



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

*Dg No 48*

**AUDITORIA ADMINISTRATIVA A UN  
DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTOS**

## **Seminario de Investigación Administrativa**

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

*Jaime Guillermo Castañeda Núñez*

DIRECTOR DE SEMINARIO  
L. A. E. ARTURO MARTINELLI A.

MEXICO, D. F.

1982



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

# INDICE GENERAL

INTRODUCCION .....	1
--------------------	---

## PRIMERA PARTE

### LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Antecedentes .....	3
Definición y Propósito de la Auditoría Administrativa. ....	5
Alcance de Auditoría .....	9
- Ventajas .....	10
- Limitaciones .....	11
Lineamientos Generales .....	12
Papeles de Trabajo .....	13
- Concepto .....	13
- Importancia .....	13
- Clasificación .....	14
- Integración .....	16
- Supervisión .....	17
- Confidencialidad .....	18
- Informe .....	19

### LOS ABASTECIMIENTOS EN LA EMPRESA.

Importancia .....	24
Compra de los materiales requeridos .....	24
al mejor precio en la cantidad necesaria y época precisa .....	25
al proveedor adecuado. ....	26
- Solicitud de ofertas competitivas .....	27
- Desarrollo de proveedores .....	27
- Pedidos abiertos .....	27

## SEGUNDA PARTE

### ACCIONES A DESARROLLAR PREVIAMENTE A LA APLICACION DEL PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

- Acciones en las áreas a revisar .....	29
Organización de un programa .....	31
Programa de auditoría .....	31
Iniciación de la auditoría administrativa .....	33
ANALISIS PRELIMINAR .....	33
- Contenido del objetivo general .....	35
- Antecedentes .....	36
- Alcance de la meta .....	37
- Información general .....	38
- Descripción de la auditoría administrativa .....	40
Organización .....	40
Políticas y prácticas .....	40
Sistemas y procedimientos .....	40
Personal .....	41
Ubicación y uso del equipo .....	41
Informes .....	41
- Información específica .....	42
- Trabajos a realizar por bloques .....	42
Recopilación .....	42
Análisis .....	42
Diagnóstico .....	43
- Planeación de recursos .....	44
- Estimación de tiempo .....	45
- Producto final .....	46
Perfil del producto terminado .....	46
Beneficios que se obtendrán .....	46
- Revisión y aprobación .....	48

## TERCERA PARTE

### ACCIONES A DESARROLLAR DE ACUERDO AL PROGRAMA

Cuestionario .....	50
Planes de abastecimientos .....	52
Programa anual de adquisiciones .....	53
Organización y funciones .....	55
Organigrama .....	56
En los objetivos .....	57
En las políticas .....	58
Procedimientos y Gráficas .....	62
- Forma de adquisición .....	62
- Operaciones de compra .....	62
En los procedimientos .....	63
En los programas .....	65
Requisiciones .....	66
Mercado .....	67
Cotización .....	68
Cuadro comparativo .....	72
Pedido .....	73
Compras urgentes .....	75
Tráfico .....	76
Anticipo a proveedores .....	77
Recepción de materiales .....	79
Pago de facturas .....	82
En el aspecto de recursos humanos .....	85
En el aspecto de equipo e instalaciones .....	89
Los controles internos .....	90
Simbología Standard .....	93

## CUARTA PARTE

Análisis de la función .....	94
Método de evaluación .....	101
Acciones a desarrollar a la terminación de la Auditoría Adva. ....	113
Informe.....	115
Cédulas .....	116
Conclusiones .....	125

## INTRODUCCION

En la evolución acelerada de las Empresas modernas, está aumentando considerablemente la importancia de una función de abastecimientos efectiva y eficiente. La dificultad cada vez mayor para conservar los márgenes de utilidad y la agudeza de las condiciones competitivas han originado a la Gerencia del más alto nivel a buscar una reducción en los costos. Esta búsqueda se inicia con frecuencia en la función de abastecimientos.

En la mayoría de las Empresas, los materiales y equipos adquiridos a proveedores comprenden una gran parte de los gastos totales, y la efectividad de esta función tiene un efecto profundo en el éxito de las Empresas.

La efectividad de la función de Adquisiciones, como las otras dentro de la organización, debe ser evaluada sistemática y regularmente con métodos organizados para la apreciación objetiva del progreso, sin embargo, es difícil la evaluación de la efectividad de la actividad de abastecimientos debido a su naturaleza. Además, en ninguna otra función es más esencial el buen control administrativo al existir la necesidad de que se preste una mayor atención metódica al buen control de esta actividad que es parte de la técnica de la Auditoría Administrativa.

La Auditoría Administrativa constituye un medio de identificación de la problemática administrativa a que se enfrentan frecuentemente las Empresas, así como de las posibles alternativas de solución que sean factibles en cada caso.

Esta Auditoría tiene un enfoque importante respecto al tiempo, es decir, hacia el futuro de la Empresa y enfatiza, como su objetivo más importante, el evaluar de manera sistemática como condición indispensable para aprobar o rectificar los caminos trazados para lograr los objetivos..., a fin de ajustar permanentemente las acciones y actitudes de la función de abastecimientos. Esta evaluación integral y permanente es el camino que nos permitirá orientar las recomendaciones de acciones futuras, apoyándose en sucesos pasados, es informando a los responsables de la acción de aquellas - deficiencias de control interno que arroje la aplicación sistemática de la Auditoría Administrativa.

El presente trabajo no pretende repetir lo que ya se ha escrito en forma adecuada respecto a la Auditoría Administrativa, sino proporcionar una investigación de los méritos, de la administración a la función de abastecimiento en la Empresa, con el propósito de lograr una mejor organización a través de un medio sistemático de actualizar las operaciones de las que sean responsables. Y comprobar que el uso periódico de este método de auditoría permitirá obtener óp-



timos controles internos, descubrir las faltas cuando se inicien, y asegurar en consecuencia a la Empresa el logro de - sus objetivos.

JAIME GUILLERMO CASTAÑEDA NUÑEZ

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

## Antecedentes

Durante muchos años la auditoría estuvo asociada y considerada como una parte de la contabilidad. Consistía en un examen realizado por una firma de auditores externos, para averiguar una situación financiera y para descubrir fraudes o errores. Conforme un negocio crecía en volumen, la carga administrativa se hacía mayor y con más amplia delegación de autoridad y responsabilidad para los gerentes ejecutivos; el significado de las revisiones internas y del control llegó a tener mayor importancia por la magnitud, complejidad y diversidad de actividades que han rebasado la capacidad y alcance que tradicionalmente ha tenido la auditoría financiera para aportar elementos de juicio que permitan tener un conocimiento de la situación actual de las Empresas. Por lo tanto, ha sido necesario una vigilancia más estrecha respecto al funcionamiento y control interno que apoye a los responsables de la ejecución de las acciones, proporcionándoles información sobre la eficiencia y eficacia con la que han utilizado los recursos en el logro de los objetivos y metas establecidas, permitiéndoles la obtención de información oportuna, útil, clara, concisa y constructiva para que de esta manera promuevan las medidas tendientes de mejorar o ajustar.

El objetivo es obtener la mayor productividad de las operaciones con un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y los

procedimientos , con base en estas premisas se dió lugar a la creación de la Auditoría Administrativa.

## Definición y Propósito de la Auditoría Administrativa

Para poder determinar cuál es el propósito de la Auditoría Administrativa resulta eficaz, analizarlo a través de un esquema de definiciones que al respecto han emitido varios autores:

Williams P. Leonard.

"La Auditoría Administrativa puede definirse como el examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución, una sección del gobierno, o cualquier parte de un organismo, en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas".

---

1/ Williams P. Leonard (Auditoría Administrativa), Sistemas y

Roberto Macías Pineda

" Es necesaria una continua verificación y un control cuidadoso -- para asegurarse de que las prácticas y programas de la negociación alcanzan los resultados para los que crearon y siguen manteniendo. Las políticas deben considerarse cuidadosamente, deben ser consistentes con los objetivos básicos de la empresa y deben ser apropiadas en términos de política pública corriente.

La Auditoría Administrativa constituye una oportunidad para mostrar qué es lo que el negocio está logrando. Es una audiencia en la cual los asistentes pueden enterarse de lo que se ha logrado respecto a las políticas y programas sobre los que se hace la Auditoría. La Auditoría Administrativa suministra una oportunidad específica para el examen de todas las partes o determinadas partes, de las actividades de las relaciones de empleados en el negocio " .2/

José Antonio Fernández Arena

" La Auditoría Administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y la participación individual de los integrantes de la institución " .3/

Instituto Americano de la Administración

" Cualquier empresa, de cualquier índole, tiene áreas generales sujetas a investigación y que permite obtener una evaluación de la -- administración " .4/

En resumen se puede apreciar el objetivo de la Auditoría Administrativa como lo concibe John W. Buckley que al respecto enuncia lo siguiente " . El objetivo de la Auditoría Administrativa es apreciar la organización, las técnicas y los resultados administrativos con vías a mejorarlas. 5/

2/ Roberto Macías Pineda, Auditoría Administrativa. México, 1962.

3/ José Antonio Fernández Arena. (La Auditoría Administrativa). México, enero 1973, Pág. 14.

4/ American Institute of Management, Manual of Excellent Managements. (Fifth edition). New York, 1959.

5/ John W. Buckley, Cómo enfrentarse a la Auditoría Administrativa. (Auditoría Administrativa). México, 1974, Pág. 13.

Analizando los conceptos hasta aquí expuestos se puede llegar a determinar el propósito de la Auditoría Administrativa misma que -- esta orientada a medir el progreso efectuado de los objetivos de -- la empresa, así como el control de los elementos esenciales de la administración, efectúa un análisis comparativo evaluando la efi -- cacia de los planes, procedimientos y operaciones de la empresa, con el propósito de apreciar mejor la habilidad administrativa a través de técnicas administrativas, revisa y evalúa la organiza -- ción, a fin de identificar y eliminar deficiencias o irregularida -- des en cualesquiera de las áreas examinadas, tratando de mejorar los sistemas y procedimientos de control, así como la mejor utili -- zación de los recursos de que dispone la Empresa.

La Auditoría Administrativa es una técnica de control relativa -- mente nueva que proporciona a la Gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos así como de los -- controles internos, este métodos es constructivo ya que ayuda a co -- nocer y mejorar las operaciones del negocio, indicando los rompi -- mientos en los controles administrativos, señalando las áreas en que se puede reducir los costos, sugiriendo mejoras potenciales de operación y señalando los casos en los que la falta de cumplimien -- to de las responsabilidades funcionales en diversas áreas ha afectado a éstas en forma significativa.

Este tipo de auditoría se inicia generalmente como una revisión planeada de operaciones específicas, sin la cómoda relación de una auditoría financiera ó como una parte del control administrativo, un aspecto definitivo de la auditoría administrativa es el hecho de que no se inicia a petición de los acreedores o a insistencia de los accionistas.

La auditoría administrativa se inicia frecuentemente a -- petición de la Dirección o Gerencias para reforzar aún más su fun -- ción de control.<sup>6/</sup>

Ante la pregunta de por qué la propia Gerencia no revisa las -- operaciones dudosas cabe mencionar que, debido a la complejidad ca -- da vez mayor de los negocios modernos, la Gerencia delega --

<sup>6/</sup> Edward F. Norbeck, Auditoría Administrativa, México Feb. 1944, Pág. 3,5.

Muchas de sus responsabilidades al Departamento de Auditoría Administrativa.

La más amplia delegación progresiva de autoridad a las áreas funcionales relativamente estrecha y especializadas ha producido una necesidad por parte de la administración de recibir información respecto a la efectividad de las actividades en cada área funcional delegada.

En una época en que la Gerencia necesita más y más información objetiva, la pericia y la habilidad de desarrollo del personal de administración se han puesto a prueba para satisfacier esta necesidad.

Los objetivos de esta técnica benefician a la Gerencia con el empleo más efectivo de esta herramienta de control, ya que entendemos como control sinónimo de responsabilidad por las operaciones, y una revisión de este control es lo esencial de la Auditoría Administrativa.

Mientras que otros sistemas pueden proporcionar información por medio de las líneas de comunicación establecidas, esta técnica evalúa si se está cumpliendo con los objetivos de control de la Empresa y podemos afirmar que, la estructura de la Empresa debería estar organizada en tal forma que, hasta donde sea posible, ningún individuo o unidad posea el control absoluto de todas las fases de un transacción. 7/

---

7/ Edward F. Norbeck, Auditoría Administrativa, México, Febrero-1974, Pág. 5, 6.



## ALCANCE DE AUDITORIA

En todo trabajo de auditoría los primeros pasos se deben encaminar a familiarizarse con la problemática de la Empresa, y definir la tarea de auditoría que ha de realizarse.

El Auditor Administrativo debe organizar sobre esa base el programa de actividades a realizar, considerando las circunstancias existentes y las técnicas de auditoría disponibles. La información obtenida de auditorías anteriores puede ser útil, pero no constituye la base fundamental para determinar lo que se habrá de hacer.

Este tipo de auditoría 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.

Los aspectos fundamentales de esta auditoría, son determinar si:

La estructura organizacional del Departamento reúne los requisitos, elementos y mecanismos necesarios para cumplir con los objetivos y metas que tiene asignados.

Los recursos con que cuenta el Departamento son suficientes y apropiados para el logro de sus objetivos.

Los sistemas operativos contienen los procedimientos para el desarrollo de las actividades encomendadas.

En la ejecución de los programas se utilizan los recursos en la cantidad y calidad requerida al menor costo posible.

El sistema de información es oportuno, confiable y útil para la adecuada toma de decisiones.

El sistema de información refleja el efecto físico y financiero de la aplicación de los recursos.

VENTAJAS

Los conceptos de Auditoría Administrativa son válidos en todas las industrias y a todos los niveles.

El responsable de la aplicación del método, de la Auditoría Administrativa, debe proporcionar los conocimientos y medios necesarios para multiplicar la productividad de los recursos en cualquier área en la que sea aplicada correctamente.

Este método de análisis sustituye el examen casual y subjetivo. Pude observarse la Empresa desde los puntos más críticos y en forma analítica proporcionando mejores procedimientos de análisis, esto significa que los problemas de productividad pueden ser abordados con el método de Auditoría Administrativa.

El uso de técnicas administrativas, cuestionarios, cuadros y diagramas como medio de descripción y consideración de las relaciones entre las partes de lo investigado impulsa a un mejor conocimiento de las tareas que intervienen a elevar la productividad.

## LIMITACIONES

Como cualquier instrumento, no es un procedimiento infalible que lleve automáticamente a resultados satisfactorios; es solamente un método racional que puede ayudar para la investigación y formular juicios.

Aunque ha sido concebido como un método de diagnóstico general suficiente para señalar las causas fundamentales de las deficiencias de la administración, no revela necesariamente - todas las fuerzas que afectan las actividades; tal información provendrá generalmente de un análisis detallado de cada caso, una vez que hayan sido determinadas las causas principales y su relación con la administración en general.

Como algunos aspectos de las operaciones no pueden medirse ni compararse cuantitativamente, sino que hay que recurrir al criterio del investigador para su evaluación, este método no - pretende ser rigurosamente científico: simplemente sigue líneas generales, de metodología en la investigación de las operaciones.

En forma presente la Auditoría Administrativa posee algunos rasgos de ese trabajo de exploración; que expertos científicos, profesionales y prácticos en todas las ramas efectuarán indudablemente mejoras y ampliaciones, en este sentido, el manual y el método de Auditoría Administrativa puede considerarse como preliminar.

## LINEAMIENTOS GENERALES.

Los programas de auditoría administrativa deberán estructurarse tomando en consideración la naturaleza, magnitud y complejidad de las operaciones de la empresa, debiendo realizar las actividades siguientes:

- Analizar y evaluar los sistemas y procedimientos de control interno.
- Revisar las operaciones, transacciones, registros e informes.
- Comprobar el cumplimiento de las disposiciones legales, normas y políticas generales aplicables.
- Examinar la asignación y utilización de los recursos financieros, humanos y materiales.
- Revisar el cumplimiento de los objetivos y metas fijadas.
- Analizar la información que se capture, procese y produzca para efectos de evaluación.

Los participantes de la auditoría administrativa deberán de proveerse de la asesoría técnica necesaria, con el propósito de realizar eficaz y eficientemente las actividades programadas para el logro de las metas y alcances establecidos.

La auditoría deberá de proponer a los responsables de las operaciones auditadas, las medidas que tiendan a mejorar la gestión, el control interno y en su caso, corregir las desviaciones y deficiencias que se detectaron como resultado de la ejecución de ésta.

La auditoría deberá llevar un control y seguimiento de las observaciones y recomendaciones con el propósito de ejercer un control de las medidas correctivas que se hubieran acordado.

PAPELES DE TRABAJO.

CONCEPTO

Es el conjunto de cédulas y documentos que contiene los datos necesarios e información obtenida por el auditor en su examen, así como la descripción de las pruebas realizadas y los resultados obtenidos de las mismas, sobre las cuales se sustenta la -- opinión que emite al suscribir su informe.

IMPORTANCIA

La importancia que revisten los papeles de trabajo, está en relación directa con la naturaleza y su contenido, misma que dependerá de las circunstancias y factores que influyen sobre el juicio del auditor, así como su calidad profesional, la facilidad

que representan para su supervisión, así como la interpretación que de los mismos se hace, en virtud de que constituyen la base de la opinión que se emite respecto a la actividad auditada.

Los papeles de trabajo tienen las finalidades siguientes:

- Ayudar al auditor a soportar documentalmente la eficiencia de su trabajo.
- Dar inicios del alcance de su trabajo.
- Otorgar fundamentos de las recomendaciones expresadas.
- Ayudar al auditor en el control y cumplimiento de las actividades programadas.
- Proporcionar información que pueda ser utilizada al proyectar y realizar futuras auditorías.

CLASIFICACION.

Existen dos clases de papeles de trabajo:

- a).- Los que se elaboran con motivo del período sujeto a revisión y,
- b).- Aquellos que constituyen el archivo permanente que sirve de consulta, mediante su actualización, para futuras revisiones.

Los papeles de trabajo deben ser planeados con todo cuidado antes y durante el curso de la auditoría, con base en el objetivo que se persigue, durante la fase de planeación se consideran entre otros, los siguientes aspectos:

Los Organigramas

- De puestos
- De funciones

Los manuales e instructivos de operación

Los sistemas de registro, operación e información

Los presupuestos, etc.

La formulación de los papeles de trabajo debe apoyarse en documentación original, tanto interna como externa, es decir, facturas, contratos, convenios, programas de trabajo, registros, etc.

A todo papel de trabajo elaborado o recabado ya sea en forma interna o externa se le denomina cédula de trabajo.

Las cédulas de trabajo deben contener:

1. Denominación o razón social
2. Fecha del período auditado
3. Cédula de actividad
4. Fecha de inicio y terminación
5. Iniciales de la persona que la elabora
6. Datos correspondientes al diseño de la cédula
7. Índice



8. Fuente de datos
9. Marcas de auditoría

El orden en la preparación y en el archivo de los papeles de trabajo, es de inestimable valor para facilitar la revisión del trabajo efectuado, ya que permite encontrar con rapidez los datos necesarios, como ayuda para el arreglo ordenado de los papeles de trabajo, se hace necesario un sistema de letras índice.

Las marcas de auditoría son signos que se ponen en los papeles de trabajo para señalar el tipo de revisión y prueba efectuada, con el propósito de que diferentes personas interpreten el significado de la marca, es necesario que al calce de la cédula se describa su significado.

#### INTEGRACION

La integración del legajo de auditoría del ejercicio o período auditado debe efectuarse siguiendo un orden lógico, sujeto a la problemática que se pretenda solucionar a manera de ejemplo puede corresponder el siguiente:

- Informe
- Borrador de informe
- Sugerencias (en su caso)
- Programas de trabajo
- Políticas

- 17.
- Cuestionario de control interno
  - Cédulas de análisis
    - Entrevistas con el personal
    - Entrevistas con funcionarios
    - Entrevistas con terceras personas
  - Diagramas de flujo
  - Análisis de sistemas y procedimientos

### SUPERVISION

Para efecto de lograr la máxima eficiencia respecto a la calidad de auditoría, la información incluida en los papeles de trabajo debe ser presentada en forma resumida y limitarse a cuestiones que respondan a los propósitos preestablecidos, asimismo, facilite la supervisión completa de los papeles de trabajo.

La supervisión de los papeles de trabajo debe considerar factores tales como:

- Conformidad con el programa de trabajo
- Precisión, confiabilidad, razonabilidad de la labor efectuada y aceptabilidad de los papeles de trabajo relacionados como evidencia de los resultados obtenidos.
- Válidez y razonabilidad de las conclusiones alcanzadas.
- Soporte documental para posibles aclaraciones evitando problemas de localización e interrupciones al personal involucrado en la operación.

- 18.
- Archivo permanente con la salvedad que no deberán ser conservados si no son necesarios para fundar las conclusiones de auditoría.

#### CONFIDENCIALIDAD

Los papeles de trabajo con motivo de la información que contienen son de una confidencialidad absoluta y por lo tanto, deben ser usados y manejados en igual forma, debido a que muestran en la mayoría de los casos, las evidencias en que se fundamentan los resultados obtenidos, no debiendo ser manejado o consultados por personas ajenas a los responsables de la auditoría.

## INFORME

La última fase del proceso en la ejecución de la auditoría, la constituye el informe a través del cual se dan a conocer los resultados que se obtuvieron del examen realizado. El informe de auditoría debe contener las observaciones y conclusiones correspondientes, a efecto de que se formulen las recomendaciones tendientes a mejorar, en general, las operaciones realizadas.

### CARACTERISTICAS DEL INFORME DE AUDITORIA.

1. Oportuno
2. Objetivo
3. Claro y Simple
4. Conciso
5. Constructivo

Es importante que el auditor obtenga la aceptación del área correspondiente sobre las recomendaciones sugeridas para corregir errores o desviaciones consignados en el informe, pues en caso contrario deberá informar a la superioridad para que ésta resuelva lo conducente.

### TITULO.

Debe ser preciso y contener el rasgo mas significativo del objetivo de la auditoría.

ASUNTO.

Se procurará que sea conciso, claro, breve y tomar la intención central del trabajo desarrollado como título del informe.

ANTECEDENTES.

En este apartado se hará una breve referencia a lo que dió origen a la intervención de auditoría (cumplimiento al programa de auditoría, solicitud de funcionarios del centro de trabajo, instrucciones especiales por parte de la auditoría, etc.)

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA Y LIMITACIONES.

El conjunto de técnica utilizadas para analizar los hechos o circunstancias que sirven de base para fundamentar el informe.

ALCANCE O EXTENSION.

El examen de hechos o circunstancias se realiza generalmente por el método de pruebas selectivas. La relación que guardan los conceptos individuales examinados en función el total, es el alcance cubierto por la auditoría, en un período determinado.

Se indicará claramente las áreas que fueron intervenidas y la

.../

participación que hubo por parte del personal ajeno a la auditoría e indicar, en caso de existir alguna limitante a nuestra intervención, la causa y los efectos posibles en el desarrollo de la operación.

Los errores o conceptos equivocados encontrados, y el grado de eficiencia del control interno fijaron la pauta para determinar la extensión de los procedimientos de auditoría aplicados.

#### OBJETIVIDAD.

La independencia mental es básica para que el auditor funde su informe en elementos objetivos de juicio.

No existirá independencia mental cuando el informe este influido por consideraciones de orden subjetivo, independientes de los elementos objetivos propios del caso.

El auditor deberá comentar las circunstancias en que se desarrolló su trabajo, si hubo limitaciones por atraso en los registros, controles establecidos o falta de cooperación del personal del área sujeta a revisión.

Por otra parte, debe obtener toda la información y documentación necesaria, para apoyar las observaciones presentadas.

RESULTADOS.

Teniendo en cuenta que el informe es el producto final de nuestra intervención, se tendrá especial cuidado en que este punto sea bastante claro y concreto.

No hay que olvidar que los elementos integrantes del informe deben ser objetivos apoyados en evidencia suficiente y competente.

Es suficiente, cuando los resultados de una prueba o por la concurrencia de resultados de varias pruebas diferentes el auditor llega a adquirir certeza moral de que los hechos que se pretenden probar le quedan satisfactoriamente comprobados.

Es competente, cuando la comprobación se refiere a aquellos hechos o circunstancias que realmente tienen importancia en relación con lo examinado.

La información o evidencia documental que no guarda relación con el hecho se considera irrelevante y por lo tanto no debe considerarse como parte integrante del informe.

Los criterios de importancia relativa y riesgo probable son condiciones que deben tomarse en cuenta en el trabajo del auditor, puesto que los hechos, elementos y circunstancias no son todos de la misma importancia, ni en consecuencia tampoco se utilizan los mismos procedimientos para revisar las partidas sujetas a examen.

Las observaciones estarán en papeles de trabajo, cédulas y documentos probatorios que serán el resultado de las pruebas realizadas durante la revisión y servirán de base para el informe.

Si es necesario, presentar cuadros comparativos, diagramas, etc., éstos se harán en anexos.

RECOMENDACIONES.

En esta parte del informe se proporcionarán las posibles soluciones a las observaciones y desviaciones detectadas, las cuales deberán ser objetivas y fundamentadas en una realidad.

Incluirán las medidas que propone el auditor para mejorar las operaciones, el control interno y alcanzar los objetivos con mayor eficiencia.

Asimismo, las medidas correctivas propuestas tomarán en cuenta la relación costo-beneficio, así como el grado de importancia de las deficiencias encontradas. Cuando sean varias recomendaciones, estas se deberán jerarquizar.

Es importante controlar el seguimiento de las observaciones y recomendaciones propuestas.



LOS ABASTECIMIENTOS EN LA EMPRESA

LOS ABASTECIMIENTOS EN LA EMPRESA

Importancia

La importancia que representa el Departamento de Compras, dentro de la Estructura Organizacional de la empresa, resulta eficaz analizarlo a través de su objetivo general.

" Abastecer a la Empresa de los servicios, materiales y artículos que se requieran para la operación en la cantidad - necesaria, al menor costo, con la calidad requerida y en el tiempo oportuno, conservando inventarios en cantidades adecuadas a sus necesidades y en condiciones financieras convenientes ".

Analizando el concepto aquí expuesto, se pueden determinar los principales elementos de la finalidad del Departamento de Compras que se resume en:

- Comprar los materiales requeridos
- Al mejor precio
- En la cantidad necesaria
- En la época precisa
- Al proveedor adecuado

Compra de los materiales requeridos

El Departamento debe conocer con la debida anticipación los materiales que se requieren, con el propósito de establecer la mejor selección del proveedor y los materiales adecuados, así como el tener un control efectivo de los niveles de seguridad de la inversión requerida en los materiales indicados, ésta debe ser mantenida dentro de los niveles óptimos compatibles con el ininterrumpido plan de producción.

Las solicitudes de compra hacia el Departamento deben detallar claramente las características del material que se requiere con el propósito de evitar, calidad excesiva o deficiente.

El almacén debe conocer con precisión el tipo de material - que se va a recibir y tener la capacidad técnica, o ser asesorado por el usuario, para autorizar dicha recepción.

#### Al mejor precio -----

Para efecto de analizar el Departamento de Compras, a través - del Costo de Adquisición; y de las ventajas que éste logre para la Empresa, en las operaciones que se realicen ante los proveedores dependerá en parte, de un margen de utilidad más amplio - de las diferentes áreas de la Empresa.

Dentro del Costo de Adquisición intervienen una serie de factores que debemos de manejar con cuidado ya que de la optimización del Costo de Adquisición, repercutirá en los beneficios de la Empresa, dentro del proceso operativo de la adquisición interviene el comprador que al seleccionar a los proveedores debe observar que éstos otorguen descuentos por pronto pago o por volumen de compra, o fincar los pedidos con aquellos proveedores que otorguen las mayores condiciones de pago ya que al existir una tolerancia en el plazo del pago le presentará un panorama más optimista al área de finanzas.

El Costo de Adquisición de los elementos o artículos para prestar el servicio de la función compras, puede variar, pero indudablemente que del Departamento de Compras es de quien depende esta variación.

El costo es un factor importante, por lo tanto se debe tener capacidad para determinar hasta qué costo mínimo se debe comprar sin descuidar la calidad, así como la oportunidad de adquisición

del bien, y hasta cuánto se puede erogar sin llegar a causar - pérdida o elevar los costos. Es preciso la fijación de políti- cas a seguir en el caso de variaciones que afecten el costo -- del producto, como son de la oferta y la demanda.

Para efecto de analizar el Costo de Adquisición debemos partir de las ventajas que representa para la Empresa, la obtención - de "costos bajos de adquisición" y éstos encuentran su naci -- miento en el Departamento de Compras.

#### En la cantidad necesaria y época precisa

Para contar con materiales disponibles suficientes, debemos fi- jar con base a nuestro presupuesto, un sistema de máximos y mí- nimos. Este sistema se fijará tomándose en cuenta entre otros - los siguientes factores :

**NECESIDAD DEL MATERIAL.** Esta necesidad la vamos a conocer- por medio del presupuesto de producción.

**EXISTENCIA MINIMA.** Es la cantidad mínima con la que debe - contarse en todo momento para la producción.

**PUNTO DE REORDEN.** Es el nivel en el que deberá colocarse - el pedido al proveedor considerando el tiempo que tarden en resurtir el material.

**EXISTENCIA MAXIMA.** Es una consecuencia del ahorro por vo - lumen de compra, el flujo de efectivo y las políticas exis- tentes con respecto a la rotación de inventarios.

#### Al proveedor adecuado

Para el logro de este objetivo básico de la función de compras y como consecuencia del presupuesto general de la Empresa, es necesario la evaluación de los factores siguientes :

**SOLICITUD DE OFERTAS COMPETITIVAS.** La evaluación de nuevos materiales es por lo general muy costosa para las Empresas; pero gracias al presupuesto general estaremos en condiciones de estimar cuáles son los materiales que es conveniente solicitar y realizar una evaluación profunda de los mismos.

**DESARROLLO DE PROVEEDORES.** Es posible que se localice un proveedor, pero que le falte capacidad, en cuanto a financiamiento o tecnología y casi siempre tenemos la duda de si valdrá la pena " ayudar a desarrollar " a ese proveedor; -- sin embargo, la respuesta a esta duda la encontraremos en nuestro presupuesto y de hecho en ese momento estaremos corriendo el riesgo bastante medido; respecto a si deberemos invertir en desarrollar a ese proveedor en beneficio de la Empresa.

**PEDIDOS ABIERTOS.** El uso de los pedidos abiertos liberará al personal del Departamento de Compras de un flujo interminable de papeleo. Si se reducen las compras normales y repetitivas de poco valor, por medio de los pedidos abiertos y despachos controlados, se reducirá el papeleo que se requiere para procesar los pedidos y ésto se convierte en un ahorro en la operación, además de estar en condiciones de dedicar mayor tiempo a los aspectos de control de seguimiento de compras.

ACCIONES A DESARROLLAR PREVIAMENTE A  
LA APLICACION DEL PROGRAMA DE  
AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Acciones a Desarrollar Previamente a la Aplicación del Programa  
de Auditoría Administrativa

A fin de conocer y determinar aquellos cambios sustanciales ocurridos en el Departamento de Compras, y actualizar los programas de Auditoría Administrativa respecto a las políticas, funciones y procedimientos, etc. y fijar un marco de referencia que nos permita planear una revisión eficiente, será necesario, examinar los informes, papeles de trabajo y correspondencia en general, relacionada, en su caso, con la Auditoría Administrativa anterior practicada al Departamento de Compras, con el propósito de conocer:

- Deficiencias u observaciones reportadas
- Ajustes y/o recomendaciones propuestas
- Grado de atención a las recomendaciones surgidas de la Auditoría Administrativa

Será conveniente establecer una adecuada coordinación entre las distintas áreas que se encuentren involucradas en la práctica de Auditoría Administrativa con el propósito de requerirles la siguiente información :

- Solicite el presupuesto anual de materiales y equipo
- Obtenga copia de la requisición global y de la requisición general de material y equipo.
- Solicite copia de los pedidos fincados en el último mes en que se vaya a iniciar la auditoría.
- Solicite copia de las relaciones de gastos menores de -- los dos últimos meses anteriores a la fecha en que se inicie la revisión.

#### ACCION EN LAS AREAS A REVISAR

Para enterar a las áreas involucradas de la Auditoría Administrativa que se va a realizar, así como recabar información que nos permita el desarrollo de la misma con mayor objetividad, será necesario que se entreviste a los Jefes de las Areas sujetas a revisión a efecto de intercambiar impresiones sobre su desarrollo funcional, aspectos críticos, indicios de irregularidades, etc.

Con el propósito de fincar una adecuada distribución de las actividades a realizar con los recursos humanos disponibles para el desarrollo de la Auditoría Administrativa, será necesario asignar - las actividades a realizar, previa evaluación de los elementos reunidos con anterioridad.



De acuerdo a las circunstancias, y en su caso, si así lo amerita el hecho de considerar diferentes aspectos que no se previeron - en la planeación, es necesario realizar una replaneación de la Auditoría así como su alcance, para lograr un objetivo satisfactorio.

### Organización de un Programa

Al organizar un programa de Auditoría Administrativa se debe tener en cuenta, en primer lugar, la presentación de los objetivos y políticas y, en segundo, la preparación cuidadosa de un plan para lograr los objetivos. Esto último incluye la selección correcta de personal que ejecute el trabajo, el establecimiento de un buen programa de capacitación al personal para mejorar la efectividad del trabajo, determinación de los métodos de acción para ejecutar el trabajo, establecimiento de las bases para controlar el tiempo, los costos y preparación de un plan general de Auditoría Administrativa.

Un paso esencial es obtener la aprobación de la Dirección y su completo apoyo para llevar adelante el programa. Sin su comprensión y apoyo total, surgirán más tarde dificultades que ocasionarán desaliento y confusión.

### Programa de Auditoría

Antes de dar principio a una Auditoría Administrativa, es necesario estudiar y delinear con brevedad un programa que se relacione con el área sujeta a estudio.

Lo anterior puede reducirse a elaborar una lista de los puntos que habrán de cubrirse y de los procedimientos que se seguirán para

llevar a cabo la tarea propuesta. Es muy importante que los aspectos a tratarse se dirijan hacia los objetivos principales. No es necesario que el auditor siga estrictamente el programa, pues en algunos casos podrá presentarse la ocasión de ejercitar su imaginación y buen juicio.

El programa de auditoría puede reducirse a un cierto número de pasos importantes, el determinar estos pasos representa el punto central de un programa eficiente de Auditoría Administrativa.

INICIACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

## INICIACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Para efecto de llevarse a cabo la Auditoría Administrativa de manera eficiente se debe planear con cuidado. Esto significa la aplicación de métodos sistemáticos de procedimiento, para recopilar e interpretar hechos pertinentes y de importancia. Además -- quiere decir que es necesario realizar una serie de entrevistas para allegarnos de la información necesaria adecuada, y emprender la investigación y elaborar los análisis correspondientes para determinar cuál es la realidad y comprobarla midiendo el desempeño de las funciones respecto a la eficiencia y eficacia y encontrar -- las alternativas que permitan solucionar los diversos problemas de tectados.

## ANALISIS PRELIMINAR

Examinar o revisar es investigar el pasado, a fin de mirar -- más de cerca los métodos y su desempeño, para determinar si se están llevando a cabo con máxima eficacia y economía. La planea -- ción de una Auditoría Administrativa comprende la tarea de inte -- grar un número de elementos que el auditor debe tener presente aún durante el análisis preliminar; de otro modo podrá más tarde vérsese en dificultades, desde los puntos de vista de personal y fecha de terminación del trabajo. En este examen preliminar, el auditor -- sabrá si tendrá que aplicar posteriormente un procedimiento de evaluación y determinar lo adecuado de la estructura de la organización, el cumplimiento de políticas y procedimientos, exactitud y confiabilidad en los controles, métodos adecuados de protección, -- causas de desviaciones, utilización correcta de la mano de obra, -- equipo y métodos satisfactorios de operación, puede decirse que, -- en términos generales, todos éstos son elementos de examen que -- ocurren en toda auditoría administrativa.

34.

Tal parece que diez son los pasos básicos que ofrecen una -  
armazón adecuada con la cual el auditor puede tener acceso a un  
análisis preliminar. Estos pasos son susceptibles de discusión:  
sin embargo, no siempre se realizan en este orden. Dichos pa -  
sos de manera conceptual son los siguientes:

#### ANALISIS PRELIMINAR

- Contenido del Objetivo General
- Antecedentes
- Alcance de la Meta
- Información General
- Descripción de la Auditoría Administrativa
- Información Específica
- Planeación de Recursos
- Estimación de Tiempo
- Producto Final Esperado
- Revisión y aprobación

## ANALISIS PRELIMINAR DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Contenido del Objetivo General

Es el permitir el conocimiento del objetivo general de -  
la Auditoría Administrativa, orientado hacia una investigación  
en la que se plantee la problemática de la empresa, misma que -  
dará origen a una Auditoría Administrativa.

Objetivo General

Realizar una evaluación administrativa del área de abas-  
tecimientos, que permita el planteamiento de normas y acciones  
tendientes a superar, en el menor plazo posible, las dificulta-  
des que, en su caso, impidieron el logro de las metas propues -  
tas y el incremento de los niveles de eficacia y eficiencia en-  
congruencia con los planes, programas, recursos y resultados.

### Antecedentes

Son todos aquellos aspectos importantes que surgieron como soporte al cambio o modificaciones.

Su propósito es permitir que la planeación se sitúe dentro de la problemática que presente la Empresa.

La Empresa, debido a deficiencias heredadas de anteriores administradores, ha presentado algunas deficiencias e indefiniciones, tanto de estructura de organización formal, como de administración y operación, propiciando un desarrollo inadecuado de control interno para el área de abastecimiento.



### Alcance de la Meta

Se pretende definir qué se desea lograr a través de la Auditoría Administrativa, con el objeto de planear los recursos humanos, tiempos y costos estimados, así como las técnicas y -- estrategias más idóneas para el desarrollo de la Auditoría Administrativa.

### Propósitos y Alcance de la Meta

El propósito de la auditoría debe considerarse cuidadosamente, ya que los beneficios que se obtengan de éste, son finalmente una función directa de las metas establecidas, de las necesidades y de los intereses específicos de la empresa con respecto a la evaluación de la función compras, dictarán qué orientación debe tomar la Auditoría Administrativa, así como su alcance; sin embargo, se puede expresar de la manera siguiente :

... " Evaluar qué tan adecuadas y efectivas son las políticas, los procedimientos y otros medios empleados para obtener bienes y servicios al costo final más bajo, de acuerdo con las normas adecuadas de calidad y de servicio " ...

Este objetivo está concebido para proporcionar una apreciación de los controles establecidos dentro del área de compras, así como las recomendaciones para mejorarlos.

### Información General

Es indispensable allergarnos de cierta información de tipo general sobre la situación que se pretende cambiar o modificar - con el propósito de determinar las técnicas que se emplearán - para planear el diagnóstico.

### Información General

Determinación de la importancia relativa del Departamento de Compras:

- Obtener un estimado en (miles de pesos) del volumen anual de compras
- Determinar los principales artículos que se compran en base a su costo, tales que representen por lo menos el 80% - del importe total de las compras
- Determinar el número aproximado de órdenes de compras colocadas en un mes

### Conocimiento del Departamento

- Obtener la gráfica de organización formal de la empresa en la que se encuentre señalado el Departamento de Compras
- Obtener la gráfica de organización formal del departamento de compras en la que se muestren las líneas de autoridad -

así como los canales de comunicación verticales y horizontales

- Obtener los manuales de organización, así como las normas y políticas del Departamento

## Descripción de la Auditoría Administrativa

Con el objeto de analizar en forma precisa la naturaleza del trabajo que se pretende realizar, será necesario desglosar la estructura por actividades en forma breve, solamente en -- aquellas partes en que sea necesaria la participación.

### Organización

- Estudiar la estrucutra de organización en el área del - departamento de Compras.
- Comparar la estructura existente, con la que aparece en la gráfica de organización de la empresa (si es que la hay).
- Verificar si se han tomado en cuenta o no los principios de una buena organización y funcionalismo.

### Políticas y prácticas

- Hacer un estudio para encontrar qué acción, debe ser con siderada a fin de mejorar la efectividad de políticas y prácticas.

### Sistemas y Procedimientos

- Estudiar los sistemas y procedimientos para ver si - - existen defectos o irregularidades en los elementos exa-

minados y controlar los métodos para lograr posibles mejoras.

- Evaluar las operaciones con objeto de definir qué es lo que se requiere para que los controles sean más efectivos y se obtengan resultados eficaces.

#### Personal

- Estudiar los requerimientos generales del personal y su aplicación al trabajo en el área.

#### Ubicación y uso del equipo

- Determinar si se pueden realizar mejoras en la ubicación y en un mejor o más amplio uso del equipo.

#### Informes

- Preparar un informe de los hallazgos con las sugerencias recomendadas.

Información Especifica

Es necesario que se provea de la suficiente información específica, con el objeto de planear y analizar en forma crítica, las estimaciones de la Auditoría Administrativa.

Trabajos a Realizar por Bloques

Será necesario determinar las áreas que se pretenden investigar, en la fase de planeación.

Actividades a realizar

Recopilación

- Planes y objetivos, políticas (cuestionarios)
- Estructura formal del departamento (cuestionarios)
- Organización (cuestionarios, manuales)
- Entrada, proceso, salida de información (gráficas)
- Control interno (cuestionarios)

Análisis

- Adecuación de los planes, objetivos y políticas
- Estructura adecuada
- Utilización de recursos
- Evaluación de la información

- Causas de variaciones
- Métodos de protección

### Diagnóstico

- Estudio de los elementos
- Diagnóstico detallado
- Determinar propósito y sus interrelaciones
- Deficiencias
- Balance analítico
- Pruebas de eficiencia

Planeación de Recursos

Se determinarán el tipo y cantidad de recursos humanos - que serán necesarios para realizar los trabajos. Esta estimación debe basarse en el tiempo de compromiso en que deba entregarse el informe.

Al analizar esta incógnita, se necesita definir cuál es el tipo de personal idóneo para realizar la Auditoría Administrativa, el manejo adecuado de una Auditoría Administrativa, -- exige la adecuada manipulación de información, la cual puede -- quedar dentro de los siguientes grupos:

- Principios básicos de administración
- Técnicas de análisis de información y evaluación de alternativas
- Conocimientos especializados de administración de las diferentes funciones de una empresa.
- Conocimientos específicos de las operaciones que se realizan.



Estimación de Tiempo

Las estimaciones de duración de los trabajos se basarán en el compromiso adquirido, en forma conjunta con el tipo de recursos humanos con que se cuente. (aplicando las técnicas de barras de Gantt)

## Producto Final

Es esta la parte más importante de la Auditoría Administrativa, ya que mencionará que se entregará como consecuencia de nuestro trabajo, así como los beneficios esperados.

### - Perfil del producto terminado.

Evaluación de la administración del área de abastecimientos, así como proposiciones normativas tendientes a lograr las metas propuestas y el incremento de los niveles de eficacia y eficiencia en congruencia con los planes, programas y recursos.

### - Beneficios que se obtendrán

El llevar a cabo el trabajo aquí propuesto, traerá entre otros los siguientes beneficios a la empresa:

- . Se conocerá si la función de compras está cumpliendo con los lineamientos de política general de la Empresa respecto a la adquisición de bienes de inversión y consumo, así como el grado de eficiencia y eficacia con que se resuelven las operaciones tanto rutinarias, como de decisión.

- . Se dispondrá de medidas concretas que ayuden a resolver, en su caso, los problemas que se detecten.
- . Se apoyará el trabajo de auditoría interna y autoevaluación administrativa del área de abastecimientos.

### Revisión y Aprobación

Para concluir la fase de planeación se debe efectuar una revisión de los pasos anteriores en forma analítica y crítica con el propósito de autorizar el estudio preliminar.

ACCIONES A DESARROLLAR DE ACUERDO AL  
PROGRAMA DE AUDITORIA.

## CUESTIONARIO

# CUESTIONARIO

PLANES DE ABASTECIMIENTO  
PROGRAMA ANUAL DE ADQUISICIONES  
ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES  
EN LOS OBJETIVOS

EN LAS POLÍTICAS  
PROCEDIMIENTOS Y GRÁFICAS  
EN LOS PROCEDIMIENTOS

- REQUISICIÓN
- MERCADO
- COTIZACIÓN
- CUADRO COMPARATIVO
- PEDIDO
- COMPRAS URGENTES
- TRÁFICO
- ANTICIPO A PROVEEDORES
- RECEPCIÓN DE MATERIALES
- PAGO DE FACTURAS

EN EL ASPECTO DE RECURSOS HUMANOS

- DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

EN EL ASPECTO DE EQUIPO E INTALACIONES

LOS CONTROLES INTERNOS

CÉDULA DE : RELACIÓN DE FUNCIONES DEL  
DEPARTAMENTO

CÉDULA DE : DEBERES DE PERSONAL

Simbología Standar

## Introducción al Cuestionario

De la aplicación del cuestionario enfocado a la evaluación del control interno se desprenderá la naturaleza de las pruebas a realizar, mismas que dará origen a la extensión del cuestionario de auditoría y la oportunidad de su aplicación.

El objetivo del cuestionario de auditoría es suministrar al auditor elementos de juicio necesarios para su opinión.

Estos elementos deben ser objetivos y ciertos, es decir, deben fundarse en la naturaleza de los hechos examinados y de haberse llegado al conocimiento de ellos con una certeza razonable.

Por consiguientes, el juicio definitivo sobre el trabajo de auditoría consiste en decidir si se ha suministrado material suficiente de manera tal que de él se obtenga una base razonable para la obtención de los resultados esperados.

Mediante el cuestionario de auditoría se debe obtener evidencia comprobatoria suficiente y competente en el grado que suministre una base objetiva para expresar una opinión y ésta debe ser suficiente para probar los criterios cuya actividad se está juzgando y ha quedado satisfactoriamente comprobados.

A manera de ejemplo se presenta un cuestionario de auditoría mismo, que pretende cumplir con una investigación de los méritos, límites y beneficios que se derivan de éste instrumento de la administración en la función de abastecimientos.



## Planes de Abastecimiento

Para analizar si en la planeación del abastecimiento se -  
previó contar con los artículos en el lugar, tiempo y cantida -  
des adecuadas de utilización para evitar saturar el almacén o -  
falta de materiales, equipo, y en su caso, abatir el costo en -  
las maniobras, será necesario evaluar si las cantidades y fe --  
chas fijadas para el envío de los materiales y equipo al alma -  
cén están en relación a las necesidades de utilización.

## Trabajos a Desarrollar

Se procederá a obtener selectivamente por tipo de artícu -  
lo de alta rotación copia de la tarjeta control de existencias  
o listados de movimientos de salida y se comparara el total de  
salidas de un período con los máximos y mínimos establecidos, -  
para determinar la razonabilidad del plan de abastecimientos.

- Observar si el comportamiento de existencia de materiales de  
alta rotación del ejercicio anterior, está en proporción al  
volumen de abastecimiento del ejercicio que se revisa.
- Si en el resultado se obtienen diferencias de importancia, -  
comente la situación con el área usuaria y sugiera se regule  
el abastecimiento en mejores condiciones.

- Evalúe si el almacén seleccionado para concentrar los materiales y equipos solicitados en las requisiciones se encuentra bien ubicado en relación al lugar donde serán utilizados y si el medio de transporte es adecuado en función al tipo de carga y maniobras.
- Verifique qué estudios existen para la selección del transporte y si se está asignando el medio más conveniente.
- De estimarlo necesario y por aquellas situaciones de importancia que ameriten cambios en los planes de abastecimiento, asiente los resultados en una cédula y coméntelas con el -- área operativa ó el grupo especializado.
- Con base al control de requisiciones, compruebe que el material y equipos solicitado en las requisiciones se recibe de acuerdo a lo planeado en las fechas, cantidades, lugar y conducto designado.
- Si existe atraso o desviación en cualquiera de las condiciones, ubíquese la causa del incumplimiento en cuanto a situaciones graves y en forma general, cuantifique el daño.
- Compruebe que el área operativa ha hecho trámites ante la Gerencia de Abastecimientos, para agilizar las entregas.

#### Programa Anual de Adquisiciones

Para contar con elementos de juicio en los trabajos de auditoría respecto al Programa Anual de Adquisiciones será necesario obtener:

- Copia de la requisición global de materiales y equipo.
- Solicitar información respecto a las modificaciones - que, en su caso, afectaron al presupuesto en lo relativo al renglón de materiales y equipo.

#### Trabajos a Desarrollar

- Verificar si en las requisiciones generales se consideraron los ajustes al presupuesto, con motivo de sus modificaciones.
- Revise que indique la época precisa de los materiales - que deben adquirirse, así como los volúmenes que se - consumirán por cada área de trabajo.

## Organización y Funciones

El alcance de la revisión respecto a la organización consistirá en:

Determinar en que forma está organizada la función de compras dentro de la estructura formal de la empresa y para los fines de la Auditoría Administrativa se revisarán los siguientes aspectos:

- Que las gráficas de organización, las delegaciones de autoridad y las descripciones de puestos hayan sido preparadas de manera que reflejen la asignación de responsabilidad para las diversas funciones de compras.
- Que la autoridad esté en proporción a la responsabilidad de aquellos que la tengan.
- Que la organización del departamento de compras y su relación con los otros departamentos contribuya a la operación eficiente de toda la organización.

A continuación se anexa cuestionario específico de la organización del Departamento de Compras.

### Trabajos a Desarrollar

Obtener el organigrama general de la empresa, con el propósito de investigar los aspectos siguientes:

Organigrama

- Verificar si en el Organigrama general se encuentra re - presentado el Departamento de Compras.
- Que la estructura de organización del Departamento de -- Compras corresponda a los objetivos, planes, programas y políticas de la empresa.
- De cuántos niveles jerárquicos se compone éste?
- Las líneas de autoridad se encuentran bien definidas en - todas sus posiciones ?
- Existe correlación entre la autoridad delegada y la res - ponsabilidad compartida ?

Obtenga los manuales, instructivos o circulares emitidas por la autoridad competente, en las que se mencionan los objetivos, políticas a seguir en las diferentes operaciones, con el propósito de investigar los siguientes aspectos:

En los objetivos

- Los objetivos generales del Departamento son reales en función de los recursos con que cuenta la Empresa y las características del medio en donde se desarrollan?
- Se conocen y se han difundido adecuadamente los objetivos del Departamento de Compras ?
- Los objetivos están perfectamente cuantificados y son medibles para un periodo determinado ?

En las Políticas

La revisión que se efectuará de las políticas incluirá los siguientes aspectos:

- . Una apreciación de las políticas de Adquisiciones en cuanto a si son adecuadas para alcanzar los objetivos establecidos.
- . Verificación respecto a si las políticas reflejan la actitud general de la gerencia y si corresponden a las diversas responsabilidades departamentales de autoridad dentro del área.
- . Verificación de la definición de las relaciones entre el Departamento de Compras y otros Departamentos; así como la comprobación de existencia de políticas de organización con respecto a la ética y las relaciones con los proveedores.
- . Revisar si se siguen haciendo compras a proveedores poco competentes y las causas.
- . Revisar la frecuencia con la que se hacen compras de un mismo material (es conveniente usar las tarjetas de materiales) con objeto de determinar si no se están comprando cantidades muy pequeñas con demasiada frecuencia.

---

\* Daune E. Wilson. Auditoría Administrativa

- . Revisar quién surte los principales productos que consume la compañía e investigar, en casos de comprar a un solo proveedor, porqué no se compra a otros proveedores alternativos ?
  
- . Revisar si el Departamento de Compras selecciona al proveedor, negocia el precio y las condiciones de pago y finca el pedido de todas las adquisiciones que se efectúan en la empresa.
  
- . Revisar que las compras realizadas fuera del departamento estén dentro de las políticas, lineamientos y autorizaciones establecidos.

A continuación se presenta un cuestionario de políticas que pretende captar de una manera analítica la información anteriormente mencionada.



En las políticas cuestionario

- Se conocen y se han definido las políticas del Departamento de Compras?
- Están enfocadas al logro de los objetivos generales y departamentales de la Empresa?
- Han sido revisados periódicamente y se han adaptado a los cambios presentados?
- Los proveedores han facilitado la implantación de las políticas impuestas por la Empresa?
- Existen en la Empresa, perfectamente determinados, los puntos de inventarios, máximo y mínimo de reposición para cada material?
- Están clasificados cada uno de los materiales?

- Se presentan frecuentemente agotamientos de materia -  
les ?
  
- Qué sistema de existencias hay en la Empresa?
  
- Quién es el responsable de la definición de las canti-  
dades óptimas de los diferentes artículos que deben -  
existir en los almacenes?
  
- Qué medios se utilizan para lograr la coordinación de  
las actividades interdepartamentales?
  
- Se llevan a cabo revisiones periódicas que permitan -  
adecuar la estructura de organización a las necesida -  
des cambiantes?

## Procedimientos y Gráficas

Obtener el procedimiento gráfico descriptivo de las -  
fases de control que siguen las operaciones que se enuncian:

### Forma de Adquisición

- Requisiciones locales
- Cotizaciones
- Cuadro comparativo

### Operaciones de Compra

- Pedidos
- Compras de emergencia
- Anticipos
- Tráfico
- Recepción

### Actividades a Desarrollar

- Investigar los siguientes aspectos:

En los procedimientos:

- Los procedimientos satisfacen las necesidades actuales de la empresa en cuanto a información, velocidad de trámite, volumen de trabajo y economía en costos?
  
- Qué métodos de compra se siguen en la empresa?
  
- En qué forma se origina una compra en la Empresa?
  
- Se han tomado en cuenta los plazos de entrega de los diferentes proveedores para fijar los puntos de reposición de los materiales?
  
- La selección de la forma de transportación tiene impacto sobre el costo total, y debería ser controlada?
  
- Existe un seguro en el ramo de transportes para el material en tránsito a fin de protegerlo contra riesgos?

- Se especifica con el proveedor previamente, en cuántas entregas puede remitir el material y en qué fechas ?
  
- Los principales proveedores de la empresa muestran una disposición satisfactoria para atender las quejas de los materiales de la empresa ?
  
- Existen formas especiales diseñadas para los trámites de compra ?
  
- Se tiene las órdenes de compra clasificadas de tal forma que faciliten la labor de supervisión y seguimiento de las ordenes ?
  
- Se llevan un procedimiento de registro adecuado de proveedores por artículo para realizar cotizaciones ?
  
- Permiten la adecuada realización de los objetivos generales y departamentales ?
  
- Están agregados a los lineamientos que establecen las políticas de la empresa ?

- Permiten al empleado trabajar con eficiencia, indicándole con claridad cada una de las especificaciones del trabajo ?
  
- Su contenido está de acuerdo a las necesidades actuales de la empresa o es preciso actualizarlos de tal manera que haya que mecanizarlos ?

En los programas :

- Cuentan con la aprobación y apoyo total de la dirección y tienen aceptación ?
  
- Se elaboran pronósticos y presupuestos de compras de acuerdo a las necesidades de producción ?
  
- Existe un programa para mejorar continuamente las operaciones de compras dentro de los límites de la empresa ?
  
- Existen programas que permitan a la actividad de compras mejorar su contribución a la utilidad de la empresa ?
  
- El Departamento de Compras conoce oportunamente los cambios que surgen en los presupuestos de producción, con el propósito de modificar los programas de compras ?

## REQUISICIONES

Comprobar que las requisiciones por materiales y equipo se ajusten a los presupuestos, se formulen en apego a las instrucciones vigentes para evitar que sean rechazadas y provoquen el atraso de los abastecimientos y que se tomen en cuenta los materiales disponibles en los almacenes para que se compre sólo lo necesario.

### Trabajos a Desarrollar

- Compruebe que las requisiciones, incluyen exclusivamente los materiales y equipos considerados en las autorizaciones del presupuesto. Emplee para el efecto los papeles de trabajo formulados (Cédula B-3) .
- Compruebe que las requisiciones fueron correctamente elaboradas, en cuanto a los datos y requisitos que pide la forma. (Requisiciones)
- Compruebe que los departamentos operativos aprueben las requisiciones.
- Investigue si el Departamento de Compras recibe con la debida anticipación la información a través de requisiciones sobre los principales materiales a comprar.

REQUISICIONES

Comprobar que las requisiciones por materiales y equipo se ajusten a los presupuestos, se formulen en apego a las instrucciones vigentes para evitar que sean rechazadas y provoquen el atraso de los abastecimientos y que se tomen en cuenta los materiales disponibles en los almacenes para que se compre sólo lo necesario.

Trabajos a Desarrollar

- Compruebe que las requisiciones, incluyen exclusivamente los materiales y equipos considerados en las autorizaciones del presupuesto. Emplee para el efecto los papeles de trabajo formulados (Cédula B-3) .
- Compruebe que las requisiciones fueron correctamente elaboradas, en cuanto a los datos y requisitos que pide la forma. (Requisiciones)
- Compruebe que los departamentos operativos aprueben las requisiciones.
- Investigue si el Departamento de Compras recibe con la debida anticipación la información a través de requisiciones sobre los principales materiales a comprar.



## M E R C A D O

Determinar si la Empresa puede canalizar sus adquisiciones a proveedores que garanticen las mejores condiciones de calidad, plazo y precios que le redituen beneficios, será necesario comprobar si el área de compras ha realizado estudios sobre la posibilidad de obtener en plaza, mejores condiciones de compra, en cuanto a calidad, precios, entregas parciales y embarques.

### Trabajos a Desarrollar

- Comprobar si se han hecho estudios de la situación del mercado para decidir sobre las posibilidades de mejores compras y qué aplicaciones y beneficios se obtienen

## COTIZACIONES

Procurar que se cuente con los elementos de juicio necesarios para la obtención de mejores cotizaciones y que las necesidades de material y equipo se atiendan oportunamente por el área de compras.

### Trabajos a Desarrollar

Comprobar que el área de compras cuente con los elementos oportunos, actualizados y necesarios para atender con eficacia -- las cotizaciones, tales como:

- Registro actualizado de proveedores
- Catálogo de proveedores por artículo y precio
- Catálogo de equipo y material
- Antecedentes sobre el cumplimiento a los pedidos

Comprobar que toda requisición autorizada y recibida contenga la certificación de "NO EXISTENCIA", por parte del almacén; -- que el área de compras haya procedido a invitar a los proveedores para que coticen sobre los artículos requeridos.

- Detalle por excepción las no atendidas, determinando las causas y consecuencias, sugiera su atención inmediata.

- Verifique que las solicitudes de cotización contengan -- claramente y con precisión, todos los datos que la forma pide y aquellos que deben ser complementarios de las condiciones de compra como puede ser :
  - . Fecha límite para enviar la cotización
  - . Muestra del artículo cotizado
  - . Características y especificaciones de los materiales y equipos que se les pide cotización
  - . Realice un detalle de aquellos casos que no se ajustan a las condiciones, determine las causas y consecuencias
  
- Verifique si el área de compras obtiene en forma permanente información sobre:
  - . Nuevos proveedores en el mercado que satisfagan las condiciones de precio, calidad y condiciones de entrega de acuerdo a las necesidades del área operativa
  - . Revisar si se estudia sistemáticamente la información que aparece en publicaciones sobre nuevas fuentes de abastecimientos y nuevos materiales
  - . Si previo el envío de las solicitudes de cotización se estudió la posibilidad de contar con proveedores más próximos a las instalaciones

- Compruebe que como mínimo se invite a tres proveedores a cotizar y que las cotizaciones se hayan recibido.
- . Determine si el proveedor fue seleccionado por el Departamento de Compras o si en alguna forma hubo sugerencia por parte de otro departamento. Determinar la frecuencia de estos casos y las causas.
- Compruebe que se eviten los proveedores intermediarios, dándole preferencia a cotizar a fabricantes, cuando éstos vendan directamente al consumidor.
- . Revisar cómo se hacen las investigaciones pertinentes para seleccionar proveedores fabricantes.
- . Prepare detalle de las cotizaciones que no cubran esos requisitos, determine las causas y consecuencias.
- Solicite información a las distintas áreas relacionadas con la función de compras, respecto a los proveedores -- que hayan sido vetados, y verifique que no se les ha enviado solicitud de cotizaciones.
- Detalle y cuantifique por proveedor, todas las solicitudes de cotización, hechas en forma verbal, telefónica, telegráfica o escrita con carácter de URGENTE.

- 1.
- . En relación a la incidencia, a los comentarios con el área operativa solicitante y área de compras, determine las causas por las que la compra de esos artículos no se previó con anticipación.
  - . Evalúe las justificaciones dadas.
- Verifique que previamente a la recepción de las cotizaciones, el área de compras predetermine los precios probables de los artículo sujetos a cotización.
- . Compruebe existan rutinas necesarias para solicitar el cumplimiento de los datos omitidos.
- Seleccione un número determinado de pedidos a los proveedores más importantes y proceda a realizar el siguiente trabajo :
- . Que los pedidos se encuentren amparados con cotizaciones recientes.
  - . Compare los pedidos contra su cotización respecto a:
    - . Precio
    - . Calidad
    - . Cantidad
    - . Tiempo de Entrega
    - . Medio de Transporte

## CUADRO COMPARATIVO

Apoyar las cotizaciones en base a cuadros comparativos y conseguir que exista firmeza en los precios cotizados, procurando que el proveedor escogido surta el artículo requerido y se ajuste a las políticas de compras de la empresa.

### Trabajos a Desarrollar

- Verifique que el cuadro comparativo de cotizaciones, se haya formulado en base a cotizaciones de los proveedores.

Deberá tenerse la precaución de comprobar que se incluyan todas las cotizaciones recibidas oportunamente.

De haber variación en los precios obtenidos en adquisiciones anteriores, compruebe se hayan hecho las aclaraciones pertinentes.

- Verifique si el dictamen para seleccionar al proveedor se emitió considerando el precio, la calidad requerida, el tiempo de entrega preestablecido.

## P E D I D O

Lograr que los pedidos se finquen al mejor proveedor ajustándose a condiciones, requisitos, importe, protección y trámite.

### Trabajos a Desarrollar

- Verifique que los pedidos se formulen correctamente, -- conforme a las condiciones convenidas, cubriendo los datos y requisitos que se piden en la formulación de pedidos.
- Que los precios consignados en el pedido, sean los mismos a los proporcionados por el proveedor seleccionan - do, conforme al cuadro comparativo dictaminado.
- Determine y evalúe las políticas para gastos menores, - es decir, aquellas compras que por su importancia en -- costo, no se requiere la formulación de pedido y que estas compras sean de artículos de consumo general y de - uso inmediato.
- Solicite al responsable de compras, copia de los regis- tros para control de:
  - Gastos menores
  - Compras menores
  - Pedido de compras mayores

- Por aquellos pedidos, cuyo monto sea importante y en alguna forma se observe atraso en el trámite, pida al responsable de la función compras, información sobre la justificación del atraso y evalúe las consecuencias de ello cuantifique los resultados.
  
- Seleccione los pedidos por un periodo determinado y realice un examen detallado de cada uno de los siguientes conceptos:
  - . Pedidos originados fuera de compras
  - . Pedidos en donde la compra de un determinado artículo es repetitivo
  - . Pedidos en donde la compra por diversos artículos se efectúan a un solo proveedor
  - . Pedidos en donde no se mencione el precio
  - . Pedidos en los que se incluya algún arreglo variable a la fijación de los precios
  - . Pedidos en donde la cantidad y especificación del artículo no esté definida.
  - . Pedidos en donde el plazo de entrega es URGENTE
  - . Pedidos en donde la compra no se hizo al proveedor de la propuesta más baja.
  - . Cuantifique los pedidos, evaluando las causas



COMPRAS URGENTES

Conseguir que las compras urgentes, se realicen solamente - cuando esté en peligro la continuidad de la operación y que estos pedidos se registren con la autorización de funcionarios facultados.

Trabajos a Desarrollar

- Determine el número de "órdenes urgentes" emitidas durante un mes, así como si existe una justificación de acuerdo con las políticas establecidas.
- Revisar si el Departamento de Compras controla las compras que se efectúan a través de la caja chica de diferentes departamentos.
- Revise los pedidos y expedientes que correspondan a compras de emergencia e investigue si existe lo siguiente:
  - . Autorización de funcionario facultado
  - . Determine si se compró solo lo necesario comparando la requisición contra el inventario
  - . Si el material sobrante fue ingresado al almacén
  - . Evalúe si la compra se realizó en condiciones de estar en peligro la continuidad de la operación
  - . Registre en una cédula aquellas compras cuya condición de emergencia no se justificó.

## T R A F I C O

Lograr que el área de compras conozca en todo momento la -  
situación de embarques para que agilice y cuente con controles -  
eficaces para ello.

### Trabajos a Desarrollar

- Compruebe que el área de compras controle los embarques que realizan los proveedores sobre pedidos y que cuente oportunamente con la información siguiente:
  - . Fecha del embarque antes de vencer el plazo de entrega.
  - . Línea de transportadora, la indicada en el pedido.
  - . Número de guía.
  - . Ruta
  - . Artículos en tránsito
  - . Fecha probable de llegada
  
- Compruebe que vigile las interrupciones promoviendo su reexpedición y rápida entrega.

## ANTICIPOS A PROVEEDORES

Lograr que los anticipos otorgados a proveedores se ajusten a las normas dictadas por la Dirección, además que se ejerza un control eficaz sobre los mismos.

### Trabajos a Desarrollar

- Obtener una relación de anticipos otorgados a proveedores durante los últimos 12 meses. De dicha relación, se leccione en función de su importancia, los casos que juzgue pertinentes someter a revisión.
  
- Compruebe que los anticipos estén considerados en los pedidos, obtenga relación de aquellos casos en los cuales no se encuentre considerado el anticipo.
  
- Verifique que los anticipos otorgados a proveedores, se ajusten a:
  - . Que exista previo acuerdo con la Dirección
  - . Que el anticipo no exceda de la política establecida.
  - . Que se hayan otorgado las garantías respectivas
  - . Que en los casos de excepción se reúnan los elementos inherentes y sugiera las recomendaciones al área de --compras.

- Compruebe que en compras exista algún procedimiento que garantice la recuperación de los anticipos otorgados a los proveedores y que contemple, como mínimo los aspectos siguientes:

- . Proveedores a los que se les han otorgado anticipos
- . Plazos convenidos para la recuperación de los anticipos
- . Importe de las recuperaciones de acuerdo a lo pactado

## RECEPCION DE MATERIALES

Conseguir que los artículos comprados se reciban en las condiciones requeridas y que el área de compras tenga conocimiento - de ello e informe al área operativa solicitante sobre la disposi-ción de los materiales requeridos.

### Trabajos a Desarrollar

- Que estén reportados en el "informe de material recibi -do" o movimiento de materiales Entrada al Almacén.
- Que los precios consignados sean los mismos que los con-venidos en los pedidos.
- Que se haya turnado la copia correspondiente al área de compras debidamente requisitada.
- Que se encuentre controlada cualquier desviación a las con-diciones pactadas
- Verifique que el área de compras haya registrado en los con-troles respectivos los "informes de material recibi -do", reportados por el almacén y que a su vez exista --

información al área operativa solicitante, de la disponibilidad de los artículos.

- Investigue el procedimiento que se tiene establecido en almacenes y áreas usuarias para informar oportunamente al Departamento de Compras, sobre casos que sean motivo de reclamaciones o aclaraciones con los usuarios.

- . Realice las pruebas que juzgue convenientes, con el propósito de evaluar la bondad del procedimiento.

- Con base en los expedientes de los pedidos, tipifique por proveedor, las incidencias en la falta de cumplimiento a las condiciones pactadas en los pedidos, tales como:

- . Artículos defectuosos
- . Faltantes en los recursos
- . Excedentes en las remesas
- . Cambio de un artículo por otro
- . Cambios en los precios
- . Atrasos en las entregas
- . Artículos dañados
- . Transportes distintos a los pactados

- En función de los resultados evalúe la conducta de los proveedores y formule las recomendaciones, apoyándolas en las repercusiones que se han tenido en la empresa.
  
- Revise qué investigación se hizo para determinar que la calidad de la mercancía recibida se apegó a lo pactado y que en caso de que fuera un requerimiento el análisis de laboratorio, éste se haya hecho.

## PAGO DE FACTURAS

Asegurar que los pagos por compras de materiales correspondan a pasivos reales de la Empresa y se contabilicen correctamente.

### Trabajos a Desarrollar

- Evalúe por el método gráfico descriptivo la eficiencia del procedimiento para el trámite y control de los pagos por concepto de compras de materiales y equipos para almacenes, desde la recepción de la factura, hasta la constancia de que el legítimo beneficiario recibió el pago.
- Obtenga del área operativa una relación de las facturas recibidas y pendientes de pago a los proveedores y determine conjuntamente con el personal, las causas por las que no han sido pagadas.
- Describa el procedimiento de revisión de las facturas -- por concepto de compras de materiales y equipos y evalúe su eficiencia.



- Requiera al responsable del área de compras una relación de los pedidos, que según los reportes del almacén, exista inconformidad con el proveedor.
  
- Selectivamente y en función de la importancia, verifique que los pagos realizados se efectuaron por los importes correctos.
  
- Revise selectivamente los pagos de factura a proveedores, verificando los aspectos siguientes:
  - . Que la factura fué expedida por el proveedor correspondiente
  - . Que esté a nombre de la empresa
  - . Que reúna los requisitos fiscales
  - . Que se acompañe el pedido original
  - . Que se acompañen las notas de remisión que contengan el número del informe de material recibido y la firma de recibido por el almacén
  - . Que el cheque haya sido expedido a nombre del proveedor
  - . Que el documento contabilizado sea cheque poliza
  - . Que el cheque haya sido recibido por el proveedor o persona facultada, o bien, si es foráneo, que exista constancia de que fue enviado y recibido

- Que el documento contabilizador fué formulado correctamente en su aplicación contable
  
- Durante la revisión registre aquellos pagos que a su juicio sea conveniente aclarar con el proveedor y que exista confirmación.

En el aspecto de Recursos Humanos

- Los sistemas de reclutamiento, selección e introducción de personal están de acuerdo con los objetivos del Departamento de Compras?
- Dichos sistemas son eficaces en cuanto a su funcionamiento y resultados?
- Los sistemas de evaluación del personal motivan adecuadamente al mismo?
- Existen programas de desarrollo y capacitación de personal para llenar las condiciones nuevas y cambiantes del departamento?
- Existen planes para el reconocimiento de su desempeño sobresaliente en el trabajo como incentivo al mejoramiento?
- Como resultado de la comunicación de las políticas y metas de cooperación dentro del Departamento se logran sin obstáculos?
- Existe un programa de adiestramiento que pretende el mejoramiento técnico y humano de los empleados?

- Cada elemento humano, cuenta con el apoyo de su superior para realizar su trabajo?
- El personal encuentra satisfacción de sus necesidades al realizar su trabajo en base a proposiciones hechas por él?
- Los medios de comunicación utilizados y su contenido son sencillos y expeditos, de tal manera que le permitan al empleado trabajar en forma eficiente?
- Los subordinados tienen la suficiente autoridad para tomar decisiones en función de la responsabilidad de su trabajo?
- El Jefe conoce adecuadamente el trabajo de sus subordinados, de tal manera que pueda orientar y dirigir?
- El adiestramiento, la experiencia, el sentido común y la personalidad hacen que el jefe actual del Departamento sea un Jefe natural y no un Jefe impuesto?

1. Obtenga una relación (ver Anexo ) en donde mencionan las funciones, facultades y responsabilidades de los jefes y empleados que integran el Departamento de Compras, con el propósito de investigar los siguientes aspectos:

Descripción de Funciones

- Se tiene una descripción por escrito del propósito y funciones así como de las actividades específicas de cada puesto, investigue si se presentan problemas de dualidad de mando?
- Investigue si se han definido claramente y por escrito los límites de autoridad que tiene cada persona?
- Las descripciones se complementan periódicamente con indicaciones de metas a corto, mediano y largo plazo?
- La delegación de autoridad se ha llevado a cabo mediante un análisis cuidadoso de la preparación, antecedentes, valor y personalidad de cada individuo a quienes se les otorga facultades?
- La autoridad se encuentra en proporción a la responsabilidad de aquellos que la tienen?

---

NOTA : Se anexa Cédula de Relación de Funciones del Departamento.

- La organización del Departamento está dispuesta de tal manera que las comunicaciones entre el Jefe del Departamento y los subalternos, fluya sin retraso y sin interferencia?
- El grado de autoridad que tienen los jefes les permite resolver los problemas de sus subalternos sin que tengan que acudir al Jefe del Departamento?
- Se ha exigido responsabilidades al personal de acuerdo con la autoridad que se les ha otorgado?
- De quién depende directamente en la organización de compras?
- Existe un responsable de la función de compras?
- Quién es el responsable de la planeación de compras?
- Quién es el responsable del control?

En el aspecto de equipo e instalaciones

- Los equipos e instalaciones existentes en el Departamento de Compras satisfacen las necesidades actuales?
  
- Es necesario realizar sustituciones del equipo actual, se puede modificar aprovechando el ya existente?
  
- Existen equipos o instalaciones que permanezcan ociosos?
  
- El personal está adecuadamente preparado para manejarlo?

## Los Controles Internos

La valorización de los Controles Internos dentro de la función de compras será parte vital de la Auditoría Administrativa.

Estos controles son de interés especial porque la naturaleza de esta actividad implica el compromiso y el gasto de cantidades importantes de dinero, el cálculo del tiempo de adquisición y entrega, la calidad del material y del servicio, y el contacto continuo con personas fuera. Deben considerarse los riesgos que entrañan estas actividades al organizar la delegación de autoridad para la función de compras. Los mejores Controles son aquellos que se logran por medio de la asignación de responsabilidades de manera que ningún individuo o ninguna función pueda completar una transacción sin tener que dar cuentas a otros.

### Trabajos a Desarrollar

- Comprobar si los controles establecidos permiten detectar la información necesaria para el seguimiento del pedido y si esta información es precisa, fácil de manejar, oportuna y permite realizar correcciones.
  
- Se vigila y controlan los pedidos no surtidos y qué métodos se utiliza para que se cumplan?



- Revisar si las compras han sido colocadas de acuerdo con el programa del Departamento
  
- Revisar pedidos que no fueron surtidos en la época prometida y las causas
  
- Investigar cómo se determina la cantidad a comprar y si se investiga o no, cuál es el "lote económico" y si se toma en consideración:
  - La situación del mercado
  - Costo y manejo de los materiales
  - Intereses teóricos sobre inversión
  - Descuentos por volumen
  - Capacidad de pago
  
- Se ha planeado una distribución adecuada del almacén, que permita identificar fácilmente los diferentes materiales?
  
- Se ha determinado técnicamente las reservas de puntos de reposición y lotes para los diferentes artículos que maneja la empresa?
  
- Se tiene establecido un sistema de inspección de los materiales?
  
- Con qué frecuencia se inspeccionan las existencias?

- Las normas de control están actualizadas a las necesidades de la empresa?
  
- Investigar con el almacenista si ha habido material colocado fuera de su lugar habitual, si se ha dañado por estar a intemperie, si se han tenido que alquilar bodegas en forma urgente, etc.
  
- Seleccionar algunas solicitudes de material especializado y comprobar si los técnicos han aprobado las especificaciones.
  
- Existen comprobantes de las salidas de materiales en el almacén?

**SIMBOLOGIA CLAVES Y MARCAS**

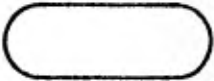
## SIMBOLOGIA ESTANDAR PARA ELABORACION DE DIAGRAMAS DE FLUJO



CONECTOR ENTRE HOJAS, PERMITE INDICAR CON UNA DIAGONAL A QUE HOJA SE HACE LA CONEXION Y A QUE PUNTO



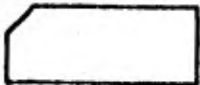
CONECTOR DENTRO DE LA MISMA HOJA, SEGUN LAS FLECHAS Y LOS NUMEROS CORRESPONDIENTES



SIGNIFICA PERSONAS, DEPARTAMENTOS O DEPENDENCIAS.



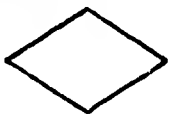
PROCESO - SE DESCRIBIRA LA ACCION O ACTIVIDAD QUE SE REALIZA



INFORMACION APORTACION DE INFORMACION O ENTRADA DE DATOS



REPRESENTA DOCUMENTOS, INFORMES, FORMATOS, - ETC.



DECISION O CONDICION - IMPLICA EL CUMPLIMIENTO O INCUMPLIMIENTO DE UNA CONDICION QUE LLEVA A TOMAR UN CAMINO U OTRO, ES UNA DECISION, SI O NO, SELECCION DE UN CAMINO U OTRO



EQUIVALENTE ARCHIVO DEFINITIVO



EQUIVALENTE ARCHIVO TEMPORAL

**ANALISIS DE LA FUNCION**

## ANALISIS DE LA FUNCION.

Para realizar el análisis de la función adquisiciones, tenemos que partir del hecho de que no la podemos eliminar de un solo plumazo, ya que constituye un estado inicial que puede ser enormemente condicionante en el transcurso de las operaciones. Por consiguiente, el análisis debe empezar por la descripción actual de la función, tarea bastante difícil, pero necesaria para cimentar en ella las modificaciones que evolucionarán hacia una función mejor.

Continuando con el propósito de efectuar el análisis, éste debe identificar y cuantificar las necesidades o metas advertidas genéricamente y obtener una traducción concreta de los objetivos, políticas, metas y programas que parecían difusos, asimismo, expresar el producto de las acciones igualmente en términos significativos para que consecuentemente se pueda medir el grado con que se logran, es decir, la eficacia.

Sin recurrir a ejemplos tan complejos, todos tenemos experiencia de la necesidad práctica de separar los problemas en subproblemas, es decir, en separar los sistemas en subsistemas, que indudablemente están interrelacionados, con el objeto de realizar su análisis.

Si el análisis de la función está constituido por un conjunto de operaciones elementales y necesarias para llevar a cada función a feliz término. El análisis de la función se define como:

.../

El resumen de las operaciones elementales constituidas de cada alternativa para evaluar las diferentes variables posibles.

Desde el punto de vista teórico la función es un conjunto de elementos en relación y referidos a un todo. Se trata de elementos de una cierta organización que están en juego por medio de interacciones mutuas.

Si todas las variables son medibles e intervienen juicios de valor y predomina la incertidumbre la A.A., tiene que describir sistemáticamente las alternativas y las consecuencias de las elecciones, con la esperanza de aumentar la racionalidad de las decisiones e incrementar la eficiencia de la función. Así como, las acciones se deciden a la vista de los objetivos a alcanzar, éstos a su vez, vienen determinados por las necesidades a satisfacer.

Una función racional de adquisiciones implica:

- a).- La identificación y previsión de las necesidades a satisfacer.
- b).- La determinación de los objetivos que pueden ser perseguidos, para satisfacer estas necesidades.  
La búsqueda de las acciones más eficaces para alcanzar estos objetivos.
- c).- La decisión en sí misma, es decir, la elección entre las acciones posibles, teniendo en cuenta los recursos disponibles hoy y los previsibles en el futuro.

d).- La ejecución correcta de la decisión.

Los responsables de cada análisis debe aplicar sus propias escalas de valores, fijándose en el desarrollo y consecuencia de su elección.

El análisis identifica y cuantifica las necesidades y metas advertidas genéricamente y da una traducción concreta, en la medida posible, a unos objetivos que parecían difusos, y expresa el producto de las acciones igualmente en términos físicos, significativos para medir el grado en que logran el objetivo, en otras palabras, se trata de lograr una "Congruencia de Metas", para lo cual crea el marco dentro del cual las acciones tomadas por los distintos directivos no responden sólo al interés de su propio servicio, sino que corresponden al interés superior de la empresa como conjunto.

Se puede definir que los factores determinantes del análisis de la función como:

- Total, en el sentido de que cubre todos los aspectos importantes de las actividades de la función.
- Periódico, ya que sigue un esquema y una secuencia predeterminada.
- Cuantitativo, utilizando como unidad de medida principal la monetaria, pero apoyándose en otras medidas de la actividad, que le permiten establecer el criterio sobre su evaluación a través de índices.



- 97.
- Integrado, es decir, compuesto de un grupo de subsistemas articulados.
  - Creativo, es la búsqueda continua de elementos significativos para conocer mejor la realidad de la función y encaminarla más certeramente hacia sus objetivos.

#### Diseño de un Sistema de Análisis:

El análisis debe iniciarse en la cumbre de la función, contemplandola desde el punto de sus actividades totales.

Un ejecutivo que reflexione, desde su puesto, sobre la función identificará las grandes áreas donde debe aplicarse el análisis. Esas áreas son precisamente los factores críticos, es decir, aquellos aspectos del negocio en los que es esencial una actuación satisfactoria para un funcionamiento adecuado.

El diseño de un sistema de análisis implica la superación de la tendencia a involucrarse en detalles o partes aisladas de una operación en lugar de observar la operación como un todo; el análisis debe orientarse a examinar y verificar los métodos de aprovisionamiento, almacenes y distribución, así como, la revisión de los factores de eficacia y eficiencia globales, delegando en un escalón técnico, los aspectos fragmentarios componentes.

El éxito en el diseño de sistemas de análisis, son aquellos que operan bajo un enfoque de selección y cuantificación de los factores o áreas críticas de la función.

Cada área crítica se hace explícita a través de distintas facetas que se designe como los Indicadores Clave, existen algunos aspectos que son difíciles de objetivar y es preciso sondear diversas manifestaciones para medir de alguna manera, algo que por su misma naturaleza se resiste a la cuantificación y se realiza a través de relaciones significativas.

Un plan de análisis, permite ir identificando los desfases, "Cuellos de botella".y puntos débiles, que condicionan la expansión rentable de la función.

No se trata de reflejar unos hechos históricos, sino de agrupar las observaciones en bloques que diagnostiquen sintéticamente la situación de donde surjan acciones susceptibles de mejorar.

El análisis al ser complejo y laborioso implica una fragnentación en módulos que respondan a una óptica de diagnóstico.

Un análisis cualitativo de los principios de administración y de los procesos funcionales, puede indudablemente indicar la eficiencia de su función. Pero el objetivo de la Auditoría Administrativa, es presentar objetivamente la situación real por lo tanto, con una técnica cuantitativa, obtener la productividad de la función y sus conclusiones.

La Auditoría Administrativa actúa fundamentalmente como sistema de información para la alta dirección y las áreas involucra

das, la labor de análisis de la información capturada, se materializa en dos tipos de informes:

- 1).- Informe de recomendaciones; cuyo contenido responde al análisis efectuado en el, se sintetizan las grandes líneas de actuación de la función por comparación con las previsiones realizadas. Se identifican las desviaciones trascendentes y sus causas, llamando la atención de la alta dirección y áreas involucradas sobre vías de acción futura.
  
- 2).- Balance periódico de puntos débiles y fuertes; se trata de una evaluación de la función en la que se presenta de forma concisa, las debilidades constatadas en el período y se identifican los posibles "Cuellos de botella" de las líneas de fuerza y de los potenciales no explotados que deben ser apoyados para el mejor logro de su objetivo.

Conviene insistir en que sí, tras investigar la situación de compras, en un conjunto de campos que permitan esclarecer objetiva y claramente su posición, no se aborda un Plan de Mejora, el esfuerzo estará pobremente recompensado. La única justificación del Plan de Evaluación es la de servir de punto de apoyo necesario y sistemático para la fijación o revisión de políticas y objetivos en la empresa.

Antes de examinar la información de compras, es preciso que exponamos la diferencia entre "dato" e "información". Se entiende como dato el registro de un hecho, mientras que información es la premisa de una decisión. El dato tiene un carácter individualizado y simple, frente a un producto semi-elaborado como es la información. De hecho, los datos equivaldrían a materias primas, tales como el agua, la arena o el cemento que aunque se disponga de ellos, no constituyen por sí solos el hormigón, que en nuestro caso sería la información. Este hormigón es el apoyo del edificio de las decisiones empresariales.

METODO DE EVALUACION.

Diseño de un Sistema de Análisis.

Puesto que se ha decidido establecer un sistema de análisis la primera pregunta que surge es:

- ¿Por dónde empezar a analizar?

El análisis debe iniciarse en la cumbre de una organización, contemplando el negocio necesariamente desde el punto de vista de sus actividades totales. Un director general, que reflexione desde su puesto, sobre la función de compras identificará las grandes áreas donde debe aplicarse el análisis. Esas áreas son precisamente los factores críticos, es decir, aquellos aspectos del negocio en los que es esencial una actuación satisfactoria para un funcionamiento adecuado de la empresa total.

Una analogía útil puede derivarse del cuerpo humano. En él existen varios "sistemas" o grupos de actividades estrechamente relacionados, el sistema circulatorio, el sistema nervioso, el sistema digestivo, etc. Ninguno de ellos puede fallar, aunque sea parcialmente, sin que se dañe seriamente la salud general del cuerpo.

La función compras, tiene grupos similares de actividades relacionadas. Uno de tales grupos de actividad es Adquisición de

bienes materiales y servicios. Otro es el seguimiento y control de pedidos, o bien la productividad, éstos son algunos de los factores críticos de la función, sobre los que la dirección debe situar sus controles, pues la actuación satisfactoria en cada uno es vital a la vida de la empresa.

Cuando se diseña un método de evaluación debe velarse para que los directivos superen la tendencia a involucrarse en detalles o partes de una operación en lugar de observar la operación como un todo. El directivo de formación básica técnica tenderá a examinar y verificar los métodos de aprovisionamiento, almacenes y compras, jugando así, un papel de un "Sherlock Holmes" industrial. En contraste con esta aproximación, destaca la postura de un directivo preocupado por los factores de eficacia y eficiencia globales, delegando en un escalón técnico, los aspectos fragmentarios componentes.

Es difícil generalizar, porque existen tantos sistemas de análisis como empresas. Pero conceptualmente como se resume la esencia de los sistemas que operan con éxito: como sistemas que operan bajo un enfoque de selección y cuantificación de los factores o áreas críticas de la función.

Los responsables del análisis de la función deben aplicar sus propias escalas de valores o (estandar) así como, sus controles durante el desarrollo.

El plan es una función de evaluación.

Ya que el análisis identifica, y cuantifica unas necesidades o metas advertidas genéricamente y otorga una traducción concreta de la función en la medida posible a unos objetivos que aparecían difusos, expresando el producto de las acciones en términos físicos significativos para medir el grado en que éstos logran el objetivo, es decir la eficacia.

El análisis tiene por objeto verificar si las predicciones se ajustan a las realizaciones e indicar las acciones correctivas necesarias y éste comprende tres fases:

- Registro de datos de acuerdo con la ejecución de los programas;
- Comparación de las previsiones y los resultados, análisis de las desviaciones e interpretación de sus causas;
- Sobre esta base, sugiere a los responsables las acciones correctivas.

Para que el análisis regulador sea eficaz debe reunir tres condiciones:

- Debe estar fundamentado en un sistema organizado de información;
- Debe ser rápido;
- Debe estar integrado en el proceso de decisión.

a) Un sistema organizado de información.

Es preciso comprobar las previsiones: las normas y los estándares. Hay que medir las desviaciones, aislar las causas reales de las causas posibles. Todo ésto, supone un sistema de información adecuado.

Gran parte de la información actual y sobre todo contable, es de inspiración jurídica, y no responde a las necesidades de la información de análisis, está dispersa y no es posible utilizarla a los fines ya que ni es sistemática, ni está coordinada, ni tan siquiera es oportuna.

Se requiere un sistema informático administrativo, para poder responder a las cuestiones de control y a las necesidades de la decisión.

b) Un control rápido.

El control regulador es contemporáneo a la ejecución. Es metódico, regular y se efectúa de manera periódica para asegurar la continuidad de los procesos de decisión.

Este carácter regulador depende en gran parte de la velocidad de reacción de las informaciones.



c) Un control integrado en el proceso de decisión.

Lo que importa realmente, es que el control esté conectado en línea directa de una parte con la información y de otra parte con el plan.

La información puede circular en los dos sentidos y las sugerencias ofrecidas por el análisis dan a los responsables un medio de tomar oportunamente las correcciones necesarias.

Ha dicho P.J. Lovewell del Stanford Research Institute, cuyas ideas sigo en este apartado:

"Sabemos que muchas empresas que tienen excelentes planes de mercado, finanzas, y para otras funciones, carecen de un plan estratégico. Podríamos llamar a esto planificación "El Caballo Ciego". puede correr muy bien, pero no sabe a dónde va. Probablemente chocará con algunas cercas, a menos que alguien le ponga un bozal y le dirija"

El estandar se presenta pues, como un compromiso entre la media y el ideal, como un intercambio entre lo que se puede y lo que se quiere.

La palabra control no expresa solamente una operación de comprobación, expresa también un resultado, el hecho de que una actividad no se salga del camino que se le ha asignado.

Se dice que una actividad está "bajo control" cuando su desarrollo está orientado y constantemente ajustado con objeto de alcanzar un objetivo previsto con un margen de error pre-determinado.

Esta concepción lleva implícitas algunas normas que conviene destacar:

- a) La responsabilidad de los objetivos, acciones correctivas y desviaciones debe quedar claramente definida.
- b) El punto esencial del control está en la acción. El hombre clave en un dispositivo de control es el responsable de las acciones correctivas. Debe tener a su disposición objetivos estandares, relaciones de medida y desviaciones, de forma que puede juzgar las consecuencias de las decisiones que tome.

Areas críticas de la función.

Algunos aspectos de la función, como el clima social, son di  
ffciles de objetivar y es preciso sondear diversas manifestaciones  
para medir de alguna manera algo que por su misma naturaleza se re  
siste a la cuantificación. Sin embargo, unos gráficos de ausentis  
mos, de quejas, de sugerencias, de peticiones de traslados darán  
una idea más justa de la realidad que los rumores.

Las medidas sólo adquieren plena significación, cuando se re-  
fieren a un nivel pretendido por la función: el standard. P. ej.:  
el nivel de ausentismo nos dice que de cada cien jornadas se pier-  
den ocho por ausentismo. Este nivel ¿es bueno o malo?

Es preciso estudiar lo que sucede en otras empresas, contem-  
plar la historia de la propia empresa, analizar las circunstancias  
actuales y determinar el nivel que se considera óptimo.

## Las Auditorías Administrativas.

Actúan fundamentalmente como informadores de la Alta Dirección. Su labor de análisis de la información recogida se materializa en dos tipos de informes:

### RECOMENDACIONES.

- 1) De la Alta Dirección, cuyo contenido responde al análisis efectuado y en el que se sintetizan las grandes líneas de actuación de la función comparada con las previsiones realizadas por el Órgano de Auditoría Administrativa. Se identifican las desviaciones trascendentes y sus causas, llamando la atención de la Alta Dirección sobre posibles vías de acción futura.
  
- 2) Un balance periódico de puntos débiles y fuertes de la actividad se trata de una evaluación de la función en la que se presentan de forma concisa las debilidades constatadas en el período y se identifican los posibles "cuellos de botella" de la expansión rentable a corto plazo, las líneas de fuerza y los potenciales de la función no explotados en los que apoyan su progreso.

Además de esta labor analítica-sintética como Órgano de la Alta Dirección, la Auditoría Administrativa actúa de consultor y apoyo de la línea como control integrado.

## CONTROL INTEGRADO

## Características Básicas.

El objetivo de la A.A., es la de apoyar a los directivos en el proceso de toma de decisiones con visión empresarial, para que se obtengan los resultados deseados. En otras palabras, se trata de lograr una congruencia de metas, para lo cual crea el marco dentro del cual las acciones tomadas por los distintos directivos no responden solo al interés de su propio servicio, sino que responden al interés superior de la empresa como conjunto.

Cada área se hace explícita a través de distintas facetas que designamos con los indicadores clave. Así por ejemplo, la situación compras queda aclarada contemplando:

- Estructuras por funciones
- Estructura por familias ocupacionales
- Clima social (rotación, absentismo, quejas...)
- Formación y desarrollo
- Salarios
- Los resultados globales y unitarios
- La rentabilidad
- Expansión
- Independencia
- Disponibilidad

Esta explicación de las áreas críticas hay que cuantificarla y para ello se buscan unas medidas a través de sus características esenciales y que a manera de resumen son:

**Totalidad:** No se miran aspectos parciales, sino el conjunto.

**Equilibrio:** Cada aspecto tiene su peso justo, sin dejar que la formación técnica, comercial, del directivo, deforme la realidad dando más importancia al factor que él conoce mejor.

**Oportunidad:** Las acciones correctivas deben realizarse a tiempo si-

se quiere que sean eficaces o que no sean perjudiciales.

**Eficiencia:** Se busca la consecución de los objetivos y se apunta al centro de los problemas.

**Integración:** Los diversos factores se contemplan dentro de la estructura de la empresa para ver las repercusiones de cada problema en el conjunto de empresa.

**Creatividad:** Continua búsqueda de elementos significativos y standards para conocer mejor la realidad de la empresa y encaminarla más certeramente hacia sus objetivos.

**Impulso a la acción:** Debe alertar al directivo forzándole a una toma de decisiones sobre los aspectos negativos de las realizaciones e impulsar las acciones correctivas adecuadas.

En el desarrollo de la función completa de Control están implicadas tres etapas:

- 1) Establecimientos de standards en puntos estratégicos;
- 2) Comprobación e informe de la ejecución;
- 3) Aplicación de acciones correctivas.

Creación de una mentalidad adecuada en los mandos hacia la consecución de los objetivos comunes, haciéndoles particularmente sensibles a la rentabilidad, y a la eficiencia del conjunto. Para desarrollar esta misión, se les explica y es raro que una activiada pue-

da ser eficaz si no está bajo control. Sin embargo, no basta que una actividad esté bajo control para ser eficaz: se puede tener bajo control una actividad mal orientada. Es preciso un cálculo de los resultados anticipados de los diversos objetivos posibles.



ACCIONES A DESARROLLAR A LA TERMINACION DE LA  
AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Con el propósito de que los resultados obtenidos de nuestra intervención en la Auditoría Administrativa se estructuren de tal manera que constituyan una base importante para la obtención del informe final, será necesario la elaboración de la cédula "RESUMEN DE OBSERVACIONES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA" y todas aquellas irregularidades detectadas, así como las correspondientes recomendaciones; se comentarán y discutirán con los funcionarios responsables del área involucrada, a fin de aclarar, validar o en su caso ampliar cada punto.

Cuando se trate de situaciones irregulares que impliquen responsabilidades administrativas y/o legales, no se comentarán con el personal del área auditada, sino de inmediato se notificará a la Dirección General para que decida su tratamiento, incluyendo situaciones que compete investigar a otra especialidad.

Para informar de aquellas observaciones y recomendaciones importantes que como resultado de nuestra intervención en la Auditoría Administrativa practicada, se formulará el informe final de resultados obtenidos, tomando como base la cédula "RESUMEN DE OBSERVACIONES". (ver anexo)

Para aquellos casos detectados, en que es necesaria la intervención de otra especialidad para la continuidad de las investigaciones se le informará a través del "REPORTE INTERNO DE AUDITORIA" mismo que debe ser mencionado en todos sus puntos en el informe -- final.

Los papeles de trabajo (cédulas) que se utilizaron durante nuestra intervención se integraran de tal manera que previa codificación, nos permitan la localización oportuna de datos para cualquier aclaración o como memoria de actividades desarrolladas en el transcurso de la revisión.

## INFORME

La cuidadosa preparación del informe de auditoría, conteniendo detalles de hallazgos y recomendaciones del auditor, es un factor importante en la terminación de la tarea asignada. Aquellos hechos que reflejan condiciones perjudiciales, deficiencias, irregularidades y demás, deberán ser mencionados según su orden de importancia. Las recomendaciones se formularán con claridad.

## ACTIVIDADES FINALES

El objeto principal es completar los casos que quedaron pendientes y que se encontraban comprendidos en las recomendaciones hechas en el informe de auditoría. El auditor puede considerar necesario mantenerse informado y comprobar que dichas recomendaciones se desarrollaron, ayudar a la preparación de nuevas formas y procedimientos, y modificar o formular políticas. También el auditor puede encontrar necesario discutir con la Dirección ciertos aspectos del informe, relacionados con las operaciones o actividades, a fin de impulsar su mejoramiento. Una discusión así presentará además, la oportunidad de dar mayores explicaciones o aclarar posibles malas interpretaciones.

DE : \_\_\_\_\_

PARA: \_\_\_\_\_

DIA	MES	AÑO

## OBSERVACIONES

Grado de Atención	Departamento	Observación	Efecto	Comentario	Anexo
1	2	3	4	5	6

El objeto de este reporte es el comunicar las observaciones de situaciones que a nuestro criterio son irregulares y que es necesaria su atención y que compete a otras especialidades, y su llenado se hará conforme a lo siguiente:

1. Las observaciones se listarán de acuerdo al grado de atención que se es necesario por su importancia marcando con :
  - A.- Los que requieran una atención urgente
  - B.- Los que requieran una mayor investigación y parecen importantes
  - C.- Los que requieran una mayor investigación y no afectan demasiado

2. Asiente el nombre del departamento en donde se ubique específicamente la observación irregular.
3. Describa brevemente cada uno de los indicios detectados, así como los trabajos de investigación que realizó.
4. Describa brevemente las repercusiones del problema detectado, así como los trabajos de investigación que realizó.
5. Describa su opinión respecto al rumbo que deben seguir las investigaciones así como el propósito de su continuidad.
6. Anexe las evidencias documentales que se reunieron respecto al particular.

REPORTE INTERNO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

DE \_\_\_\_\_

Exp.  
Fecha  
No.

A \_\_\_\_\_

No.	Dependencia	Indicios	Comentarios	Anexo #
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

El objeto de este reporte, es de comunicar a otras especialidades los indicios de situaciones irregulares que les competen, y su llenado se -- hará conforme a lo siguiente:

COL. NUM.

I N S T R U C C I O N E S

- 1 Liste los indicios en orden progresivo numérico
- 2 Asiente el nombre de la dependencia en donde se ubique específicamente el indicio de la irregularidad
- 3 Haga breve descripción de cada uno de los indicios detectados
- 4 Asiente los trabajos de investigación que realizó sobre los indicios reportados, así como su opinión sobre las revisiones que es necesario - continuar
- 5 Anexe las evidencias documentales que haya reunido sobre el particular.

## CEDULA DE: CONTROL DE LA ATENCION DE LAS RECOMENDACIONES DE AUDITORIA

INFORME DE RESULTADOS			RESUMEN DE OBSERVACIONES	RECOMENDACIONES	AREA-- AUDITADA	PLAZOS FIJOS PARA LA REGULARIZACION	VIGILANCIA SOBRE LA ATENCION DE LAS RECOMENDACIONES
NUMERO	FECHA	REMITIDO A					
	(I)		(II)	(III)	(IV)	(V)	(VI)

Proceda al llenado de esta cédula conforme a lo siguiente:

COL. NUM.

I N S T R U C C I O N E S

- I Anotar los datos relativos al informe de Resultados de la auditoría que corresponda
- II y III Copie el contenido de la Cédula Resumen de Recomendaciones de Auditoría en las columnas II y V, respectivamente, por aquellas observaciones importantes
- IV Asiente el nombre del Area Auditada en donde se ubica específicamente cada una de las observaciones consignadas en esta cédula, como son: Zonas, Agencias, Departamentos, etc., con objeto de conocer aquellas áreas que en determinado momento presentan un número considerable de irregularidades por atender
- V Establezca entrevista con la máxima autoridad del área auditada (Gerente Divisional, Presidente Ejecutivo de Junta, Residente de Obra, etc.) para enterarlo de los resultados de nuestra revisión, así como de las recomendaciones tendientes a eliminar las observaciones. Como consecuencia de la entrevista, dicha autoridad máxima, fijará los plazos y condiciones para la regularización de las observaciones, lo que finalmente se asentará en esta columna
- VI Asiente los resultados de la vigilancia sobre la atención de nuestras recomendaciones para eliminar las irregularidades detectadas en la auditoría y en su caso, las causas por las que no se han atendido, considerando los plazos acordados.

CEDULA DE: RELACION DE FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO	
S E C C I O N	F U N C I O N
Jefe de Compras	
Planeación de las compras	
Requisiciones y cotizaciones	
Otros	
NOTA: Anotar en forma breve las <u>fun</u> ciones que se desarrollan en cada una de las secciones que integran el Departamento.	



CEJULA DE: DEBERES DEL PERSONAL

N O M B R E:

Puesto según Contrato Colectivo de Trabajo

Sueldo Base:

Otras percepciones:

Compensación  
Tiempo Extra

NOTA: Preparar una lista por persona de las principales actividades que desarrollan en cada una de las secciones que integran el Departamento.

T I T U L O S	PREPARADOS POR
Manuales	
Instructivos	
Circulares	
<b>NOTA:</b> Se deberá relacionar en cada uno de los títulos todo lo recopilado, teniendo especial cuidado de que las disposiciones emitidas estén vigentes.	

**CEDULA DE: CONTROL DE LA ATENCION DE LAS RECOMENDACIONES DE AUDITORIA**

INFORME DE RESULTADOS			RESUMEN DE OBSERVACIONES	RECOMENDACIONES	AREA-AUDITADA	PLAZOS FIJOS PARA LA REGULARIZACION	VIGILANCIA SOBRE LA ATENCION DE LAS RECOMENDACIONES
NUMERO	FECHA	REMITIDO A					
(I)			(II)	(III)	(IV)	(V)	(VI)

Proceda al llenado de esta cédula conforme a lo siguiente:

COL. NUM.

**I N S T R U C C I O N E S**

- I Anotar los datos relativos al informe de Resultados de la auditoría que corresponda
- II y III Copie el contenido de la Cédula Resumen de Recomendaciones de Auditoría en las columnas II y V, respectivamente, por aquellas observaciones importantes
- IV Asiente el nombre del Area Auditada en donde se ubica específicamente cada una de las observaciones consignadas en esta cédula, como son: Zonas, Agencias, Departamentos, etc., con objeto de conocer aquellas áreas que en determinado momento presentan un número considerable de irregularidades por atender
- V Establezca entrevista con la máxima autoridad del área auditada (Gerente Divisional, Presidente Ejecutivo de Junta, Residente de Obra, etc.) para enterarlo de los resultados de nuestra revisión, así como de las recomendaciones tendientes a eliminar las observaciones. Como consecuencia de la entrevista, dicha autoridad máxima, fijará los plazos y condiciones para la regularización de las observaciones, lo que finalmente se asentará en esta columna
- VI Asiente los resultados de la vigilancia sobre la atención de nuestras recomendaciones para eliminar las irregularidades detectadas en la auditoría y en su caso, las causas por las que no se han atendido, considerando los plazos acordados.

124.

NUM. DE CBS	REFERENCIA	OBSERVACIONES DE AUDITORIA	CAUSAS DE LAS IRREGULARIDADES	COMENTARIOS DEL AREA AUTORIZADA	RECOMENDACIONES
(I)	(I)	(II)	(III)	(IV)	(V)
				Intervino	Enterado
				_____ Auditor	_____ Responsable del Area

Al término de la auditoría de cada fase o sub-fase, integre en cada cédula, el resumen de observaciones detectadas y comprobadas, según se consigna en papeles de trabajo al detalles, así como los demás datos que en la misma se establecen conforme a lo siguiente :

COL. NUM.

I N S T R U C C I O N E S

- I Se listarán en orden numérico progresivo
- II Se asentarán en forma clara con las siguientes consideraciones:  
 Situación : Atrasos.- Fijar en días, meses o años  
 Pérdidas y robos.- Establecer importes y responsables  
 Comisiones y observaciones.- En qué consisten específicamente  
 Consecuencias: Siempre que sea factible, hacer la cuantificación en pesos y porcentos, lo que constituirá la base para evaluar la gravedad de las irregularidades
- III Plasmar en forma concreta las causas que dieron origen a las irregularidades detectadas, según el resultado de las investigaciones
- IV Se asentarán los comentarios que estime pertinente emitir el responsable del área audita da, por cada una de las irregularidades detectadas y causas que las originaron. En caso de que no emita ningún comentario se anotará en esta columna "Sin Comentarios", obtenidos en su caso los comentarios del responsable del área, recabe su firma.
- V Derivado de los puntos anteriores, plasmar en forma objetivo nuestras recomendaciones, tendientes a encauzar las desviaciones en los procedimientos establecidos, tomando en cuenta la posibilidad de su aplicación, tanto por el aspecto de elementos disponibles como por su costeabilidad.

NOTA GENERAL: La conformación adecuada de esta cédula, facilita la formulación del "INFORME DE RESULTADOS" en forma clara y objetiva; además servirá para la in

## C O N C L U S I O N E S

La Dinámica de las empresas y sus potenciales nos obligan a actuar con iniciativa y flexibilidad; en estas épocas ya no es posible el darnos lujos de esperar hasta disponer de sistemas sofisticados o ideales; debemos actuar con rigor técnico, imaginación creadora y constancia en la investigación de nuevas técnicas tendientes a mejorar lo ya establecido, preocupándonos por consolidar lo ya logrado y no estancarnos en los éxitos alcanzados.

Las empresas que han orientado su futuro hacia la expansión, no pueden, ni deben establecer sus bases de consolidación con los métodos y herramientas pertenecientes al pasado, pues al recurrir a estos se corren graves riesgos, surgirán problemas al tratar de dar soluciones prácticas, es por ello necesario tener conciencia del desarrollo de las nuevas tendencias y corrientes administrativas el suficiente acierto para entenderlas y la capacidad para implantarlas.

Si se quiere estar en condiciones de aprovechar las oportunidades del progreso tecnológico quienes dirigen la empresa deberán atender a la permanente necesidad de analizar y evaluar sus métodos y actuaciones; planear y modernizar su administración y determinar estratégicamente los instrumentos más adecuados y avanzados

a su disposición para el mejor logro de las funciones de la empresa.

Es por ello, vital el papel del Auditor Administrativo, el cual está destinado a jugar papel importante en los requerimientos de un proceso de capacitación intensivo, capaz de dotar al personal de los diferentes departamentos de las empresas de técnicas especializadas para el mejor logro de sus objetivos.

" B I B L I O G R A F I A S "

- 1/ Williams P. Leonard. (Auditoría Administrativa) Sistemas y Procedimientos.
- 2/ Roberto Macías Pineda. Auditoría Administrativa México, 1962.
- 3/ José Antonio Fernández Arena. (La Auditoría Administrativa), enero 1973.
- 4/ American Institute of Management, Manual of Excellent Managements. (Fifth edition). New York, 1959.
- 5/ John W. Buckley, Cómo enfrentarse a la Auditoría Administrativa. (Auditoría Administrativa). México, 1974.
- 6/ Edward F. Norbeck, Auditoría Administrativa, México, febrero, 1974.
- 7/ Edward F. Norbeck, Auditoría Administrativa, México, febrero 1974.