulares.
- Dichas políticas no son conocidas por todo el personal del Área.

**Organización**

- Hay duplicidad de funciones, ya que existe alto ausentismo por parte del personal.
- Falta personal que sea calificado para las funciones del área.

**Personal**

- No existe un programa de capacitación ni cursos de especialización.
- No hay un sistema de promoción de puestos.

**Recursos Materiales**

- El suministro del material no es programado.

**Recursos Financieros**

- No se cuenta con un presupuesto propio, sin embargo este se contempla dentro del presupuesto General del Centro de Convenciones.

**Dirección**

- No existe una supervisión efectiva de las actividades que cada uno

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Control</b></p> | <p>realiza.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existe poca comunicación en esta área.</li> <li>▪ La órdenes que se dan son solo verbales y no se dan órdenes escritas.</li> </ul> <p><b>Control</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No obstante si existe control de oficios girados, este no esta del todo sistematizado, por lo que se presentan retrasos, perdida, entre otros.</li> <li>▪ Se carece de sistemas de control y supervisión de toda la operación de este departamento.</li> </ul> |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### **Propuestas:**

- Es de suma importancia que el encargado de esta área se interiorice y muestre compromiso con su actividad ya que es evidente el desorden y desorganización de la misma.
- Se sugiere capacitar a todo el personal del departamento en los objetivos generales, políticas y programas institucionales.
- La elaboración de un manual de organización que defina debidamente las funciones y actividades del departamento.
- Se sugiere implementar un Programa de Capacitación a nivel gerencial en temas como liderazgo, calidad, servicio y atención a clientes, planeación estratégica, entre otros.
- Se sugiere que este departamento implemente sistemas de control interno.
- Es necesario que esta área desarrolle su propio presupuesto.

**Departamento: Seguridad y Jardinería**

El departamento de Seguridad y Jardinería, actualmente adscrito a la Subdirección Operativa del Centro de Convenciones, lo componen un Jefe de departamento, 16 guardias de seguridad y 16 jardineros.

**Fortalezas:****Planeación**

- Existen políticas y/o reglas en forma verbal en este departamento.

**Organización****Personal**

- Existe personal de base.

**Recursos Materiales****Debilidades:****Planeación**

- Existe falta de comprensión en los objetivos del área, ya que éstos se confunden con actividades y funciones.
- No hay un programa de actividades adecuado para esta área, por lo que generalmente queda cortos en la cobertura de eventos.
- El sindicato obstaculiza ciertas políticas de seguridad tales como revisión de mochilas del personal sindicalizado al término de sus labores, lo cual produce fugas de material.

**Organización**

- El personal no conoce los manuales de organización de la Institución.
- Se observa que en esta área existe ingerencia de otras, tales como el departamento de Operación y Mantenimiento.

**Personal**

- No existen perfiles de puestos, por lo que se encuentra personal que no reúne las características que requiere el puesto

**Recursos Materiales**

- Hacen falta mayor número de uniformes y herramientas de

trabajo, ya que los actuales están en malas condiciones y *en algunos casos datan de más de un año*, impermeables, entre otros.

- Se reportan materiales caducados en los botiquines del área, así como mayor número de cestos para basura.
- Se carece de instalaciones sanitarias para esta área, así como lockers o espacios de resguardo de las pertenencias personales del personal de este departamento.

#### **Recursos Financieros**

##### **Dirección**

- Se tienen niveles de autoridad y responsabilidad bien identificados.
- Hay buena comunicación entre el personal de todo el departamento.

##### **Control**

- El personal conoce bien todas la infraestructura del inmueble.

#### **Recursos Financieros**

- El área no cuenta con un fondo de caja para eventualidades.

##### **Dirección**

- No obstante el personal comprende y tiene bien definidas las líneas de autoridad y responsabilidad, no existe una forma sistematizada para delegar funciones, lo que produce infinidad de dudas y errores.

##### **Control**

- Hace falta implementar controles de operación en esta área tales como entradas y salidas de material, supervisión, eficiencia, entre otros.
- No hay un sistema y/o metodología eficiente de supervisión del personal de esta área.

## **Propuestas:**

- Se recomienda que el personal que labora en esta área, identifique y se relacione con el objetivo del mismo, especialmente el jefe de seguridad y jardinería.
- Se sugiere la difusión de los manuales de función de puestos, de operaciones y que las políticas, objetivos y metas anuales sean conocidas por cada uno de los empleados del mismo.
- Es necesario que el área elabore un programa de actividades y que éste sea del conocimiento de los jefes de grupo, así como del resto del personal.
- Se recomienda que los empleados sean continuamente sean capacitados y actualizados para el manejo de los equipos utilizados.
- Es necesario gestionar con el sindicato la implementación de nuevas políticas.
- Se recomienda verificar las funciones de cada área con la finalidad de determinar líneas de autoridad y responsabilidad con el objeto de que no exista ingerencia de áreas.
- Se recomienda revisar perfiles de puesto, ya que se tienen personas que no cumplen con lo necesario para el mejor desempeño de las funciones de sus puestos.
- Se recomienda hacer un programa permanente de suministro de materiales, el cual sea verificado y evaluado.
- Se sugiere valorar la posibilidad de ofrecerles los servicios sanitarios al personal de esta área de la manera más eficiente posible, con la construcción de espacios para dicho fin.
- Se propone que se evalúe la conveniencia de un fondo fijo de caja para eventualidades y material auxiliar.
- Se propone implementar un programa de capacitación en administración, liderazgo, control de inventarios, entre otros, básicamente al personal administrativo del área.
- Se sugiere establecer métodos y sistemas para el control de los materiales, evaluación de la eficiencia de los trabajos, evaluación del mérito de los trabajadores.



**Departamento: Operación y Mantenimiento**

Este departamento viene trabajando con un Jefe de área, el personal de intendencia (18) y técnicos auxiliares especializados: iluminación(2), electricista, tramoya (2), audio y video (2), carpintero, albañil, chofer,

**Fortalezas:****Planeación**

- Se cuenta con un Programa Operativo Anual.

**Organización****Personal****Debilidades:****Planeación**

- Aunque se cuenta con un Programa Operativo Anual, se carece de conocimiento sobre políticas, reglas, normas en este departamento.

**Organización**

- Existe duplicidad de funciones de las actividades que desarrolla el área.
- Se observa personal que no cuenta con el perfil adecuado para desempeñar funciones administrativas, tal es el caso del Coordinador de seguridad e higiene y/o Director de mantenimiento.
- El sindicato obstaculiza ciertas políticas de desempeño.
- El personal no conoce los manuales de organización de la Institución.
- Se observa que en esta área existe ingerencia de otras, tales como el departamento de Seguridad y Jardinería.

**Personal**

- No existen perfiles de puestos, por lo que se encuentra personal que no reúne las características que requiere el puesto

|                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Recursos Materiales</b></p>  | <p><b>Recursos Materiales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hacen falta mayor número de uniformes y herramientas de trabajo, ya que los actuales están en malas condiciones y en.</li> <li>▪ Se carece de instalaciones sanitarias para esta área, así como lockers o espacios de resguardo de las pertenencias personales del personal de este departamento.</li> </ul> |
| <p><b>Recursos Financieros</b></p> | <p><b>Recursos Financieros</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El área no cuenta con un fondo de caja para eventualidades.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                      |
| <p><b>Dirección</b></p>            | <p><b>Dirección</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No existen líneas de autoridad y responsabilidad bien definidas, por lo que no hay una forma sistematizada para delegar funciones, produciendo esto infinidad de dudas y errores.</li> </ul>                                                                                                                           |
| <p><b>Control</b></p>              | <p><b>Control</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hace falta implementar controles de operación en esta área tales como entradas y salidas de material, supervisión, eficiencia, entre otros.</li> <li>▪ No hay un sistema y/o metodología eficiente de supervisión del personal de esta área.</li> </ul>                                                                  |

**Propuestas:**

- Se recomienda que el personal que labora en esta área, conozca los manuales de organización del área, así como los institucionales, y que identifique y se relacione con el objetivo del mismo, especialmente el jefe de operación y mantenimiento.

- Se recomienda que los empleados sean continuamente sean capacitados y actualizados para el manejo de los equipos utilizados.
- Es necesario gestionar con el sindicato la implementación de nuevas políticas.
- Se recomienda verificar las funciones de cada área con la finalidad de determinar líneas de autoridad y responsabilidad con el objeto de que no exista ingerencia de áreas.
- Se recomienda revisar perfiles de puesto, ya que se tienen personas que no cumplen con lo necesario para el mejor desempeño de las funciones de sus puestos.
- Se recomienda hacer un programa permanente de suministro de materiales, el cual sea verificado y evaluado.
- Se sugiere valorar la posibilidad de ofrecerles los servicios sanitarios al personal de esta área de la manera más eficiente posible, con la construcción de espacios para dicho fin.
- Se propone que se evalúe la conveniencia de un fondo fijo de caja para eventualidades y material auxiliar.
- Se propone implementar un programa de capacitación en administración, liderazgo, control de inventarios, entre otros, básicamente al personal administrativo del área.
- Se sugiere establecer métodos y sistemas para el control de los materiales, evaluación de la eficiencia de los trabajos, evaluación del mérito de los trabajadores.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES**

En la definición de Auditoria podemos destacar que es una actividad de evaluación tanto interna como externa, la cual puede realizarse desde lo particular hasta lo general; según sean las necesidades de la empresa.

1. El objetivo de esta será el de mantener un control constante de las actividades administrativas, operativas, de proceso, legales y financieras para evaluar correctamente el quehacer diario de las mismas y los resultados que se puedan o no alcanzar.
2. El campo de acción dependerá de las directrices, de las políticas y de los lineamientos tanto del gobierno federal, como el estatal y local respectivamente.
3. Para obtener realmente los beneficios se requiere de adecuada delegación de autoridad, apoyo de la dirección y personal capacitado.
4. Es importante señalar lo necesario que es tener programas de control interno establecidos en la empresa, ya que de ellos depende el mejor funcionamiento de la misma.
5. La auditoria administrativa evalúa y asegura el correcto cumplimiento de los propósitos que persigue la empresa, de tal manera que al implementar el control interno tenemos mayor certeza de la calidad de actividades que vamos a tener.
6. La organización de la Auditoria y el personal que labore en ella se establecerá de acuerdo a las características particulares de la empresa y a las funciones a desarrollar en cada área.
7. El programa de Auditoria requiere de un optimo desarrollo de su trabajo y de los estándares que deba tener para ofrecer un trabajo con alta calidad.
8. Es conveniente que la Auditoria dependa directamente de la dirección general, teniendo a la vez una posición de independencia dentro de la organización y por lo tanto, es ajena totalmente a las funciones de tal forma que esto le permite emitir juicios y opiniones verdaderamente objetivos e imparciales.
9. Toda la información concerniente al área a revisar contenida en manuales de procedimientos y organización, cuestionarios, informes de auditorias anteriores y cualquier documento de trabajo que presente información deberá manejarse

con un estricto control y confidencialidad con el fin de poder emitir y no perjudicar a nadie con los juicios.

10. Así mismo respecto a los documentos de trabajo todos los antes mencionados deberán revisarse cuidadosamente puesto de ellos son la base del resto de trabajo en la auditoría, para poder planear y elaborar el programa de trabajo correspondiente; de esta manera se conocerán los procedimientos a emplear, oportunidad y extensión de que y como deben aplicarse, personal necesario y nuevos papeles de trabajo para formular donde se constará toda evidencia obtenida en el desarrollo del trabajo.
11. Es conveniente elaborar un borrador del informe el cual será discutido con la dirección general y los responsables de cada área sujeta al análisis, con el fin de llegar a un acuerdo mutuo sobre los hechos presentados, conclusiones llegadas y recomendaciones a seguir.
12. Mediante el informe, el auditor dará a conocer los resultados obtenidos, causas, efectos y sugerencias tendientes a corregirlos a fin de que las personas encargadas de la empresa, tomen las decisiones pertinentes.
13. El informe contendrá y expondrá el criterio, capacidad y cualidades del auditor, constituyendo el instrumento por medio del cual la función de auditoría será juzgada y evaluada por la gerencia.

## **ANEXO 1 NORMAS DE AUDITORIA GENERALMENTE ACEPTADAS**

Las 1RUPDV emplean términos que tienen significados específicos, los cuales están comprendidos en el glosario.

El Consejo de 1RUPDV sobre Auditoria Interna realiza consultas extensivas al preparadas 1RUPDV. Antes de emitir cualquier documento, El Consejo de Normas expone borradores en el ámbito internacional para comentarios del público. De ser necesario, dicho Consejo recurre también a consulta con aquellos que tengan especial experiencia o interés en el tema. El desarrollo de normas es un proceso continuo.

### **NORMAS SOBRE ATRIBUTOS**

#### **1000 - Propósito, Autoridad y Responsabilidad**

El propósito, la autoridad y la responsabilidad de la actividad de auditoria interna deben estar formalmente definidos en un estatuto, de conformidad con las Normas, y estar aprobados por el Consejo.

#### **1100— Independencia y Objetividad**

La actividad de auditoria interna debe ser independiente, y los auditores internos deben ser objetivos en el cumplimiento de su trabajo.

#### **1110 Independencia de la Organización**

El director ejecutivo de auditoria debe responder ante un nivel jerárquico tal dentro de la organización que permita a la actividad de auditoria interna cumplir con sus responsabilidades.

1110. A1 — La actividad de auditoria interna debe estar libre de injerencias al determinar el alcance de auditoria interna, al desempeñar su trabajo, y a comunicar sus resultados.

#### **1120—Objetividad Individual**

Los auditores internos deben tener una actitud imparcial, neutral y evitar conflictos de intereses.

#### **1130— Impedimentos a la Independencia u Objetividad**

Si la independencia u objetividad se viese comprometida de hecho o en apariencia, los detalles del impedimento deben darse a conocer a las partes correspondientes. La naturaleza de esta comunicación dependerá del impedimento.

1130. A1 — Los auditores internos deben abstenerse de evaluar operaciones específicas de las cuales hayan sido previamente responsables. Se presume que hay impedimento de objetividad si un auditor provee servicios de aseguramiento

para una actividad de la cual el mismo haya tenido responsabilidades en el año inmediato anterior.

1130. A2 — Los trabajos de aseguramiento para funciones por las cuales el director ejecutivo de auditoria tiene responsabilidades deben ser supervisadas por alguien fuera de la actividad de auditoria interna.

#### 1200— Pericia y Debido Cuidado Profesional

Los trabajos deben cumplirse con pericia y con el debido cuidado profesional.

##### 1210 –Pericia

Los auditores internos deben reunir los conocimientos, las aptitudes y otras competencias necesarias para cumplir con sus responsabilidades individuales. La actividad de auditoria interna, colectivamente, debe reunir u obtener los conocimientos, las aptitudes y otras competencias necesarias para cumplir con sus responsabilidades.

1210. A1 - El director ejecutivo, de auditoria debe obtener asesoramiento competente y asistencia si el personal de auditoria interna carece de los 5 conocimientos, las aptitudes y/u otras competencias necesarias para llevar a cabo la totalidad o parte del trabajo.

121 0.A2 — El auditor interno debe tener suficientes conocimientos para identificar los indicadores de fraude, pero no es de esperar que tenga conocimientos similares a los de aquellas personas cuya responsabilidad principal es la detección e investigación del fraude.

##### 1220 Debido Cuidado Profesional

Los auditores internos deben cumplir su trabajo con el cuidado y la pericia que se esperan de un auditor interno razonablemente prudente y competente. El debido cuidado profesional no implica infalibilidad.

1220. A1 — El auditor interno debe ejercer el debido cuidado profesional al considerar:

- El alcance necesario para alcanzar los objetivos del trabajo.
- La relativa complejidad, materialidad o significatividad de asuntos a los cuales se aplican procedimientos de aseguramiento.
- La adecuación y efectividad de los procesos de gestión de riesgos control y gobierno.
- La probabilidad de errores materiales, irregularidades o incumplimientos.
- El costo de aseguramiento en relación con los potenciales beneficios.

1220. A2 — El auditor interno debe estar alerta a los riesgos materiales que pudieran afectar los objetivos, las operaciones, o los recursos. Sin embargo, los procedimientos de aseguramiento por si solos, incluso cuando se llevan a cabo

con el debido cuidado profesional, no garantizan que todos los riesgos materiales sean identificados

#### **1230— Desarrollo Profesional Continuo**

Los auditores internos deben perfeccionar sus conocimientos, aptitudes y otras competencias mediante la capacitación profesional continua.

#### **1300 — Programa de Aseguramiento de Calidad y Cumplimiento**

El director ejecutivo de auditoria debe desarrollar y mantener un programa de aseguramiento de calidad y mejora que cubra todos los aspectos de la actividad de auditoria interna y revise continuamente su efectividad. El programa debe estar diseñado para ayudar a la actividad de auditoria interna a añadir valor y a mejorar las operaciones de la organización y a proporcionar aseguramiento de que la actividad de auditoria interna cumple con las Normas y el Código de Ética.

#### **1310— Evaluaciones del Programa de Calidad**

La actividad de auditoria interna debe adoptar un proceso para supervisar y evaluar la efectividad general del programa de calidad. Este proceso debe incluir tanto evaluaciones internas como externas.

#### **1311— Evaluaciones Internas**

Las evaluaciones internas deben incluir:

- Revisiones continuas del desempeño de la actividad de auditoria interna; y
- Revisiones periódicas mediante auto evaluación o mediante otras personas dentro de la organización, con conocimiento de las prácticas de auditoria interna y de las Normas.

#### **1312 — Evaluaciones Externas**

Deben realizarse evaluaciones externas, tales como revisiones de aseguramiento de calidad, al menos una vez cada cinco años por un revisor o equipo de revisión cualificado e independiente, proveniente de fuera de la organización.

#### **1320 — Reporte sobre el Programa de Calidad**

El director ejecutivo de auditoria debe comunicar los resultados de las evaluaciones externas al Consejo.

#### **1330— Utilización de “Realizado de Acuerdo con las Normas”**

Se anima a los auditores internos a informar que sus actividades son “realizadas de acuerdo con las Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoria Interna”.

Sin embargo, los auditores internos podrán utilizar esta declaración sólo si las evaluaciones del programa de mejoramiento de calidad demuestran que la actividad de auditoria interna cumple con las Normas.

#### 1340— Declaración de Incumplimiento

Si bien la actividad de auditoria interna debe lograr el cumplimiento total de las Normas y los auditores internos deben lograr el cumplimiento total del Código de Ética, puede haber instancias en las cuales no se logre el cumplimiento total.

Cuando el incumplimiento afecte el alcance general o la operatoria de la actividad de auditoria interna, debe declararse esta situación a la dirección superior y al Consejo.

### NORMAS SOBRE DESEMPEÑO

#### 2000 — Administración de la Actividad de auditoria Interna

EL director ejecutivo de auditoria debe gestionar efectivamente la actividad de auditoria interna para asegurar que añada valor a la organización

#### 2010— Planificación

El director ejecutivo de auditoria debe establecer planes basados en los riesgos para determinar las prioridades de la actividad de auditoria interna consistentes con las metas de la organización.

2010. AI — El plan de trabajo de la actividad de auditoria interna debe estar basado en una evaluación de riesgos, realizada al menos anualmente. En este proceso deben tenerse en cuenta los comentarios de la alta dirección y del Consejo.

#### 2020— Comunicación y Aprobación

El director ejecutivo de auditoria debe comunicar los planes y requerimientos de recursos de la actividad de auditoria interna, incluyendo los cambios provisionales significativos, a la alta dirección y al Consejo para la adecuada revisión y aprobación. El director ejecutivo de auditoria también debe comunicar el impacto de cualquier limitación de recursos.

#### 2030 — Administración de Recursos

El director ejecutivo de auditoria debe asegurar que los recursos de auditoria interna sean adecuados, suficientes y efectivamente asignados para cumplir con el plan aprobado.

#### 2040 — Políticas y Procedimientos

El director ejecutivo de auditoria debe establecer políticas y procedimientos para guiar la actividad de auditoria interna.

#### 2050— Coordinación

El director ejecutivo de auditoria debe compartir información y coordinar actividades con otros proveedores internos y externos de aseguramiento y servicios de consultoría relevantes para asegurar una cobertura adecuada y minimizar la duplicación de esfuerzos.

#### **2060— Informe al Consejo y a la Dirección Superior**

El director ejecutivo de auditoría debe informar periódicamente al Consejo y a la alta dirección sobre la actividad de auditoría interna en lo referido a propósito, autoridad, responsabilidad y desempeño de su plan. El informe también debe incluir exposiciones de riesgo relevantes y cuestiones de control, cuestiones de gobierno corporativo y otras cuestiones necesarias o requeridas por el Consejo y la alta dirección.

#### **2100— Naturaleza del Trabajo**

La actividad de auditoría interna evalúa y contribuye a la mejora de los sistemas de gestión de riesgos, control y gobierno.

#### **2110— Gestión de Riesgos**

La actividad de auditoría interna debe asistir a la organización mediante la identificación y evaluación de las exposiciones significativas a los riesgos, y la contribución a la mejora de los sistemas de gestión de riesgos y control.

**2110. A1 —** La actividad de auditoría interna debe supervisar y evaluar la efectividad del sistema de gestión de riesgos de la organización.

**2110. A2 —** La actividad de auditoría interna debe evaluar las exposiciones al riesgo referidas a gobierno, operaciones y sistemas de información de la organización, con relación a lo siguiente:

- Confiabilidad e integridad de la información financiera y operativa;
- Efectividad y eficiencia de las operaciones;
- Protección de activos; y
- Cumplimiento de leyes, regulaciones y contratos.

#### **2120 Control**

La actividad de auditoría interna debe asistir a la organización en el mantenimiento de controles efectivos, mediante la evaluación de la efectividad y eficiencia de los mismos y promoviendo la mejora continua

**2120. A1 -** Basados en los resultados de la evaluación de riesgos, la actividad de auditoría interna debe evaluar la adecuación y efectividad de los controles que comprenden el gobierno, las operaciones y los sistemas de información de la organización. Esto debe incluir lo siguiente:

- Confiabilidad e integridad de la información financiera y operativa;
- Efectividad y eficiencia de las operaciones;
- Protección de activos; y
- Cumplimiento de leyes, regulaciones y contratos.

**2120A2 -** Los auditores internos deben cerciorarse del alcance de los objetivos y metas operativos y de programas que hayan sido establecidos y de que sean consistentes con aquellos de la organización.

**2120. A3 -** Los auditores internos deben revisar las operaciones y programas para cerciorarse de que los resultados sean consistentes con los objetivos y metas establecidos y de que las operaciones y programas están siendo implantados o desempeñados tal como fueron planeados.

**2120.A4 —** Se requiere criterio adecuado para evaluar controles. Los auditores internos deben cerciorarse del alcance hasta el cual la dirección ha establecido criterios adecuados para determinar si los objetivos y metas han sido cumplidos. Si fuera apropiado, los auditores internos deben utilizar dichos criterios en su evaluación. Si no fuera apropiado, los auditores internos deben trabajar con la dirección para desarrollar criterios de evaluación adecuados.

#### **2130 — Gobierno**

La actividad de auditoria interna debe contribuir al proceso de gobierno de la organización mediante la evaluación y mejora del proceso por el cual (1) se establecen y comunican metas y valores, (2) se supervisa el cumplimiento de las metas, (3) se asegura la responsabilidad, y (4) se preservan los valores.

**2130. A1 -** Los auditores internos deben revisar las operaciones y programas para asegurar su consistencia con los valores de la organización

#### **2200 — Planificación del Trabajo**

Los auditores internos deben desarrollar y registrar un plan para cada trabajo.

#### **2201 — Consideraciones sobre Planificación**

Al planificar el trabajo, los auditores internos deben considerar:

- Los objetivos de la actividad que está siendo revisada y los medios con los cuales la actividad controla su desempeño.
- Los riesgos significativos de la actividad, sus objetivos, recursos y operaciones, y los medios con los cuales el impacto potencial del riesgo se mantiene en un nivel de aceptación.
- La adecuación y efectividad de los sistemas de gestión de riesgos y control de la actividad comparados con un cuadro o modelo de control relevante.
- Las oportunidades de introducir mejoras significativas en los sistemas de gestión de riesgos y control de la actividad.

#### **2210 — Objetivos del Trabajo**

Los objetivos del trabajo deben dirigirse a los procesos de riesgos, controles y gobierno asociados a las actividades bajo revisión.

**2210. A1 —** Durante la planificación del trabajo, el auditor interno debe identificar y evaluar los riesgos relevantes de la actividad bajo revisión. Los objetivos del trabajo deben reflejar los resultados de la evaluación de riesgos.

**2210A2 — El auditor interno debe considerar la probabilidad de errores, irregularidades, incumplimientos y otras exposiciones materiales al desarrollar los objetivos del trabajo.**

**2220— Alcance del Trabajo**

**El alcance establecido debe ser suficiente para satisfacer los objetivos del trabajo.**

**2220. A1 - El alcance del trabajo debe tener en cuenta los sistemas, registros, personal y propiedades físicas relevantes, incluso aquellos bajo el control de terceros.**

**2230— Asignación de Recursos para el Trabajo Los auditores internos deben determinar los recursos adecuados para lograr los objetivos del trabajo. El personal debe estar basado en una evaluación de la naturaleza y complejidad de cada tarea, las restricciones de tiempo y los recursos disponibles.**

**2240 —Programa de Trabajo**

**Los auditores internos deben preparar programas que cumplan con los objetivos del trabajo Estos programas de trabajo deben estar registrados**

**2240. A1 Los programas de trabajo deben establecer los procedimientos para identificar, analizar, evaluar y registrar información durante la tarea. El programa de trabajo debe ser aprobado con anterioridad al comienzo del trabajo y cualquier ajuste ha de ser aprobado oportunamente.**

**2300 — Desempeño del Trabajo**

**Los auditores internos deben identificar, analizar, evaluar y registrar suficiente información de manera tal que les permita cumplir con los objetivos del trabajo.**

**2310— Identificación de la Información**

**Los auditores internos deben identificar información suficiente, confiable, relevante y útil de manera tal que es permita alcanzar los objetivos del trabajo.**

**2320 — Análisis y Evaluación**

**Los auditores internos deben basar sus conclusiones y los resultados del trabajo en adecuados análisis y evaluaciones.**

**2330— Registro de información**

**Los auditores internos deben registrar información relevante que les permita soportar las conclusiones y los resultados del trabajo.**

**2330. A1 - El director ejecutivo de auditoria debe controlar el acceso a los registros del trabajo. El director ejecutivo de auditoria debe obtener aprobación de la dirección superior y/o de consejeros legales antes de dar a conocer tales registros a terceros, según corresponda**

2330. A2 - El director ejecutivo de auditoria debe establecer requisitos de custodia para los registros del trabajo. Estos requisitos de retención deben ser consistentes con las guías de la organización y cualquier regulación pertinente u otros requerimientos

#### 2340- Supervisión del trabajo

Los trabajos deben ser adecuadamente supervisados para asegurar que sus objetivos son cumplidos, asegurar la calidad, y el desarrollo profesional del personal

#### 2400 — Comunicación de Resultados

Los auditores internos deben comunicar los resultados del trabajo oportunamente.

#### 2410 — Criterios para la Comunicación

Las comunicaciones deben incluir los objetivos y alcance del trabajo así como las conclusiones correspondientes, las recomendaciones, y los planes de acción.

2410. A1 - La comunicación final de resultados debe incluir, si corresponde. La opinión general del auditor interno.

2410. A2 En las comunicaciones del trabajo se debe reconocer cuando se observa un desempeño satisfactorio.

#### 2420 — Calidad de la Comunicación

Las comunicaciones deben ser precisas objetivas, claras, concisas, constructivas, completas y oportunas.

#### 2421 - Errores y Omisiones

Si una comunicación final contiene un error u omisión material, el director ejecutivo de auditoria debe comunicar la información corregida a todas las personas que recibieron la comunicación original.

#### 2430 — Declaración de incumplimiento con las Normas

Cuando el incumplimiento con las Normas afecta a una tarea específica, la comunicación de los resultados debe exponer:

Las Normas con las cuales no se cumplió totalmente;

Las razones del incumplimiento;

El impacto del incumplimiento en la tarea.

#### 2440— Difusión de Resultados

El director ejecutivo de auditoria debe difundir los resultados a las personas apropiadas.

2440. A1 - El director ejecutivo de auditoria es responsable de comunicar los resultados finales a las personas que puedan asegurar que se dé a los resultados la debida consideración.

#### **2500 — Supervisión del Progreso**

El director ejecutivo de auditoria debe establecer y mantener un sistema para supervisar la disposición de los resultados comunicados a la dirección.

**2500. A1 —** El director ejecutivo de auditoria debe establecer un proceso de seguimiento para supervisar y asegurar que las acciones de la dirección hayan sido efectivamente implantadas o que la dirección superior ha aceptado el riesgo de no tomar acción.

#### **2600 - Aceptación de los Riesgos por la Dirección**

Cuando el director ejecutivo de auditoria considere que la alta dirección ha aceptado un nivel de riesgo residual que es inaceptable para organización, debe discutir esta cuestión con la alta dirección. Si la decisión referida al riesgo residual no se resuelve, el director ejecutivo de auditoria y la alta dirección deben informar esta situación al Consejo para su resolución.

## ANEXO 2

### CUESTIONARIO GENERAL DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Nombre \_\_\_\_\_  
( apellido paterno ) ( materno ) ( nombres )

Gerencia:

\_\_\_\_\_

Departamento :

\_\_\_\_\_

Oficina:

\_\_\_\_\_

Sección:

\_\_\_\_\_

Puesto:

\_\_\_\_\_

Tiempo en puesto:

\_\_\_\_\_

Nombre de su jefe inmediato:

\_\_\_\_\_

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

¿Cuál? \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

¿ Cual es su grado máximo de estudios ? \_\_\_\_\_

Edad \_\_\_\_\_

El principal objetivo de su trabajo es:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿ Cuales son las responsabilidades más importantes de su trabajo?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
¿Maneja documentos confidenciales y/ o valiosos dentro de su puesto ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿ Cuáles?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿ Podría decirme si ha desempeñado otros puestos ?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿ Cuáles ?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Planeación

1. Mencione cuáles son los objetivos generales de su departamento u oficina

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. ¿ Estos objetivos se alcanzan de manera eficiente ?

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

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. Indique en qué medida se han alcanzado los objetivos hasta este momento:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

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

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Cuál?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿ Por qué ?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

---

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

Si \_\_\_ No \_\_\_ ¿ por qué?

---

---

---

7. ¿ Me podría mencionar cuáles son las políticas del departamento y específicamente de su oficina?

---

---

---

8. ¿ Quién las elabora ?

---

9. ¿ Considera usted que las políticas señaladas son adecuadas ?

Si \_\_\_ No \_\_\_ ¿ por qué?

---

---

---

10. ¿ Se siguen realmente los lineamientos de estas políticas?

Si \_\_\_ No \_\_\_ ¿ por qué?

---

---

---

11. Existen planes y programas generales y particulares para el desarrollo de las actividades encomendadas a este departamento u oficina ?

Si \_\_\_ No \_\_\_ (en caso negativo) ¿ por qué?

---

---

---

12. ¿ Quién los elabora y qué periodo comprende?

---

13. ¿ Quién los autoriza?

---

14. ¿ Quién los evalúa?

---

15. ¿ Cómo se evalúan?

---

16. ¿considera de utilidad los planes y programas fijados para el logro se sus actividades?

Si \_\_\_ No \_\_\_ ¿ por qué?

---

---

---

17. Mencione cuales son las leyes, reglamentos, instructivos, circulares ( recabar ejemplar )

---

---

---

18. ¿Considera que sean adecuados?

Si \_\_\_ No \_\_\_ ¿ por qué?

---

---

---

19. ¿Están actualizados?

Si \_\_\_ No \_\_\_ ¿ por qué?

---

---

---

### **Organización**

20. ¿Se cuenta con un manual de organización que contenga la descripción de las funciones desde la jefatura del departamento hasta el nivel de sección?

Si \_\_\_ No \_\_\_ (en caso negativo) ¿ por qué?

---

---

---

21. ¿Se considera que el manual de organización esta actualizado?

Si \_\_\_\_\_

---

---

---

22. ¿Se adapta a las necesidades de funcionamiento?

Si \_\_\_ No \_\_\_ ¿ por qué?

---

---

---

23. ¿Es conocido por el personal?

Si ☐ No ☐ ¿ por qué?

---

---

---

24. ¿El manual de organización define claramente la jerarquía, responsabilidad, relaciones y deberes específicos de cada puesto

Si ☐ No ☐ (en caso negativo) ¿ por qué?

---

---

---

25. ¿Considera que existen funciones que originen una duplicidad de labores en la oficina o departamento a la que pertenece?

Si ☐ No ☐ (en caso positivo) indique la causa

---

---

---

26. ¿Cree usted sobran o faltan puestos para cubrir sus necesidades?

Si ☐ No ☐ ¿ por qué?

---

---

---

27. Indique cuales son los puestos que sobran o faltan en su oficina o departamento:

---

---

---

28. ¿Considera usted que el personal con que cuenta es el requerido para su cargo y volúmenes de trabajo?

Si ☐ No ☐ ¿ por qué?

---

---

---

## Personal

29. ¿Cuentan con planes de capacitación?

Si ☐ No ☐ ¿ por qué?

---

---

---

30. ¿Cuentan con planes de calificación de meritos?

Si \_\_\_ No\_\_\_ ¿ por qué?

---

---

---

31. ¿Existen planes de incentivos para el personal?

Si \_\_\_ No\_\_\_ ¿ por qué?

---

---

---

32. ¿Cuentan con planes de promoción?

Si \_\_\_ No\_\_\_ ¿ por qué?

---

---

---

33. ¿El personal de la oficina o departamento es de base?

Si \_\_\_ No\_\_\_ ¿ por qué?

---

---

---

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

Si \_\_\_ No\_\_\_ ¿ por qué?

---

---

---

### **Recursos Materiales**

35. ¿Las actividades de suministro se encuentran programadas?

Si \_\_\_ No\_\_\_ ¿ por qué?

---

---

---

36. ¿Considera que las condiciones de trabajo son adecuadas?

Si \_\_\_ No\_\_\_ ¿ por qué?

---

---

---

37. Indique cuáles son las limitantes más importantes para el desarrollo eficaz de su trabajo:

---

---

---

38. ¿Considera usted que su oficina o departamento tenga todo el material, equipo y demás medios requeridos para su trabajo?

Si \_\_\_ No \_\_\_ ¿ por qué?

---

---

---

### **Recursos Financieros**

39. ¿Su oficina o departamento cuenta con presupuesto?

Si \_\_\_ No \_\_\_ ¿ por qué?

---

---

---

40. ¿Considera usted que los recursos económicos de que dispone sean adecuados?

Si \_\_\_ No \_\_\_ ¿ por qué?

---

---

---

### **Dirección**

41. ¿Existen niveles de autoridad y responsabilidad definidos para todos los integrantes del departamento?

Si \_\_\_ No \_\_\_ ¿ por qué?

---

---

---

42. ¿Considera usted que los niveles de autoridad y responsabilidad estén adecuadamente?

Si \_\_\_ No \_\_\_ ¿ por qué?

---

---

---

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

Si \_\_\_ No \_\_\_ ¿ por qué?

---

---

---

---

44. ¿Considera usted que existe una adecuada supervisión de las principales actividades u operaciones del departamento y oficinas que la integran?

Si ☐ No ☐ ¿ por qué?

---

---

---

45. ¿En qué oficina del departamento considera que haya abusos de autoridad?

---

---

---

46. ¿Considera adecuada la información, tanto como externa ,que se reciben en su departamento u oficina?

Si ☐ No ☐ ¿ por qué?

---

---

---

47. ¿La comunicación que tiene usted con sus superiores y compañeros es adecuada?

Si ☐ No ☐ ¿ por qué?

---

---

---

48. ¿Qué medios de comunicación utiliza como los más apropiados?

Si ☐ No ☐ ¿ por qué?

---

---

---

49. ¿Considera a estos medios de comunicación como los más apropiados?

Si ☐ No ☐ ¿ por qué?

---

---

---

50. ¿Utilizan medios de comunicación (reportes e informes) que usted haga llegar a sus superiores?

Si ☐ No ☐ ¿ por qué?

---

---

---

51. ¿Considera a estos medios de comunicación adecuados?

Si \_\_\_ No \_\_\_ ¿ por qué?

---

---

---

52. ¿Existe malestar, falta de armonía, fricciones, problemas, etc entre el personal?

Si \_\_\_ No \_\_\_ ¿ por qué?

---

---

---

Indique su causa

---

---

---

### Control

53. ¿Existen registros de asistencia en su departamento u oficina?

Si \_\_\_ No \_\_\_ ¿ por qué?

---

---

---

54. ¿Existe un control de trámites, oficio, ordenes, etcétera?

Si \_\_\_ No \_\_\_ ¿ por qué?

---

---

---

55. ¿Utilizan un control para programas de desarrollo?

Si \_\_\_ No \_\_\_ ¿ por qué?

---

---

---

56. De las siguientes cuentas que le voy a mencionar, indique con cuál o cuáles de ellas cuenta su oficina o departamento, para resolver gastos imprevistos:

1. Fondo revolvente \_\_\_\_\_
2. Caja chica \_\_\_\_\_
3. Fondo de caja \_\_\_\_\_
4. Bancos \_\_\_\_\_
5. No tiene \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
57. ¿Considera usted que los sistemas y procedimientos que se utilizan  
coadyuvan al logro de sus planes y objetivos?

Si \_\_\_ No \_\_\_ ¿ por qué?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

58. ¿Considera usted que los sistemas de comunicación que permitiera recibir y  
emanar toda clase de información de importancia?

Si \_\_\_ No \_\_\_ ¿ Por qué?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

59. ¿Considera usted agregar alguna opinión, comentario o sugerencia adicional a  
este cuestionario?

Si \_\_\_ No \_\_\_ ¿ por qué?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Muchas gracias por su colaboración

\_\_\_\_\_  
Firma del entrevistado  
auditor

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma del

Fecha : \_\_\_\_\_

## **Bibliografía**

Auditoría Administrativa  
William P. Leonard  
Diana Técnico

Auditoría Administrativa  
Enrique Benjamín Franklin F.  
Ed. Mc Graw Hill

Guía Práctica de Auditoría Administrativa  
Víctor M. Rubio Ragazzoni Y Jorge Hernández Fuentes  
Ed. PAC;S . A. de C.V

La Auditoría Administrativa  
Fernández Arena  
Ed. Diana.

Guillermo Gómez Ceja  
Sistemas Administrativos  
Ed. Mc Graw Hill

Guillermo Gómez Ceja  
Organización y procedimientos administrativos  
Ed. Mc Graw Hill

Código de Ética del Colegio Nacional de Licenciados en Administración de Empresas.  
Ed. Thomson

Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal

Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo.- Secretaría Particular.

Instituto es la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría (denominada así desde octubre de 1971).