



Tabla de Contenidos

Informe Ejecutivo

Informe Analítico

Objeto	1
--------	---

Alcance	1
---------	---

Tarea Realizada	3
-----------------	---

Evaluación, Hallazgos y Estrategia de Solución	4
--	---

Conclusión	7
------------	---

Anexos

Informe Ejecutivo



Informe Ejecutivo

El presente informe tiene por objeto sintetizar el resultado de las tareas de auditoría administrativa y operacional desarrolladas con el fin de evaluar la gestión administrativa, la eficiencia operacional y el desempeño de su personal en los departamentos de **XXX**. Este informe es nutrido entonces con la información obtenida en dicho proceso.

A continuación se consignan aquellos hallazgos considerados de mayor importancia detectados en el desarrollo de nuestra labor:

- I) Planeación deficiente o inadecuada (Funcionabilidad al **XX** %)
 - i) La planeación estratégica se encuentra en ciernes; el plan director se encuentra desactualizado.
 - ii) Se carece de un manual de procedimientos entre otros (La empresa no ha concretado su proceso de formalización).
 - iii) El presupuesto no se encuentra segregado por secciones (compras, inventarios, etc.) y el catalogo de cuentas contable requiere un re-diseño (conceptos y centros de costos) para facilitar su seguimiento.

- II) Organización deficiente o inadecuada (Funcionabilidad al **XX** %)
 - i) Oficinas del distrito con espacios insuficientes (las áreas no cuentan donde archivar).
 - ii) Sistemas informáticos obsoletos y no integrados (falta ERP).
 - iii) Se carece de un manual de organización, descriptivo de puestos y organigrama integral (La empresa no ha concretado su proceso de formalización).
 - iv) Falta de gestión en el tema de los pilares de la calidad (organización, orden, limpieza, estandarización y disciplina).

- III) Integración carente (Funcionabilidad al **XX** %)
 - i) Inexistente gestión del recurso humano. El proceso de la nómina reviste más importancia que la gestión del personal.
 - ii) El personal en general clama capacitación.
 - iii) No existen normas ni evaluación del desempeño.
 - iv) No existe comisión de seguridad e higiene y se observan actos y condiciones inseguras.

- IV) Dirección deficiente o inadecuada (Funcionabilidad al **XX** %)
 - i) Flujos de información y comunicación sin la adecuada definición.
 - ii) Medios y canales de comunicación entre las áreas informales (sin patrón de comunicación cruzado oral-escrito)
 - iii) Ambiente no propicio para descentralizar (sin establecimiento de políticas, selección apropiada del personal y de los controles); empleados poco facultados.

- V) Control deficiente o inadecuado (Funcionabilidad al **XX** %)
 - i) Sin la práctica de funciones de contraloría y auditoría interna.

- ii) Sin un sistema informático integral para el proceso ágil de las transacciones ni de información para la gerencia que sea la columna vertebral del control interno y presupuestal (falta ERP).
- iii) Puesto de encargado de sistemas vacante y riesgos en el uso de las tecnologías de la información sin gestionar.
- iv) Omisión de obligaciones fiscales y laborales y acreditamientos indebidos.
- v) Falta de ajustes, reclasificaciones y estimaciones en las cuentas de contabilidad.
- vi) Énfasis en el control detallado de partidas con importancia relativa y ausencia de controles clave para activos relevantes como: bancos, cuentas por cobrar, inventarios, etc.

Con respecto al desempeño del personal se determina en un **XX%** de funcionabilidad (deficiente o inadecuado) considerando ambientes de gestión administrativa competitivos (mínimo del 90 por ciento de funcionabilidad en lugar del **XX%** obtenidos) lo que significa que el desempeño del personal se ha reducido sustancialmente por el ambiente o clima organizacional que impera en la empresa.

En base a la labor realizada y a partir de los hallazgos expuestos en el presente documento se concluye que tanto la gestión administrativa como el desempeño de su personal son deficientes o inadecuados para el logro de la visión de la empresa, a saber:

"XX*"

* Las negritas son nuestras

Las acciones que se consideran prioritarias para mejorar el desempeño administrativo y operacional son las siguientes:

1. Institucionalizar la Organización (Gobierno Corporativo)
2. Concretar la puesta en marcha de la Planeación Estratégica y actualizar el Plan Director
3. Formalizar la Organización (Documentarla)
4. Formular las Especificaciones de Requerimiento de Software (ERS) previo a la implementación del sistema tipo ERP (Enterprise Resource Planning)
5. Satisfacer las necesidades de espacios y de equipo crítico
6. Capacitar, evaluar y facultar al personal
7. Definir los flujos de comunicación e información y formalizar sus medios y canales
8. Implementar la práctica de auditoría interna y la contabilidad por áreas de responsabilidad (presupuesto oportuno)
9. Cubrir la vacante en sistemas y gestionar las T.I. (Tecnologías de la Información) desde adentro
10. Regularizar las problemáticas contables y fiscales

El detalle de la evaluación, de los hallazgos y de la estrategia de solución puede ser consultada en el informe analítico que se formula a continuación.

XX. Enero de 2010.

Informe Analítico



Objeto

El presente Informe tiene por objeto dar a conocer a la empresa auditada las situaciones que afectan desfavorablemente la gestión administrativa, la eficiencia operacional y el desempeño de su personal y ser el inicio de un trabajo de consultoría con bases firmes partiendo de un diagnóstico preciso de sus problemáticas.

Alcance

Fueron objeto de examen las siguientes operaciones generales y sus correspondientes específicas:

1. Compras
2. Inventarios
3. Contabilidad y Finanzas
4. Recursos Humanos
5. Operación
6. Conservación

En cada operación se determinó el desempeño actual del personal. En relación con los pasos del proceso administrativo la revisión fue integral, abarcando todas las etapas de dicho proceso y los componentes que lo fundamentan de acuerdo a lo siguiente:

PLANEACIÓN
Visión
Misión
Objetivos o metas
Estrategias/tácticas
Políticas
Procedimientos
Reglas
Programas
Presupuestos
Enfoques
Niveles
Horizonte
ORGANIZACIÓN
Estructura organizacional
<i>Distribución equitativa de actividades</i>
<i>División organizacional (Departamentalización)</i>
<i>Amplitud de mando</i>
Autoridad
<i>Unidad de mando y autoridad lineal</i>
<i>Unidad de dirección y autoridad funcional</i>
<i>Descentralización</i>
<i>Empowerment (Facultar a los empleados)</i>
Coordinación



Representación gráfica (Organigrama)
Descripciones de puesto
Manual de organización
Clima organizacional
Recursos Materiales y Tecnológicos
Recursos Financieros
INTEGRACIÓN
Requerimientos de fuerza de trabajo identificados
Inventario de R.H. disponibles
Reclutamiento
Selección y colocación
Contratación
Inducción
Ascenso y promoción
Evaluación
Planeación de carreras
Planes de incentivos
Capacitación o desarrollo
Seguridad e higiene
DIRECCIÓN
Liderazgo
Comunicación
Toma de decisiones
CONTROL
Ambiente de Control
<i>Actitud de la Administración hacia los controles internos establecidos</i>
<i>Estructura de organización de la entidad</i>
<i>Funcionamiento del consejo de administración y sus comités de auditoría</i>
<i>Métodos para asignar autoridad y responsabilidad</i>
<i>Método de control administrativo</i>
<i>Políticas y prácticas de personal</i>
<i>Influencias externas que afectan las operaciones y prácticas de la entidad</i>
Evaluación de Riesgos
Sistemas de información y comunicación
Procedimientos de control
<i>Debida autorización de transacciones así como de actividades</i>
<i>Adecuada segregación de funciones, y a la par, de responsabilidades</i>
<i>Diseño y uso de documentos y registros apropiados que aseguren el correcto registro de las operaciones</i>
<i>Establecimiento de dispositivos de seguridad que protejan los activos</i>
<i>Verificaciones independientes de la actuación de otros y adecuada valuación de las operaciones registradas</i>
Vigilancia

El peso departamental fue asignado siguiendo el criterio de asignación presupuestal vigente...en la proporción de XX% a operación, XX% a conservación y XX% a administración.

Puesto que no todas las etapas, componentes y operaciones enlistadas tienen la misma importancia o relevancia para la empresa, fue imprescindible ponderarlas, esto es, asignarle a cada una de ellas un valor que técnicamente se conoce como peso para establecer su importancia relativa de acuerdo a lo siguiente:

Operación	Ponderación de las Etapas del Proceso Administrativo						Sub-Total	Departamental	Ponderación Total
	Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control				
Compras	24%	24%	5%	24%	24%	100%		0.00%	
Administración de Inventarios	24%	24%	5%	24%	24%	100%		0.00%	
Finanzas	24%	24%	5%	24%	24%	100%		0.00%	
Administración de R.H.	24%	24%	5%	24%	24%	100%		0.00%	
Operación	24%	24%	5%	24%	24%	100%		0.00%	
Mto. y Conservación	24%	24%	5%	24%	24%	100%		0.00%	
								0.00%	

El peso departamental fue asignado siguiendo el criterio de asignación presupuestal vigente que señala que el monto total recaudado se debe aplicar en la proporción de XX% a operación, XX% a conservación y XX% a administración.

Las limitaciones principales fueron los periodos vacacionales que se presentaron en el tiempo programado de la auditoría, así como las jornadas reducidas de fin de año, teniendo un impacto directo y proporcional en la fecha de presentación del informe que había sido originalmente programado para el día **XX** de enero del 2010.

Otra limitación fue el no poder practicar el análisis de los estados financieros básicos vía razones financieras por encontrar que los mismos carecen de ajustes y reclasificaciones de relevancia y que son tratados en los hallazgos a la sección de contabilidad y finanzas.

Tarea Realizada

Nuestro examen se efectuó de conformidad con la metodología general descrita en el boletín de la Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. y que describo a continuación:

1. Familiarización
2. Investigación y Análisis
3. Diagnóstico

Dicha metodología se adecuó a las situaciones específicas que se encontraron en el desarrollo de la revisión. Al final esta fue la configuración más adecuada en opinión del auditor:

FAMILIARIZACIÓN
<i>ESTUDIO AMBIENTAL</i>
Manuales de organización y operación (Fuente Interna. Manuales Administrativos)...Recopilación y análisis
Catalogo de formas y formatos (Fuente Interna. Documentación Operativa)...Recopilación y análisis
Proyectos (Fuente Interna. Planeación Estratégica, Táctica y Operativa)...Recopilación y análisis
Normas y regulaciones legales (Fuente Externa. Legislación y Normatividad)...Recopilación y análisis
Planes y programas (Fuente Interna. Planeación Estratégica, Táctica y Operativa)...Recopilación y análisis
Informes y opiniones (Fuente Externa-Interna. Trabajos Previos)...Recopilación y análisis
Mejores prácticas del sector (Fuente Externa. Benchmarking)...Recopilación y análisis
Acta constitutiva y registros (Fuente Interna. Documentos Sociales y Legales)...Recopilación y análisis
Análisis FODA (Fuente Interna. Guía de Entrevista FODA)...Recopilación y análisis
Compras
Inventarios
Contabilidad y Finanzas
Recursos Humanos
Operación
Conservación
<i>ESTUDIO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA</i>
Autoevaluación de los 4 elementos de la administración (Fuente Interna. Cuestionario)...Recopilación y análisis

Compras
Inventarios
Contabilidad y Finanzas
Recursos Humanos
Operación
Conservación
VISITA A LAS INSTALACIONES
Recorrido guiado de las instalaciones (Fuente Interna. Observación Directa)...Visita guiada y análisis
Compras
Inventarios
Contabilidad y Finanzas
Recursos Humanos
Operación
Conservación
IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS PROBLEMA
INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS
Cuestionario general de auditoría (Fuente Interna. Entrevista)...Recopilación y análisis
Inventario de puestos tipo (Fuente Interna. Entrevista y plantilla del personal)..Recopilación y análisis
Cuestionario de análisis funcional a los puestos tipo (Fuente Interna. Entrevista)...Recopilación y análisis
Inventario de actividades (Fuente Interna. Entrevista)...Recopilación y análisis
Análisis operacional de los principales sistemas y procedimientos (Fuente Interna. Entrevista)...Recopilación y análisis
Cuestionario de análisis de procedimientos
Cuestionario de análisis de formas
Diagramar procedimientos
Cuestionario de clima organizacional (Fuente Interna. Cuestionario)...Recopilación y análisis
Cuestionario de evaluación del desempeño (Fuente Interna. Cuestionario)...Recopilación y análisis
Cuestionario de control interno y de diagnóstico fiscal (Fuente Interna. Entrevista)...Recopilación y análisis
Misceláneas
Obtención de razones financieras y estadísticas propias de la operación...Cálculo y análisis
Pruebas de cumplimiento de los planes y políticas...Práctica y análisis
Encuesta a clientes internos y externos de la unidad (Fuente Interna-Externa. Entrevista)...Recopilación y análisis
DIAGNÓSTICO
Identificación de hallazgos importantes (Comparado contra estándares o mejores prácticas)
Ratificación de problemas encontrados con personal directamente involucrado
Interrelacionar los problemas encontrados con los detectados en otras operaciones
Asegurarse que las alternativas de solución no generarán mayores o más complejos problemas
INFORME
Informe preliminar para cada operación por la que se concluya su examen
Informe final de la Auditoría Administrativa y Operacional

Evaluación, Hallazgos y Estrategia de Solución

En términos generales, la gestión administrativa de la empresa se califica en un XX por ciento de funcionalidad (Deficiente o Inadecuada) de acuerdo a lo siguiente:

Operación	Puntos por Etapas del Proceso Administrativo										Total	
	Planeación		Organización		Integración		Dirección		Control			
	Obtenidos	Establecidos	Obtenidos	Establecidos	Obtenidos	Establecidos	Obtenidos	Establecidos	Obtenidos	Establecidos	Obtenidos	Establecidos
Compras		238		238		50		238		238	-	1,000
Administración de Inventarios		238		238		50		238		238	-	1,000
Finanzas		238		238		50		238		238	-	1,000
Administración de R.H.		238		238		50		238		238	-	1,000
Operación		238		238		50		238		238	-	1,000
Mto. y Conservación		238		238		50		238		238	-	1,000
Porcentaje de Funcionabilidad		1,425		1,425		300		1,425		1,425		0%

Ponderación	Obtenida	Establecida
5.00%		5.00%
5.00%		5.00%
5.00%		5.00%
5.00%		5.00%
30.00%		30.00%
50.00%		50.00%
(Deficiente o Inadecuada)	0.00%	100.00%

...la gestión administrativa de la empresa se califica en un XX por ciento de funcionabilidad (Deficiente o Inadecuada).

Con respecto a la evaluación del desempeño del personal, los resultados son los siguientes:

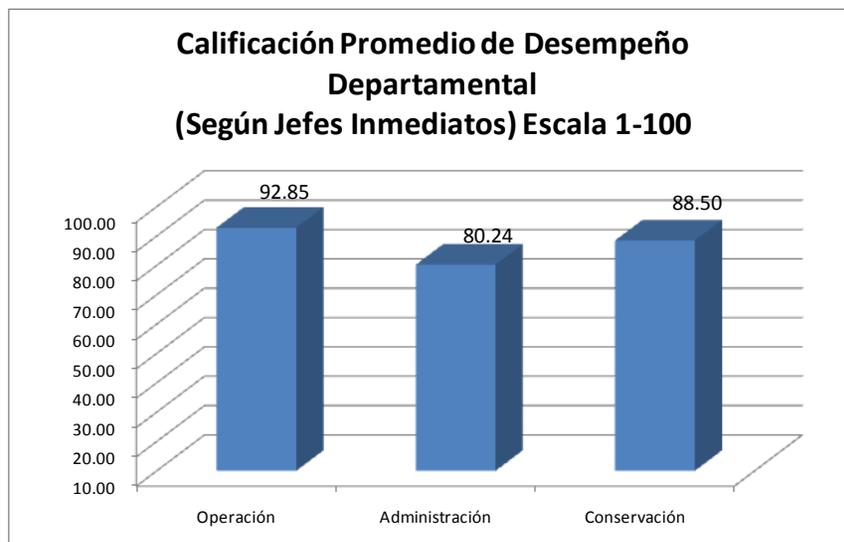
Operación	Personal Total	Personal Evaluado	% de Personal Evaluado	Calificación Promedio de Desempeño Según Jefes Inmediatos	Ponderación Departamental	Calificación Promedio de Desempeño Ponderada
Operación					30%	-
Administración					20%	-
Conservación					50%	-
	0	0				
				Calificación Promedio Ponderada de la Evaluación del Desempeño		- Puntos
				Calificación Ponderada de la Gestión Administrativa de la Empresa		- Puntos
				Porcentaje de Funcionabilidad en Esquemas Competitivos		90.00%
				Calificación Promedio Ponderada de la Evaluación del Desempeño (Ajustada)		- Puntos

La calificación promedio ponderada de la evaluación del desempeño del personal desde el punto de vista del jefe inmediato es de **XX** puntos en una escala del 1-100 en un ambiente cuya gestión administrativa es deficiente o inadecuada. Esta misma calificación desciende hasta **XX** puntos después de un ajuste considerando ambientes de gestión administrativa competitivos con un 90 por ciento de funcionalidad. Este ajuste es realizado mediante una regla de tres inversa y mediante el siguiente planteamiento del problema:

La calificación promedio ponderada y ajustada del desempeño del personal es de XX puntos en la escala de 1 al 100.

Un trabajador obtiene en una evaluación del desempeño, desde el punto de vista de su jefe inmediato, una calificación promedio ponderada de **XX** puntos en una empresa cuya gestión administrativa se califica en un **XX%** de funcionalidad. ¿Qué calificación obtendría el mismo empleado si fuera evaluado bajo los mismos criterios pero desde el punto de vista de un jefe inmediato en una empresa cuya gestión administrativa se califica en un 90 por ciento de funcionalidad?

La relación es inversa toda vez que en ambientes competitivos es más difícil obtener notas de evaluación de desempeño altas dados los estándares más estrictos impuestos por la empresa. El ajuste también es necesario toda vez que los jefes inmediatos se acostumbran a considerar las deficiencias de desempeño como normales debido a una sobreexposición a climas organizacionales deficientes.



En la sección de anexos se muestra todo el detalle de las evaluaciones, hallazgos (incluye opinión del auditado) y estrategias de solución de acuerdo a lo siguiente:

Anexo A.- Detalles de la Evaluación a la Gestión Administrativa

1. Compras
2. Inventarios

3. Contabilidad y Finanzas
4. Recursos Humanos
5. Operación
6. Conservación

Anexo B.- Detalles de Situaciones que Afectan Desfavorablemente la Eficiencia Administrativa y Operacional

Anexo C.- Detalles de la Estrategia de Solución

1. Compras
2. Inventarios
3. Contabilidad y Finanzas
4. Recursos Humanos
5. Operación
6. Conservación

Se sugiere pasar de inmediato a la siguiente fase de consultoría que implique el diseño de cada solución para su posterior implementación.

Anexo D.- Detalles de la Evaluación al Desempeño del Personal

Conclusión

En base a la labor realizada y a partir de los hallazgos expuestos en el presente documento se concluye que tanto la gestión administrativa como el desempeño de su personal son deficientes o inadecuados para el logro de la visión de la empresa, a saber:

“XX”

* Las negritas son nuestras

Se sugiere pasar de inmediato a la siguiente fase de consultoría que implique el diseño de cada solución para su posterior implementación y evitar que se enfríe cualquier interés de parte de la organización y de su personal y así evitar que solo quede en un estudio más.

Sin nada más que informar quedo a sus apreciables órdenes para atender cualquier duda, comentario o trabajo adicional.

XX Enero de 2010.

Anexos
