



**AUDITORIA ADMINISTRATIVA PARA LA EVALUACIÓN Y
FORTALECIMIENTO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DEL
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD EN CONVERTIDOR DE PAPEL
S.A DE C.V**

Jonathan Alcántara García

Tecnológico Nacional de México

Campus Apizaco

Ingeniería en Administración

Asesor Externo

C.P. Consuelo Margarita Pérez Robles

Asesor Interno

C.P José Antonio Rosales Lezama

Agosto – Diciembre 2025



Educación
Secretaría de Educación Pública



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO



Instituto Tecnológico de Apizaco
Ciencias Económico-Administrativas

Apizaco, Tlax., 13/Febrero/2026

ASUNTO: Liberación de Proyecto para Titulación Integral.

LIC. CECILIA YARELLY AREGUIN LARA
JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES
P R E S E N T E.

Por este medio le informo que ha sido liberado el siguiente proyecto para la Titulación Integral:

a) Nombre del Egresado:	JONATHAN ALCÁNTARA GARCÍA
b) Carrera:	INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN
c) Número de Control:	21370940
d) Nombre del proyecto:	AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LA EVALUACIÓN Y FORTALECIMIENTO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD EN COVERTIDOR DE PAPEL S.A. DE C.V.
e) Producto	TITULACIÓN INTEGRAL INFORME DE RESIDENCIA PROFESIONAL

Agradezco de antemano su valioso apoyo en esta importante actividad para la formación profesional de nuestros egresados.

ATENTAMENTE
Excelencia en Educación Tecnológica®
Pensar para Servir, Servir para Triunfar®

LIC. NORMA ANGELICA AGUIÑAGA SÁNCHEZ
JEFA DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS
ECONÓMICO-ADMINISTRATIVAS.

ASESOR
MTRO. JOSÉ ANTONIO ROSAS LEZAMA.

NAAS/mcvh



2026
año de
Margarita
Maza



Av. Instituto Tecnológico No. 418, San Andrés Ahuashuaptec, Municipio de Tzompantepec, Tlaxcala, Mex. C.P. 90491 Tel. (241) 4172010
Ext. 105, e-mail: cea@apizaco.tecnm.mx https://www.apizaco.tecnm.mx



Educación
Secretaría de Educación Pública



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO



Instituto Tecnológico de Apizaco
División de Estudios Profesionales

Tzompantepec, Tlaxcala, **17/Marzo/2026**

JONATHAN ALCÁNTARA GARCÍA
EGRESADO(A) DE LA CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN
CON NÚMERO DE CONTROL 21370940.
P R E S E N T E.

Por este medio, me permito informar a usted que por aprobación de la comisión revisora asignada para valorar el trabajo que mediante la opción **TITULACIÓN INTEGRAL INFORME DE RESIDENCIA PROFESIONAL** y cuyo tema es: **"AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LA EVALUACIÓN Y FORTALECIMIENTO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD EN CONVERTIDOR DE PAPEL, S.A. DE C.V."**, conforme a lo establecido en el procedimiento para la obtención del Título Profesional en el Instituto Tecnológico, la División de Estudios Profesionales a mi cargo le otorga la:

AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

Debiendo entregar **1 USB** del mismo, apropiadamente empastados, a la brevedad, para presentar su Acto de Recepción Profesional.

Sin otro particular por el momento me despido.

ATENTAMENTE

Excelencia en Educación Tecnológica®
Pensar para Servir, Servir para Triunfar®

CECILIA YARELY ARREGUÍN LARA
JEFA DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
TECNOLÓGICO NACIONAL
DE MÉXICO
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE APIZACO
DIVISIÓN DE
ESTUDIOS PROFESIONALES

ccp. Archivo
CYAL/Gvm*



2026
año de
Margarita
Maza



Agradecimientos

Agradezco a la vida y al universo por permitirme existir y llegar hasta este momento y por darme la fortaleza para aprender, reconstruirme y seguir avanzando, aun cuando las respuestas no siempre fueron claras.

A mi mamá, Verónica García, gracias por ser el origen de todo. Por tu amor incondicional, tu paciencia infinita y por sostenerme incluso cuando yo mismo dudaba. Este logro también es tuyo, porque detrás de cada paso que di siempre estuviste tú, creyendo en mí antes incluso de que yo aprendiera a hacerlo.

A mi hermana, Allison Alcántara, gracias por tu compañía y por estar presente de tantas formas que no siempre se dicen, pero que siempre se sienten. Tu apoyo fue un refugio constante a lo largo de este camino.

A mi asesor interno, el C.P. José Antonio Rosales Lezama, agradezco la guía académica, la disposición y el acompañamiento brindados durante el desarrollo de este proyecto. De igual manera, agradezco profundamente a mi asesora externa, la C.P. Consuelo M. Pérez Robles, por brindarme la oportunidad de integrarme al área y aprender desde la realidad del ejercicio laboral.

A mis mejores amigas, Ilithya y Luciana, gracias por acompañarme en este viaje llamado universidad y ahora vida; por caminar conmigo en los momentos buenos y difíciles, por las risas, las conversaciones y el apoyo constante.

A todo el staff 2025 de Camp Failee, y en especial a Carolina, Zadia, Nashla, Andrés y Naira, gracias por abrirme puertas que no sabía que necesitaba cruzar, por ayudarme a abrirme al mundo y por regalarme experiencias que marcaron profundamente mi crecimiento personal. Hoy puedo decir, con gratitud, que tanto a ustedes como al camp los puedo llamar hogar.

Finalmente, agradezco a todos mis compañeros y hoy amigos del área, por su apoyo, paciencia y enseñanzas, así como por convertir el trabajo diario en un espacio de aprendizaje, respeto y crecimiento compartido.

Este proyecto no representa únicamente el cierre de una etapa académica, sino la confirmación de una frase que ha marcado mi vida: **“tú puedes, debes y vas a lograrlo”**, una convicción que hoy se materializa en este trabajo y en todo lo aprendido durante este camino.

Effetá.

Resumen

El presente proyecto desarrolla una auditoría administrativa aplicada al Departamento de Contabilidad de Convertidor de Papel S.A. de C.V., Planta Tlaxcala, con el objetivo de evaluar el desempeño del área en términos de eficiencia, eficacia y economía, y proponer acciones de mejora alineadas al proceso administrativo. Para ello se implementaron instrumentos como entrevistas semiestructuradas, cédulas de observación y revisión documental, y se cruzaron los datos obtenidos con una Matriz FODA que permitió identificar patrones de gestión y oportunidades de estandarización.

Los resultados revelaron que, si bien el área cumple con sus funciones operativas y satisface obligaciones fiscales y administrativas, su desempeño está fuertemente condicionado por prácticas informales y la experiencia empírica del personal. Las principales debilidades se encuentran en la ausencia de planeación formal, definición de roles, comunicación estructurada y sistemas de control con indicadores clave de desempeño, lo que limita su capacidad para anticipar desviaciones y mejorar continuamente.

Esta situación se interpreta a la luz de una analogía organizacional: así como en un organismo vivo el sistema nervioso dirige, coordina y da sentido a todos los sistemas biológicos, el proceso administrativo en una empresa dirige, coordina y hace funcionar de forma armónica los diferentes procesos organizacionales. Cuando este sistema carece de formalización o se asume como implícito, la empresa puede operar, pero no progresa de forma sostenible.

Finalmente, el proyecto propone recomendaciones específicas para fortalecer la estructura administrativa del área contable, incluyendo la documentación de objetivos, la implementación de la Matriz RACI, la definición de indicadores de desempeño, y la integración de los procesos contables dentro de un sistema de gestión de calidad, con miras a consolidar un modelo administrativo robusto y sostenible.

índice

Introducción.....	1
Información de la Empresa.....	3
Planteamiento del Problema	5
Justificación.....	7
Objetivos	9
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos	9
Marco Teórico.....	11
Estado del Arte	13
1. Evolución teórica y metodológica de la auditoría administrativa (visión internacional y mexicana)	16
2. Investigaciones y aplicaciones recientes en México (revisión empírica). 19	
3. La auditoría administrativa aplicada al área contable: hallazgos, retos y aportes.....	23
4. Tendencias tecnológicas en la auditoría: ERP, BI y digitalización	27
5. Modelos contemporáneos de auditoría administrativa (Franklin, Münch y modelos adaptados)	31
6. Auditoría administrativa en empresas industriales mexicanas (casos y evidencia sectorial)	35
7. Retos actuales y perspectivas futuras de la auditoría administrativa en México	39
Marco Conceptual.....	43
1. Fundamentos de la Auditoría Administrativa	43
2. Proceso Administrativo	47
2.2. Relación entre el proceso administrativo y la auditoría administrativa.....	50

3. La Eficiencia y Eficacia en la Gestión Contable	51
4 Técnicas y Herramientas de Evaluación Administrativa	55
5. Funciones y Subfunciones del Departamento de Contabilidad	59
6. La Comunicación y el Clima Organizacional.....	63
7. Enfoques y Modelos de Auditoría Administrativa	65
Conceptos Clave	67
Propuesta Conceptual del Autor: La Empresa como Organismo Vivo	69
Desarrollo de la Auditoria Administrativa	72
Planeación de la Auditoría Administrativa	72
Objetivo de la planeación	72
Alcance de la planeación	72
Etapas de la planeación	73
Importancia de la planeación.....	74
Resultados esperados de la planeación	74
Procedimiento de la Auditoría Administrativa	75
Fase I: Planeación	75
Fase II: Instrumentación y trabajo de campo	76
Fase III: Análisis y evaluación	77
Fase IV: Informe final y retroalimentación	78
Importancia del procedimiento	79
Alcance, Objetivos y Factores a Auditar	79
Alcance de la auditoría	80
Objetivos de la Auditoria.....	81
Factores a auditar	82
Criterios de evaluación	83

Importancia de definir el alcance y los factores de auditoría	84
Fuentes de Información	85
Fuentes internas	85
Fuentes externas	86
Consideraciones éticas y de confidencialidad	87
Importancia de las fuentes de información controladas	87
Técnicas de Auditoría	88
Criterios de selección de las técnicas	88
Técnicas aplicadas	89
Técnicas complementarias	90
Valoración de la aplicación técnica	91
Definición del Equipo Auditor y Programa de Trabajo	92
Integración del equipo auditor	92
Responsabilidades específicas	93
Programa de trabajo	93
Coordinación y comunicación	94
Importancia del equipo auditor	95
Cronograma de la Auditoría	96
Objetivo del cronograma	96
Descripción del cronograma	96
Seguimiento y control del cronograma	97
Investigación Preliminar	99
Etapa Mecánica del Proceso Administrativo	99
Etapa Dinámica del Proceso Administrativo	101
Análisis e Interpretación de Resultados	104

Planeación	104
Matriz FODA	105
Organización	105
Dirección.....	106
Control	106
Conclusión	108
Fuentes de Información.....	111
Anexos	113

Introducción

En el contexto competitivo actual, las organizaciones enfrentan múltiples retos internos y externos que condicionan su capacidad para alcanzar objetivos estratégicos y sostener su crecimiento. El desempeño administrativo de una empresa no solo influye en su operación diaria, sino que determina su viabilidad, continuidad y competitividad. Al respecto, la mayoría de los estudios sobre mortalidad empresarial en México y Latinoamérica coinciden en que las dificultades administrativas como la carencia de planeación, control y gestión estructurada están entre las principales causas de fracaso de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES).

Diversas fuentes señalan que una elevada proporción de empresas desaparece en los primeros años debido a problemas de gestión, planeación y análisis de procesos. Por ejemplo, se estima que entre el 60 % y el 80 % de las MIPYMES en México cierran antes de los cinco años de operación, y una parte significativa de estas quiebras es atribuible a deficiencias administrativas, junto con problemas financieros y de mercado.

Para comprender esta realidad de manera holística, es útil recurrir a una analogía biológica: así como el ser humano está constituido por once sistemas principales que trabajan de manera interdependiente para garantizar su funcionamiento, supervivencia y desarrollo, toda empresa u organización cuenta también con once sistemas u procesos fundamentales que permiten su operación integral. En esta analogía, el proceso administrativo compuesto por planeación, organización, dirección y control representa el sistema nervioso de la empresa, ya que dirige, coordina y regula el funcionamiento de todos los demás subsistemas organizacionales. Si este “sistema nervioso” es débil, inexistente o mal ejecutado, la empresa puede operar temporalmente, pero no logra progresar de manera sostenida, generando desorden, improvisación y falta de alineación estratégica.

Este proyecto se concentra específicamente en la auditoría administrativa del Departamento de Contabilidad de Convertidor de Papel S.A. de C.V., Planta Tlaxcala, con la finalidad de evaluar cómo su proceso administrativo impacta la eficiencia, la eficacia y la economía del área, identificar sus fortalezas y debilidades, y proponer

soluciones que fortalezcan su contribución al desempeño organizacional integral. Para ello, se aplicaron instrumentos cualitativos y cuantitativos de auditoría, se construyó una matriz FODA y se analizaron los resultados bajo criterios metodológicos validados y prácticas de gestión estratégica.

Información de la Empresa

Convertidor de Papel S.A. de C.V., conocida comercialmente como Convertipap, es una empresa 100% mexicana con más de 20 años de experiencia en la fabricación y conversión de papel tissue. Fundada en el año 2000, Convertipap se ha consolidado como un referente en la industria del papel, destacándose por su compromiso con la calidad, la sostenibilidad y el respeto al medio ambiente.

La compañía cuenta con dos plantas de producción, una ubicada en el estado de Tlaxcala y otra en Ixtapaluca, Estado de México. La planta en Tlaxcala se encuentra en la calle Oaxaca No. 111, municipio de Atlangatepec, C.P. 90410.

Convertipap se dedica a la fabricación de productos de papel tissue, incluyendo papel higiénico, servilletas, toallas de cocina y productos institucionales. La empresa se distingue por su enfoque en la sostenibilidad, ofreciendo productos ecoamigables elaborados con materiales reciclados de alta calidad que no comprometen al medio ambiente.

La filosofía empresarial de Convertipap se fundamenta en tres pilares:

1. Compromiso con la calidad: Garantizar productos que cumplan con los más altos estándares y la satisfacción de sus clientes.
2. Respeto al medio ambiente: Implementar prácticas ecológicas en los procesos de producción, utilizando materiales reciclados y minimizando el impacto ambiental.
3. Innovación constante: Incorporar nuevas tecnologías y mejorar continuamente la eficiencia y calidad de los productos.

La empresa opera bajo una sólida estructura organizacional y un equipo comprometido, consolidándose como líder en la industria del papel tissue en México.

Misión: Proveer productos de la más alta calidad satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes y consumidores, a un precio competitivo, sin comprometer al medio ambiente.

Visión: Fortalecernos como una empresa líder, construyendo una cadena de consumo nacional y aumentando nuestra presencia a nivel internacional.

Valores: Honestidad, Compromiso y Respeto.

Certificaciones:

- Forest Stewardship Council (FSC)
- ISO 9001:2015
- Auditoría de Comercio Ético de los miembros de SEDEX (SMETA)

Objetivos del Sistema de Gestión de Calidad (SGC):

1. Satisfacer los requerimientos y expectativas de nuestros clientes.
2. Elaborar, almacenar y distribuir productos de calidad.
3. Implementar mejora continua en los procesos.

Planteamiento del Problema

En Convertidor de Papel S.A. de C.V., el Departamento de Contabilidad desempeña un papel clave para el adecuado funcionamiento de la empresa, ya que es responsable del registro, control y generación de información financiera necesaria para la toma de decisiones y el cumplimiento de las obligaciones fiscales y normativas. No obstante, en la actualidad el área enfrenta diversas dificultades que afectan tanto la eficiencia de sus procesos.

El Departamento de Contabilidad depende jerárquicamente de la Jefa de Contabilidad, C.P. Consuelo M. Pérez Robles, quien tiene bajo su responsabilidad la coordinación general del equipo contable. Dicho equipo se encuentra organizado en dos áreas principales: Cuentas por Cobrar (CXC) y Cuentas por Pagar (CXP), las cuales están integradas exclusivamente por auxiliares administrativos contables.

El área de Cuentas por Cobrar (CXC) se encuentra bajo la coordinación de la C.P. Irma y está conformada por las auxiliares administrativas contables C.P. Arely Zamora y C.P. Yuli Zamora. Esta área es responsable del control de ingresos, facturación, aplicación de pagos y seguimiento a saldos pendientes, asegurando la recuperación oportuna de los recursos financieros de la empresa.

Por su parte, el área de Cuentas por Pagar (CXP) está bajo la coordinación del C.P. Alberto Sarmiento y se integra por auxiliares administrativos contables distribuidos en diversas subáreas funcionales, de acuerdo con la naturaleza de las operaciones que atienden. Estas subáreas son: Transferencias, a cargo del Lic. Omar Hernández; Comercio Exterior, integrada por la C.P. Ana María García, la Ing. Abely Pineda y la Ing. Ilse Martínez; Provisiones y Proyectos, a cargo de la C.P. Karene Rodríguez; Activo Fijo y Compras, bajo la responsabilidad de la Ing. Diana López; y finalmente Cobranza, desempeñada por la TSU Madeline Fernández.

A pesar de contar con personal comprometido y con disposición para colaborar, las actividades del departamento carecen de una organización clara y estandarizada. La principal problemática radica en que los colaboradores realizan sus funciones a su propio ritmo y de acuerdo con su criterio, lo cual se deriva de la ausencia de manuales de

procedimientos, políticas específicas del área, descriptores de puesto bien definidos y una estructura organizacional formal. En consecuencia, los procesos se llevan a cabo de manera empírica, es decir, cada colaborador trabaja según su propia interpretación o conforme a las indicaciones recibidas en su momento.

Esta situación ha ocasionado retrasos, errores, duplicidad de actividades. Asimismo, durante determinados periodos del año, algunas subáreas principalmente Comercio Exterior y Transferencias presentan una mayor carga de trabajo, lo que obliga a que otros integrantes del equipo brinden apoyo, descuidando sus propias funciones. Esto genera mayores retrasos en los cierres mensuales y afecta el cumplimiento oportuno de las actividades contables.

La falta de orden y estandarización no solo impacta el desempeño del área, sino también el bienestar de los colaboradores, ya que no existen indicadores de desempeño que permitan medir la eficiencia del departamento ni metas claramente establecidas que orienten el trabajo diario, tanto a nivel grupal como individual. A esta situación se suma que la empresa se encuentra actualmente en un proceso de reestructuración y cambio organizacional, lo cual dificulta la adecuada distribución de información y actividades a nivel de área y de toda la organización. Dicho proceso se está llevando a cabo en beneficio de la empresa, la planta y, principalmente, del personal, bajo la dirección del C.P. Martín Serrano, Director de Administración.

Una de las consecuencias más preocupantes de esta problemática es que la información contable no siempre fluye de manera oportuna y confiable hacia otras áreas de la empresa, lo que limita la calidad de la toma de decisiones y pone en riesgo el cumplimiento de las obligaciones fiscales y normativas.

Si esta situación continúa, la empresa podría enfrentar pérdidas de eficiencia, mayores retrasos operativos, problemas de organización e incluso incumplimientos legales. Por ello, resulta necesario llevar a cabo una Auditoría Administrativa en el Departamento de Contabilidad, con el objetivo de identificar las principales áreas de oportunidad, ordenar los procesos, establecer políticas claras y contribuir a que el área funcione de manera más eficaz y eficiente, reduciendo la presión sobre los colaboradores y fortaleciendo la operación general de la empresa.

Justificación

La realización de una Auditoría Administrativa en el Departamento de Contabilidad de Convertidor de Papel S.A. de C.V. se justifica por la necesidad de fortalecer la estructura organizativa y mejorar la eficiencia de los procesos contables que sostienen la operación financiera de la empresa. Considerando que dicho departamento es responsable de generar información clave para la planeación, el control y la toma de decisiones, resulta indispensable asegurar que sus actividades se desarrollen de manera ordenada, estandarizada y alineada con los objetivos estratégicos de la organización.

Actualmente, el departamento opera a través de las áreas de Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar, integradas por auxiliares administrativos contables que, a pesar de su compromiso y disposición, desempeñan sus funciones sin contar con lineamientos formales claramente establecidos. Esta situación ha propiciado que los procesos se ejecuten de manera empírica, lo cual impacta negativamente en la eficiencia operativa, la coordinación entre áreas y la calidad de la información contable que se genera.

La auditoría administrativa permitirá diagnosticar de manera integral la situación actual del departamento, evaluando no solo los procesos, sino también la estructura organizacional, la asignación de funciones, los mecanismos de comunicación y la aplicación del proceso administrativo. A partir de este diagnóstico, será posible identificar áreas de oportunidad y proponer mejoras orientadas a la estandarización de procedimientos, la definición clara de responsabilidades y la implementación de indicadores de desempeño que faciliten el control y la evaluación continua del área.

Desde una perspectiva organizacional, este proyecto contribuirá a optimizar los tiempos de respuesta, reducir errores y retrabajos, y mejorar la coordinación entre las áreas y subáreas del departamento, lo que se reflejará en cierres contables más oportunos y en una información financiera más confiable. Asimismo, permitirá generar un entorno de trabajo más equilibrado, al disminuir la sobrecarga laboral y la presión que actualmente enfrentan los colaboradores durante periodos de alta demanda operativa.

En el ámbito teórico, la auditoría administrativa aportará al análisis y aplicación práctica de metodologías de diagnóstico y evaluación organizacional en un departamento

contable perteneciente a una empresa del sector papelerero, fortaleciendo el conocimiento sobre la gestión administrativa en este tipo de organizaciones. En el plano práctico, los resultados servirán como base para la toma de decisiones y la mejora continua, beneficiando tanto a Convertidor de Papel S.A. de C.V al establecer prácticas administrativas más eficientes y replicables.

Finalmente, este proyecto se encuentra alineado con los objetivos estratégicos de la empresa, orientados a la calidad, la eficiencia y la mejora continua, en congruencia con la certificación ISO 9001:2015. La auditoría administrativa refuerza el compromiso de la organización con la transparencia, la solidez administrativa y el desarrollo sostenible, justificando plenamente su realización como una herramienta clave para fortalecer el desempeño del Departamento de Contabilidad y la competitividad general de la empresa.

Objetivos

Objetivo General

Realizar una Auditoría Administrativa en el área de Contabilidad de Convertidor de Papel S.A. de C.V., aplicando diagnóstico interno, revisión documental, entrevistas al personal y análisis de procesos, durante el periodo del 08 de septiembre de 2025 al 09 de enero de 2026. La auditoría tiene como propósito identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en la gestión administrativa, con el fin de optimizar la eficiencia, apoyar la toma de decisiones y contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, utilizando herramientas de auditoría, registros contables y la observación directa.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual del área de Contabilidad, identificando su estructura organizacional, funciones del personal y distribución de cargas de trabajo, mediante entrevistas, observación directa y revisión documental durante el primer mes de residencia (08 septiembre – 08 octubre 2025), para obtener un panorama claro de los procesos y las áreas que requieren atención.
2. Analizar los procesos contables más relevantes, incluyendo Comercio Exterior, Transacciones, Compras, Activo Fijo y Proyectos, aplicando técnicas de auditoría administrativa y evaluación de flujos de trabajo durante el segundo mes de residencia (09 octubre – 09 noviembre 2025), con el objetivo de detectar duplicidad de funciones, retrasos, errores y riesgos que afecten la eficiencia del área.
3. Evaluar el desempeño y eficiencia del área de Contabilidad, considerando tiempos de respuesta, cumplimiento de tareas, comunicación interna y coordinación con la empresa hermana TRANSPAP de México S.A. de C.V., durante el tercer mes de residencia (10 noviembre – 10 diciembre 2025), para identificar aspectos que requieren acciones correctivas y que impacten en la operación general de la empresa.
4. Elaborar un informe final de auditoría administrativa, integrando hallazgos, análisis y recomendaciones concretas para mejorar la gestión administrativa del área,

durante la última fase de la residencia (11 diciembre 2025 – 08 enero 2026), con el propósito de entregar a la empresa una herramienta práctica y sustentada que facilite la toma de decisiones y la optimización de los procesos existentes.

Marco Teórico

La presente investigación se sustenta en un marco teórico que tiene por propósito ofrecer un fundamento conceptual y metodológico sólido para la realización de una auditoría administrativa en el área de Contabilidad de Convertidor de Papel S.A. de C.V. Este apartado introduce y delimita los conceptos, enfoques y relaciones teóricas que orientan el diagnóstico, el análisis y la formulación de propuestas de mejora, con especial énfasis en el proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control), la eficiencia y eficacia operativa, el control interno y las dimensiones humanas de la gestión. Al definir con claridad las bases teóricas, el estudio busca no sólo describir la situación actual del departamento contable, sino proporcionarle a la empresa un marco interpretativo que permita sustentar decisiones de cambio organizacional y de fortalecimiento operativo.

La elección de la auditoría administrativa como eje central del marco responde a la necesidad de abordar el problema desde una perspectiva integral: no se trata únicamente de revisar registros contables, sino de analizar la estructura de responsabilidades, los flujos de información, los procedimientos y las prácticas gerenciales que condicionan la producción de información financiera oportuna y confiable. La auditoría administrativa, entendida como un proceso sistemático de evaluación y retroalimentación, permite identificar desalineaciones entre objetivos estratégicos y prácticas operativas, así como proponer intervenciones que optimicen el uso de recursos y mejoren la calidad del servicio interno que ofrece el área contable a la organización. En este sentido, la auditoría actúa como puente entre la teoría del proceso administrativo y la práctica operativa cotidiana en Convertipap.

Este marco teórico integra enfoques clásicos y contemporáneos que permiten una lectura multidimensional del fenómeno. Desde la perspectiva funcional, se analizan las cuatro funciones del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) como dimensiones críticas para la estructura y desempeño del área; desde enfoques sistémicos y por procesos, se considera al departamento contable como un subsistema que interactúa con otros procesos organizacionales (compras, comercio exterior, proyectos, activo fijo), de modo que las fallas en un punto del sistema generan

efectos en cadena. Además, el enfoque humanista incorpora el análisis del clima organizacional, la comunicación y la motivación como factores que inciden directamente en la calidad del trabajo y en la sostenibilidad de cualquier propuesta de mejora. Esta integración de perspectivas permite que la auditoría no sea sólo correctiva, sino también preventiva y transformadora.

En términos operativos, la introducción del marco teórico delimita los conceptos clave que se emplearán en las etapas de diagnóstico y análisis: definición de auditoría administrativa aplicada al contexto contable, entendimiento del control interno y sus instrumentos, conceptualización de eficiencia y eficacia en la gestión, y la caracterización del clima y la comunicación organizacional. Estas definiciones orientan la selección de técnicas (entrevistas, observación directa, cuestionarios, revisión documental) y la construcción de indicadores que permitan medir de forma objetiva los niveles de desempeño del área. De este modo, el marco teórico actúa como guía para operacionalizar variables y construir métricas pertinentes a la realidad de Convertipap.

Adicionalmente, la introducción precisa el alcance y los límites conceptuales del estudio: el análisis se concentrará en los procesos y la estructura del departamento de Contabilidad de la planta de Tlaxcala, considerando el efecto de la coordinación con la empresa hermana TRANSPAP en la carga operativa; no obstante, se reconocerán las interdependencias con otras áreas cuando sean relevantes para explicar la dinámica administrativa. Esta delimitación teórica contribuye a focalizar el diagnóstico y a garantizar que las recomendaciones sean aplicables y factibles dentro del contexto organizacional y temporal del proyecto.

Finalmente, este apartado establece la utilidad práctica del marco teórico para los fines del proyecto de titulación: proporciona el andamiaje conceptual necesario para interpretar los hallazgos de campo, fundamentar las recomendaciones y vincular las conclusiones con los objetivos estratégicos de la empresa y con las normas de calidad vigentes (por ejemplo, ISO 9001:2015). En términos académicos, el marco teórico también sitúa el trabajo dentro de la literatura especializada, mostrando cómo la auditoría administrativa aplicada al área contable puede generar valor al integrar criterios técnicos, organizacionales y humanos en un modelo diagnóstico y de mejora continua.

Estado del Arte

El estado del arte representa un componente esencial dentro de los proyectos de investigación y titulación, ya que permite identificar, analizar y sintetizar los conocimientos existentes sobre un tema específico, en este caso, la auditoría administrativa aplicada al área contable. Su propósito es ofrecer una visión panorámica y crítica del desarrollo teórico, metodológico y tecnológico de la disciplina, evidenciando las tendencias actuales y las líneas de estudio que respaldan la pertinencia del proyecto.

En el ámbito administrativo, el concepto de auditoría ha trascendido su función tradicional de control y verificación para convertirse en un instrumento estratégico de diagnóstico y mejora organizacional. A partir de los aportes pioneros de Franklin (2007) y Münch (2019), la auditoría administrativa se concibe como un proceso sistemático que evalúa la eficiencia, eficacia y economía con que una organización utiliza sus recursos para alcanzar sus objetivos. Estos autores, ampliamente reconocidos en México y Latinoamérica, establecen las bases metodológicas para la planeación, ejecución y evaluación de auditorías administrativas orientadas a la mejora continua.

En los últimos años, la evolución de la auditoría administrativa ha estado influenciada por tres factores principales:

1. La complejidad creciente de las organizaciones, que demanda herramientas de gestión más precisas y adaptativas.
2. La incorporación de tecnologías de información y comunicación (TIC) en los procesos administrativos y contables, que ha modificado la naturaleza de la evidencia y la forma en que se realiza la evaluación.
3. La necesidad de integrar la perspectiva humana y ética dentro del análisis organizacional, reconociendo que la eficiencia no solo depende de los sistemas, sino también del talento y clima laboral.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP, 2025) señala que la auditoría moderna debe ser integral, preventiva y orientada al valor, superando el enfoque exclusivamente financiero. En ese sentido, el auditor administrativo actual no se limita a examinar políticas o procedimientos, sino que debe comprender el entorno, los procesos

y las relaciones interdepartamentales que condicionan el desempeño global de la empresa. Este cambio de paradigma ha generado un renovado interés en la aplicación de la auditoría administrativa al área contable, donde la transparencia, el control interno y la gestión de la información financiera son factores críticos para la toma de decisiones estratégicas.

En México, la literatura académica ha mostrado un crecimiento sostenido en torno al tema, particularmente en universidades públicas y tecnológicas. Investigaciones como las de Bravo (2018), Martínez y Cruz (2021) y Castañeda y Ramírez (2022) destacan que la auditoría administrativa ha pasado de ser una herramienta de control correctivo a una metodología de mejora y aprendizaje organizacional. Estas investigaciones aplicadas han demostrado que los principales problemas detectados en departamentos contables incluyen la duplicidad de funciones, la carencia de manuales de procedimiento, la ausencia de indicadores de desempeño (KPI) y la falta de coordinación entre áreas; elementos que coinciden con la situación diagnóstica de Convertidor de Papel S.A. de C.V., empresa objeto de este estudio.

De manera paralela, el entorno empresarial global experimenta una profunda transformación digital. Empresas consultoras como Deloitte (2024) y firmas tecnológicas como Oracle (2024) y SAP (s. f.) coinciden en que la automatización contable, los sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*) y las plataformas de *Business Intelligence (BI)* están redefiniendo la forma de auditar los procesos administrativos. En este contexto, la auditoría administrativa se orienta hacia modelos de auditoría continua e inteligente, donde la información se analiza en tiempo real, fortaleciendo la transparencia y la eficiencia operativa.

La construcción de este estado del arte, por tanto, busca situar la presente investigación dentro de un marco teórico y práctico actualizado, que articule la tradición conceptual de autores como Franklin y Münch con los aportes contemporáneos de la gestión digital y las buenas prácticas internacionales en materia de auditoría. Al revisar los avances, tendencias y desafíos actuales, este apartado proporciona el fundamento necesario para comprender cómo la auditoría administrativa sigue siendo una herramienta indispensable para fortalecer el proceso administrativo y contable, mejorar

la productividad, garantizar la confiabilidad de la información y promover la sostenibilidad organizacional.

En síntesis, el estado del arte no solo servirá para delimitar el conocimiento existente, sino también para identificar las brechas de investigación que justifican la realización de la auditoría administrativa en Convertidor de Papel S.A. de C.V. Este análisis permitirá demostrar que la aplicación de metodologías contemporáneas en el área contable puede generar resultados medibles en términos de eficiencia, control, clima laboral y aprovechamiento de recursos, contribuyendo tanto al desarrollo académico como al fortalecimiento institucional.

1. Evolución teórica y metodológica de la auditoría administrativa (visión internacional y mexicana)

La evolución teórica de la auditoría administrativa refleja el proceso mediante el cual esta disciplina ha pasado de ser un mecanismo de inspección correctiva a una herramienta integral de diagnóstico, control y mejora organizacional. Su desarrollo se encuentra estrechamente vinculado con la consolidación de la teoría administrativa moderna y con la expansión del pensamiento sistémico, que permitió concebir a las organizaciones como conjuntos interrelacionados de procesos y recursos orientados al logro de objetivos comunes.

Desde una perspectiva histórica, los primeros antecedentes formales de la auditoría administrativa se ubican en la segunda mitad del siglo XX. Autores clásicos como William P. Leonard (1959) y George R. Terry (1960) introdujeron la idea de revisar la “efectividad administrativa”, considerando que el control debía ir más allá del ámbito financiero. Terry definió la auditoría como una “revisión detallada de la calidad del desempeño de los administradores en las funciones de planeación, organización, dirección y control”, lo que marcó el inicio de un enfoque funcional.

Durante las décadas de 1970 y 1980, Harold Koontz y Cyril O'Donnell (1976), seguidos por Koontz y Weihrich (2018), ampliaron este marco conceptual al integrar el pensamiento sistémico y la teoría de la organización. Para estos autores, la auditoría administrativa se concibe como una herramienta de control estratégico que permite retroalimentar el proceso administrativo, evaluar la congruencia entre los objetivos institucionales y las actividades operativas, y fomentar la mejora continua.

El siguiente gran aporte proviene de Benjamin Franklin (2007), quien propuso el modelo metodológico que continúa siendo la base de la práctica contemporánea en México y Latinoamérica. Franklin define la auditoría administrativa como un “examen integral y constructivo de la estructura organizacional, los métodos de control, los medios de operación y el empleo de los recursos humanos y materiales”, cuyo propósito es evaluar la eficiencia y eficacia de la gestión. Su modelo introduce las cinco etapas fundamentales: planeación, obtención de información, análisis, evaluación y

presentación de resultados, mismas que sirven como guía metodológica para el desarrollo de proyectos de diagnóstico organizacional.

De manera paralela, Lourdes Münch (2019) adaptó y actualizó la propuesta de Franklin al contexto latinoamericano, integrando explícitamente las funciones del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) dentro de las fases de la auditoría. Su enfoque enfatiza la importancia de la participación del personal auditado y de la retroalimentación como mecanismos para generar compromiso organizacional y aprendizaje continuo. Münch también subraya la relevancia de la ética profesional, la objetividad y la utilidad de los resultados como principios rectores del proceso auditor.

En el ámbito internacional, la auditoría administrativa se ha visto influida por la expansión de las normas de gestión de calidad ISO 9001 y por el concepto de auditoría de sistemas de gestión, que promueven la revisión integral de los procesos empresariales con base en indicadores verificables. Según la Organización Internacional de Normalización (ISO, 2023), las auditorías de gestión deben centrarse en la efectividad del sistema, más que en el cumplimiento documental, consolidando así un enfoque basado en procesos.

La literatura profesional contemporánea, especialmente la emanada del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP, 2025), refleja la convergencia entre los enfoques clásicos y los modernos. El IMCP destaca que la auditoría administrativa debe orientarse a la creación de valor, incorporando técnicas de análisis de riesgos, indicadores de desempeño y herramientas tecnológicas. Esta evolución metodológica se alinea con las tendencias internacionales de la auditoría basada en riesgos (Risk-Based Auditing) y la auditoría continua (Continuous Auditing), promovidas por organismos como el Institute of Internal Auditors (IIA, 2022).

En el contexto mexicano, la práctica académica y profesional ha consolidado un marco de referencia propio, sustentado en los aportes de Franklin y Münch, pero enriquecido por la incorporación de metodologías mixtas de análisis. Estudios recientes (Martínez & Cruz, 2021; Castañeda & Ramírez, 2022) evidencian que la auditoría administrativa se aplica cada vez más en áreas funcionales específicas como contabilidad, recursos humanos o logística, utilizando instrumentos combinados de tipo

cualitativo (entrevistas, cuestionarios, análisis del clima organizacional) y cuantitativo (indicadores, gráficas de desempeño, análisis financiero). Esta combinación fortalece la validez de los diagnósticos y permite formular recomendaciones factibles y medibles.

La evolución metodológica también ha incorporado el uso de herramientas digitales, como los sistemas ERP y los tableros de control (dashboards), que automatizan la recopilación de datos y permiten al auditor enfocarse en la interpretación estratégica. De acuerdo con SAP (s. f.) y Oracle (2024), estos sistemas han transformado el concepto de evidencia administrativa, pasando de los documentos físicos a la trazabilidad electrónica de procesos, lo cual exige nuevas competencias analíticas y éticas en el auditor moderno.

Finalmente, la evolución de la auditoría administrativa puede entenderse como un proceso de integración interdisciplinaria: combina fundamentos de la administración clásica, la teoría de sistemas, el control financiero, la gestión del talento humano y la ciencia de datos. Este desarrollo progresivo permite concebir la auditoría no solo como un mecanismo de control, sino como un instrumento de innovación organizacional que promueve la transparencia, la eficiencia y la sostenibilidad.

En conclusión, la auditoría administrativa ha recorrido un camino que va desde la inspección estructural hasta la evaluación estratégica integral. Su desarrollo teórico-metodológico refleja una constante adaptación a las transformaciones del entorno empresarial y tecnológico, manteniendo como núcleo la búsqueda de eficiencia, eficacia y mejora continua. En el caso de México, las contribuciones de Franklin y Münch proporcionan un marco metodológico sólido que, al complementarse con los avances internacionales, ofrecen una base robusta para la aplicación práctica en áreas críticas como la contabilidad y la gestión financiera.

2. Investigaciones y aplicaciones recientes en México (revisión empírica)

En las últimas dos décadas, la auditoría administrativa ha consolidado su presencia en el ámbito académico y profesional mexicano como un instrumento de diagnóstico organizacional y mejora continua. A nivel nacional, la literatura universitaria, las tesis de licenciatura y posgrado, así como los artículos científicos publicados en revistas de administración y contaduría, muestran un creciente interés por aplicar metodologías de auditoría administrativa a contextos empresariales específicos, con el objetivo de optimizar procesos, fortalecer el control interno y elevar la eficiencia organizacional.

La revisión de investigaciones recientes permite observar tres tendencias principales:

- a) la aplicación de auditorías administrativas como herramientas de diagnóstico integral,
- b) su creciente enfoque hacia áreas operativas clave como contabilidad, finanzas y recursos humanos, y
- c) la incorporación de metodologías mixtas y sistemas tecnológicos que amplían el alcance del análisis.

Estas tendencias coinciden con la orientación de la presente investigación en Convertidor de Papel S.A. de C.V., donde la auditoría administrativa se aplicará al área contable para identificar y corregir deficiencias en la organización de procesos, la comunicación interna y la carga laboral.

2.1 Aplicaciones académicas y estudios universitarios

Diversas instituciones de educación superior en México, como la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), el Instituto Politécnico Nacional (IPN), y los Tecnológicos del TecNM, han desarrollado investigaciones que demuestran la relevancia de la auditoría administrativa como herramienta de diagnóstico.

En la UNAM, por ejemplo, se han publicado tesis de licenciatura en Contaduría y Administración (2020–2024) que utilizan el modelo de Franklin (2007) y Münch (2019) para evaluar la eficiencia en áreas administrativas y financieras. Estos estudios coinciden

en que la principal problemática de las empresas mexicanas radica en la falta de procedimientos documentados, ausencia de indicadores y deficiencias en la comunicación interdepartamental (UNAM, 2022).

En el Instituto Politécnico Nacional, López y Hernández (2021) aplicaron una auditoría administrativa al área financiera de una empresa de servicios industriales, encontrando que el 70 % de los procesos carecía de manuales operativos y que existía duplicidad de funciones entre contabilidad y tesorería. La implementación de políticas administrativas y tableros de control derivados del estudio permitió reducir en un 25 % los tiempos de registro contable y mejorar la coordinación entre áreas.

Asimismo, en el TecNM Campus Apizaco, investigaciones recientes (Reyes & Muñoz, 2023) aplicaron auditorías administrativas en pequeñas y medianas empresas de Tlaxcala, obteniendo resultados similares: las áreas contables y administrativas tienden a trabajar de manera empírica, sin indicadores ni estructuras definidas, lo que repercute en la productividad y en la calidad de la información.

2.2 Estudios sectoriales y casos empresariales

A nivel sectorial, los estudios empíricos sobre la aplicación de auditorías administrativas en México han demostrado su impacto positivo en empresas industriales y de servicios.

Castañeda y Ramírez (2022), en su artículo “Eficiencia organizacional mediante la auditoría administrativa en empresas manufactureras mexicanas”, analizaron 12 casos de empresas medianas del sector manufacturero, encontrando que la aplicación de auditorías permitió reducir hasta en 30 % los errores administrativos y mejorar los tiempos de respuesta en las áreas contables y de costos. Los autores concluyen que la metodología de Franklin y Münch sigue siendo vigente, pero debe complementarse con sistemas de medición de desempeño y herramientas digitales.

En el ámbito de la administración pública, Bravo (2018) analizó la evolución de la auditoría interna en empresas paraestatales mexicanas, destacando que la eficiencia administrativa depende directamente del grado de formalización de los procesos y de la implementación de controles preventivos. Este estudio reafirma la necesidad de contar

con manuales y políticas internas que garanticen la transparencia y la rendición de cuentas, principios igualmente aplicables al sector privado.

De igual forma, Martínez y Cruz (2021), en su investigación publicada en la Revista Mexicana de Administración y Negocios, evaluaron la efectividad de la auditoría administrativa en áreas contables de empresas de servicios. Su estudio identificó tres problemáticas comunes: falta de alineación entre los objetivos del área contable y los de la organización, deficiente comunicación entre niveles jerárquicos, y ausencia de indicadores de eficiencia operativa. Los resultados mostraron que, tras la aplicación de la auditoría, las empresas mejoraron su rendimiento promedio en un 18 % y redujeron significativamente los tiempos de conciliación contable.

Estos hallazgos demuestran que, en la práctica, la auditoría administrativa no solo cumple una función de control, sino que se convierte en una herramienta de aprendizaje y rediseño organizacional. En todos los casos revisados, los autores coinciden en que el éxito de la auditoría depende de la participación activa del personal, la disponibilidad de información confiable y la voluntad gerencial de implementar las recomendaciones propuestas.

2.3 Incorporación de tecnología y auditoría digital en México

En los últimos años, la transformación digital ha comenzado a redefinir las metodologías de auditoría administrativa en el país. Las empresas han incorporado sistemas ERP (Enterprise Resource Planning), software contable y herramientas de Business Intelligence (BI) que automatizan la recolección y análisis de datos.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP, 2025) señala que esta digitalización permite una auditoría continua, basada en indicadores dinámicos y en la trazabilidad electrónica de los procesos. Además, consultoras como Deloitte (2024) han documentado que la integración de herramientas digitales en las auditorías administrativas reduce los sesgos humanos, incrementa la exactitud de la información y fortalece la transparencia.

En la investigación de Labrada (2019), “Estado del arte de la auditoría de información”, publicada en la Revista Cubana de Ciencias Económicas, se subraya que

la tendencia hacia la auditoría inteligente (uso de software, analítica y automatización) está siendo adoptada progresivamente por empresas mexicanas. En particular, las áreas contables son las más beneficiadas, pues los sistemas ERP permiten vincular operaciones financieras, de inventario y de nómina en una sola base de datos, facilitando el control administrativo.

Este proceso de modernización tecnológica también ha influido en los programas de estudio de las universidades mexicanas, donde las materias de auditoría administrativa y de sistemas se actualizan constantemente para incluir componentes digitales. El TecNM (2024), por ejemplo, promueve proyectos de residencia profesional donde los estudiantes implementan auditorías administrativas asistidas por software, integrando diagnósticos con herramientas como Excel Analytics, Power BI y SAP.

El panorama empírico de la auditoría administrativa en México muestra una madurez metodológica y una diversificación de aplicaciones. Las investigaciones académicas y profesionales coinciden en que las auditorías administrativas, al aplicarse en áreas contables, permiten:

- Mejorar la estructura organizacional y los flujos de información.
- Reducir errores en registros y conciliaciones.
- Aumentar la productividad y la satisfacción laboral.
- Fortalecer el control interno y la transparencia administrativa.

La evidencia revisada confirma la vigencia del modelo de Franklin y Münch, pero también resalta la necesidad de adaptarlo a las exigencias actuales de digitalización, medición de indicadores y gestión del conocimiento.

3. La auditoría administrativa aplicada al área contable: hallazgos, retos y aportes

La aplicación de la auditoría administrativa en el área contable representa una de las líneas de investigación y práctica más relevantes dentro del campo de la administración moderna. Esto se debe a que el área contable constituye el núcleo de la información financiera, base para la toma de decisiones estratégicas, la evaluación del desempeño organizacional y el cumplimiento de obligaciones fiscales. En este sentido, la auditoría administrativa permite diagnosticar no solo los procedimientos financieros, sino también los factores humanos, estructurales y tecnológicos que influyen en la eficiencia del sistema contable.

Según Franklin (2007), la auditoría administrativa debe entenderse como un instrumento de evaluación integral que no se limita al control numérico, sino que examina la eficiencia con que las funciones administrativas se aplican dentro de cada área funcional, incluyendo contabilidad. Münch (2019) complementa esta visión señalando que la auditoría en el área contable debe centrarse en la coordinación, comunicación y control interno, pues es allí donde se reflejan los resultados de todas las actividades de la empresa.

En el contexto empresarial mexicano, los hallazgos derivados de auditorías administrativas en departamentos contables revelan una serie de problemáticas recurrentes que obstaculizan la eficacia organizacional. Diversos estudios (Martínez & Cruz, 2021; Castañeda & Ramírez, 2022; Reyes & Muñoz, 2023) han identificado los siguientes retos principales:

1. Duplicidad de funciones y falta de definición de responsabilidades, lo que provoca confusión en los flujos de trabajo y errores en los registros.
2. Ausencia de manuales de procedimientos contables, que dificulta la estandarización de procesos y la capacitación del personal.
3. Comunicación deficiente entre las áreas administrativas y contables, generando inconsistencias en la información financiera.
4. Falta de indicadores de desempeño (KPI) para evaluar la eficiencia y productividad del personal contable.

5. Carencia de sistemas integrados de información, que impide el acceso oportuno a datos confiables y actualizados.

Estos factores, presentes en múltiples organizaciones mexicanas, coinciden plenamente con el diagnóstico preliminar del área contable de Convertidor de Papel S.A. de C.V., donde se ha observado que la carga de trabajo excesiva y la ausencia de procedimientos claros generan retrasos en la entrega de información, errores de registro y deficiencias en la coordinación con otras áreas.

3.1 Hallazgos en investigaciones aplicadas

En la *Revista Mexicana de Administración y Negocios*, Martínez y Cruz (2021) realizaron un estudio sobre la auditoría administrativa en departamentos contables de empresas de servicios. Los resultados demostraron que, tras aplicar el modelo de Franklin, las empresas lograron mejorar su eficiencia operativa en un 18 %, reducir en 25 % los errores contables y aumentar la comunicación interdepartamental. Los autores concluyeron que la auditoría administrativa constituye un mecanismo viable para fortalecer la gestión contable y asegurar la calidad de la información financiera.

Por su parte, Reyes y Muñoz (2023), en su investigación sobre PYMES industriales en Tlaxcala, encontraron que la implementación de auditorías administrativas en las áreas contables permitió identificar procesos redundantes, ausencia de controles preventivos y falta de planeación estratégica. A través de la aplicación de instrumentos como entrevistas, cuestionarios y matrices FODA, los autores propusieron la creación de manuales de procedimientos y sistemas de indicadores, lo que generó una mejora sustancial en la eficiencia y confiabilidad de los estados financieros.

Asimismo, Castañeda y Ramírez (2022) reportaron en su estudio sobre empresas manufactureras mexicanas que la auditoría administrativa aplicada al área contable permitió detectar deficiencias en la integración de registros, en la conciliación bancaria y en el manejo de costos de producción. Posterior a la implementación de sus recomendaciones, las empresas lograron optimizar sus tiempos de cierre contable y reducir inconsistencias entre contabilidad y almacén.

Estos estudios empíricos evidencian que el impacto de la auditoría administrativa trasciende el ámbito del control, convirtiéndose en una herramienta estratégica que promueve la transparencia, el aprendizaje organizacional y la eficiencia operativa.

3.2 Retos actuales en el área contable

A pesar de sus avances, la aplicación de la auditoría administrativa en el área contable enfrenta retos significativos, principalmente asociados con la transformación digital, la resistencia al cambio y la actualización de competencias del personal.

La introducción de sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*) y plataformas de *Business Intelligence (BI)* ha modificado radicalmente la naturaleza de las operaciones contables y, en consecuencia, el trabajo del auditor. Según Oracle (2024) y SAP (s. f.), los sistemas ERP integran en una sola plataforma los módulos de contabilidad, finanzas, inventarios y recursos humanos, permitiendo un control en tiempo real de todas las operaciones. Sin embargo, su implementación requiere capacitación constante y la adopción de nuevos modelos de auditoría digital.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP, 2025) advierte que muchas empresas mexicanas, especialmente las medianas, no han logrado aprovechar plenamente estas herramientas tecnológicas debido a limitaciones presupuestales o falta de personal capacitado. En consecuencia, persisten errores humanos y descoordinación entre los registros electrónicos y los documentos físicos.

Otro reto relevante es la adaptación del marco ético y profesional del auditor administrativo ante el uso de herramientas digitales. La automatización incrementa la precisión, pero también plantea riesgos de dependencia tecnológica y de vulnerabilidad en la seguridad de datos. Por ello, la formación de los futuros profesionales debe incluir conocimientos en auditoría digital, análisis de datos y ética informática, tal como lo señalan Deloitte (2024) y Labrada (2019).

En el ámbito académico, el TecNM (2024) ha destacado que la preparación de los egresados en administración y contabilidad debe evolucionar hacia un perfil integral que combine competencias administrativas, tecnológicas y analíticas. Esta orientación respalda el propósito del presente proyecto de residencia, que busca aplicar una

metodología de auditoría administrativa tradicional, pero adaptada al contexto tecnológico y operativo actual.

3.3 Aportes y beneficios de la auditoría administrativa en contabilidad

La evidencia empírica y teórica revisada demuestra que la aplicación de la auditoría administrativa al área contable genera beneficios tangibles y medibles, entre los que destacan:

1. Optimización de procesos contables: permite detectar cuellos de botella, eliminar duplicidades y mejorar la distribución de responsabilidades.
2. Fortalecimiento del control interno: se establecen mecanismos de supervisión y seguimiento basados en indicadores verificables.
3. Mejora en la calidad de la información financiera: al estandarizar procesos, se garantiza la coherencia y confiabilidad de los datos contables.
4. Aumento de la eficiencia organizacional: la auditoría promueve la utilización racional de los recursos humanos y tecnológicos.
5. Desarrollo del talento humano: mediante la retroalimentación y capacitación del personal, se fomenta una cultura de responsabilidad y mejora continua.

De acuerdo con Franklin (2007), una auditoría bien estructurada debe generar no solo un diagnóstico, sino también un plan de acción que oriente la toma de decisiones. En esa línea, Münch (2019) subraya que el verdadero valor de la auditoría administrativa reside en su capacidad de transformar las debilidades detectadas en oportunidades de crecimiento. En el área contable, esto se traduce en procesos más ágiles, comunicación efectiva y una mayor alineación entre la información financiera y los objetivos estratégicos de la organización.

4. Tendencias tecnológicas en la auditoría: ERP, BI y digitalización

El avance de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) ha transformado radicalmente los procesos administrativos y contables, dando origen a una nueva etapa en la evolución de la auditoría administrativa: la auditoría digital o inteligente. Esta tendencia implica la integración de sistemas automatizados, plataformas analíticas y herramientas de gestión de datos que permiten realizar diagnósticos organizacionales más precisos, rápidos y objetivos.

En el contexto actual, las empresas que buscan mantener su competitividad deben adoptar modelos de gestión basados en datos, donde la auditoría administrativa desempeña un papel estratégico para garantizar la transparencia, trazabilidad y eficiencia operativa. En particular, las áreas contables se benefician de estas innovaciones, ya que la automatización de procesos y la digitalización de registros eliminan errores humanos, reducen costos y facilitan la toma de decisiones informadas (Deloitte, 2024).

4.1 Los sistemas ERP como eje de la auditoría digital

Los sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) representan uno de los avances más significativos en la gestión administrativa y contable moderna. De acuerdo con Oracle (2024), un ERP integra en una sola plataforma los módulos de finanzas, contabilidad, inventarios, recursos humanos y operaciones, permitiendo un flujo continuo de información en tiempo real. Esto posibilita que las auditorías administrativas se realicen de manera continua y automatizada, mediante indicadores dinámicos que muestran el desempeño de cada área.

Por su parte, SAP (s. f.) destaca que los sistemas ERP no solo centralizan la información, sino que también garantizan la trazabilidad completa de las operaciones. Cada registro contable queda asociado a un proceso específico, lo que facilita la identificación de errores, desviaciones o ineficiencias. Esta trazabilidad constituye una de las principales ventajas para el auditor administrativo, ya que permite verificar de manera objetiva el cumplimiento de políticas y procedimientos sin depender exclusivamente de documentos físicos.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP, 2025) recomienda que los auditores administrativos y contables desarrollen competencias digitales que les permitan interpretar y evaluar la información generada por los ERP, con el fin de fortalecer los controles internos y garantizar la integridad de los datos financieros. Esta recomendación es particularmente relevante para las pequeñas y medianas empresas mexicanas, que aún enfrentan desafíos en la implementación de herramientas tecnológicas por limitaciones presupuestales o falta de capacitación.

4.2 Business Intelligence (BI) y análisis de datos

Otra tendencia clave en la auditoría contemporánea es la incorporación de sistemas de Business Intelligence (BI), los cuales permiten transformar grandes volúmenes de datos en información útil para la gestión. Según Deloitte (2024), las herramientas BI como Power BI, Tableau o Qlik Sense facilitan el análisis predictivo y la visualización de indicadores de desempeño en tiempo real. En el ámbito contable, estas plataformas permiten al auditor monitorear el cumplimiento de metas financieras, detectar patrones de error y evaluar la eficiencia de los procesos.

Oracle (2024) señala que la integración de BI con ERP amplía las posibilidades del auditor, quien puede ahora construir tableros de control dinámicos (dashboards) que muestran indicadores clave sobre liquidez, costos, eficiencia operativa y cumplimiento normativo. Este enfoque se alinea con el principio de auditoría preventiva de Franklin (2007), en el que el auditor no solo revisa resultados pasados, sino que anticipa desviaciones mediante el análisis continuo de datos.

En México, el TecNM (2024) ha impulsado proyectos de residencia profesional donde se aplican metodologías de auditoría administrativa apoyadas por herramientas BI, integrando procesos de recolección de datos automatizados con diagnósticos estratégicos. Estas experiencias demuestran que la adopción tecnológica no solo incrementa la precisión de la auditoría, sino que promueve la formación de profesionales con perfiles digitales y analíticos, capaces de adaptarse a las demandas del mercado laboral contemporáneo.

4.3 Automatización y auditoría inteligente

El concepto de auditoría inteligente (Smart Auditing) surge como una evolución natural de la auditoría digital. De acuerdo con Labrada (2019), esta tendencia se basa en el uso de algoritmos, inteligencia artificial y análisis predictivo para identificar irregularidades o riesgos en tiempo real. A diferencia de la auditoría tradicional, la auditoría inteligente es continua y autoadaptativa: aprende de los datos históricos y optimiza los procedimientos de revisión.

Deloitte (2024) afirma que las empresas que implementan auditorías inteligentes logran una reducción de hasta 40 % en el tiempo de ejecución de auditorías y un incremento del 25 % en la detección temprana de desviaciones. En el área contable, esto se traduce en mayor confiabilidad de los registros, mejora del control interno y reducción de costos operativos.

Asimismo, la Organización Internacional de Normalización (ISO, 2023) ha actualizado sus estándares de gestión de calidad (ISO 9001:2023) para incluir la supervisión digital de procesos, reconociendo la importancia de los sistemas automatizados en la auditoría administrativa y de calidad. Esta evolución normativa refuerza la necesidad de que los auditores administrativos adquieran competencias tecnológicas que complementen sus habilidades analíticas y de gestión.

4.4 Implicaciones para el área contable

La incorporación de tecnología en la auditoría administrativa ha modificado profundamente la naturaleza del trabajo contable. Antes, los procesos se basaban en registros manuales y controles físicos; hoy, las operaciones se gestionan digitalmente, lo que exige un nuevo perfil profesional orientado al análisis y la interpretación de datos.

En este contexto, Franklin (2007) y Münch (2019) mantienen plena vigencia, ya que su modelo metodológico puede adaptarse a los entornos digitales. Las fases de planeación, obtención de información, análisis, evaluación y presentación de resultados ahora se apoyan en plataformas que automatizan gran parte del proceso, liberando tiempo para el análisis estratégico.

Para empresas como Convertidor de Papel S.A. de C.V., la adopción de estas herramientas tecnológicas representa una oportunidad significativa para mejorar la eficiencia del área contable. Mediante la implementación de sistemas ERP y el uso de tableros de control, la organización puede reducir tiempos de registro, evitar errores de duplicación, optimizar los flujos de comunicación y fortalecer la toma de decisiones con base en información en tiempo real.

4.5 Desafíos y perspectivas

A pesar de los avances, la transición hacia la auditoría digital enfrenta desafíos importantes en México. Según el IMCP (2025), menos del 40 % de las empresas medianas utilizan herramientas ERP o BI de manera integral, debido a factores como la falta de inversión tecnológica, la resistencia al cambio y la insuficiente capacitación del personal.

Además, la digitalización plantea nuevos dilemas éticos y de seguridad de la información. La gestión de grandes volúmenes de datos financieros requiere políticas estrictas de protección y confidencialidad. Por ello, el auditor administrativo contemporáneo debe actuar no solo como evaluador, sino también como gestor de riesgo tecnológico y garante de la integridad digital.

A nivel académico, las instituciones de educación superior están respondiendo a estos desafíos mediante la incorporación de asignaturas relacionadas con auditoría digital, análisis de datos, ciberseguridad y ética profesional, lo que fortalece la formación integral de los futuros auditores administrativos y contables.

Las tendencias tecnológicas actuales están redefiniendo el papel del auditor administrativo y transformando profundamente el área contable. La auditoría ya no se limita a detectar fallas o verificar procedimientos, sino que se convierte en un proceso dinámico, automatizado y predictivo que promueve la innovación y la mejora continua.

La integración de sistemas ERP, herramientas BI y procesos de auditoría inteligente permite que la información se analice de manera constante, precisa y objetiva, reduciendo riesgos y potenciando la toma de decisiones.

5. Modelos contemporáneos de auditoría administrativa (Franklin, Münch y modelos adaptados)

La auditoría administrativa, como disciplina aplicada, ha evolucionado de modelos rígidos y estructurales hacia enfoques flexibles, participativos y orientados al valor. En este proceso, los modelos propuestos por Franklin (2007) y Münch (2019) se mantienen como referentes teóricos fundamentales, ya que establecen la base metodológica sobre la cual se han desarrollado las versiones contemporáneas. Sin embargo, la transformación digital, la gestión basada en riesgos y las demandas de eficiencia global han impulsado nuevas adaptaciones que integran herramientas tecnológicas, indicadores de desempeño y perspectivas estratégicas.

5.1 Modelo clásico de Franklin (enfoque integral y estratégico)

El modelo de Franklin (2007) constituye uno de los pilares de la auditoría administrativa moderna. Propone un proceso integral que examina la estructura organizacional, los métodos de operación, los sistemas de control y el uso de los recursos humanos y materiales. Este modelo se compone de cinco fases esenciales, que continúan siendo la base de la práctica profesional:

- Planeación: Definición de objetivos, alcance, criterios y metodología de la auditoría. Incluye la recopilación de información general sobre la empresa, sus procesos y su entorno.
- Obtención de información: Recolección de datos a través de entrevistas, cuestionarios, observaciones y revisión documental.
- Análisis: Evaluación de la información obtenida para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Evaluación: Formulación de juicios sobre la eficiencia administrativa y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Presentación de resultados: Elaboración de un informe que contenga conclusiones, hallazgos y recomendaciones concretas.

Franklin plantea que la auditoría administrativa debe centrarse en la mejora continua, más que en la sanción o el control correctivo. Este modelo se caracteriza por su enfoque sistémico, en el que cada área de la empresa se analiza como parte de un

todo interdependiente. En el caso del área contable, la aplicación del modelo permite evaluar la efectividad de los controles internos, la organización de tareas, la calidad de la información y la eficiencia de los flujos de trabajo.

5.2 Modelo de Münch (enfoque de control y gestión)

El modelo de Münch (2019), desarrollado posteriormente a partir del marco de Franklin, busca adaptar la auditoría administrativa a las condiciones latinoamericanas y a los entornos organizacionales más dinámicos. Este enfoque pone un énfasis particular en el factor humano y en la gestión participativa.

Münch concibe la auditoría administrativa como un proceso de evaluación, comunicación y cambio, donde el auditor no solo diagnostica, sino que facilita la mejora organizacional mediante la participación activa del personal. Sus fases son similares a las de Franklin, pero incorporan nuevos elementos:

- Determinación del propósito y alcance (planeación estratégica).
- Estudio preliminar del área (observación y conocimiento del entorno).
- Análisis de funciones y estructura organizacional.
- Evaluación de resultados administrativos (eficiencia, eficacia y economía).
- Retroalimentación y comunicación de resultados.

A diferencia del modelo de Franklin, Münch enfatiza la retroalimentación continua y el desarrollo del talento humano como factores clave del éxito. La auditoría no termina con la entrega del informe, sino que incluye un seguimiento posterior para asegurar la implementación de las recomendaciones.

En el área contable, esta característica es especialmente relevante, ya que la calidad de la información financiera depende en gran medida de la comunicación interna y del compromiso del personal con la mejora de los procesos.

5.3 Modelos adaptados y tendencias actuales

Los modelos contemporáneos de auditoría administrativa han incorporado elementos de gestión de calidad, administración por procesos y auditoría basada en riesgos, consolidando una visión más integral y tecnológica del proceso.

5.3.1 Modelo de Auditoría Basada en Riesgos (Risk-Based Auditing)

Promovido por el Institute of Internal Auditors (IIA, 2022), este modelo prioriza los recursos de auditoría hacia las áreas de mayor exposición o vulnerabilidad. En el ámbito contable, implica la evaluación de procesos críticos como registros financieros, conciliaciones, manejo de efectivo y cumplimiento fiscal. Este enfoque reduce costos y aumenta el impacto del proceso auditor al concentrarse en los puntos estratégicos.

5.3.2 Modelo de Auditoría Continua (Continuous Auditing)

De acuerdo con Deloitte (2024), este modelo utiliza sistemas tecnológicos para realizar auditorías en tiempo real mediante la integración de bases de datos y análisis automatizados. En las empresas que utilizan sistemas ERP, los indicadores de control se actualizan automáticamente, permitiendo la detección temprana de errores. Este modelo amplía el principio de Franklin de “evaluación permanente” y lo transforma en un proceso digital continuo.

5.3.3 Modelo de Auditoría Integral de Procesos (MAP)

Propuesto en diversos entornos académicos latinoamericanos (Labrada, 2019; Castañeda & Ramírez, 2022), este modelo combina los enfoques clásicos con herramientas de gestión moderna, como el análisis FODA, diagramas de flujo, y medición de indicadores KPI. Busca no solo evaluar la eficiencia administrativa, sino también la coherencia entre los objetivos institucionales y los resultados operativos.

5.4 Adaptación de los modelos clásicos al contexto digital

El avance tecnológico ha exigido una reconfiguración de los modelos de Franklin y Münch para adaptarlos a los nuevos entornos digitales. En esta transición, los principios metodológicos se mantienen, pero se integran herramientas digitales para cada fase:

Fase del proceso	Adaptación digital actual
Planeación	Uso de sistemas ERP y bases de datos para definir alcances y objetivos basados en métricas reales.
Obtención de información	Aplicación de encuestas electrónicas, minería de datos y análisis documental automatizado.

Análisis	Empleo de software de análisis estadístico y herramientas de Business Intelligence (Power BI, Tableau).
Evaluación	Integración de tableros de control con indicadores de desempeño en tiempo real.
Presentación de resultados	Generación de informes digitales interactivos, con gráficos y recomendaciones visualizadas.

De esta manera, la auditoría administrativa evoluciona hacia un proceso híbrido, donde la metodología clásica se fortalece con el uso de tecnología, sin perder su esencia humanista ni su propósito de mejora organizacional.

5.5 Relevancia para el proyecto de Convertidor de Papel S.A. de C.V.

El presente proyecto de auditoría administrativa adopta como base el modelo metodológico de Franklin (2007), complementado con los aportes de Münch (2019) y adaptado al entorno digital y operativo de la empresa. Esta elección responde a su carácter integral y flexible, que permite analizar el área contable desde una perspectiva sistémica, incorporando tanto los aspectos técnicos como los humanos.

La aplicación de este modelo híbrido permitirá:

- Diagnosticar las causas de la ineficiencia organizacional en el área contable.
- Establecer indicadores clave de desempeño (KPI) alineados con los objetivos institucionales.
- Fomentar la comunicación y la retroalimentación continua entre los colaboradores.
- Proponer un plan de acción realista, medible y sostenible.

6. Auditoría administrativa en empresas industriales mexicanas (casos y evidencia sectorial)

El sector industrial mexicano constituye uno de los principales escenarios donde la auditoría administrativa ha demostrado su valor estratégico. En este tipo de organizaciones, caracterizadas por estructuras jerárquicas complejas, multiplicidad de procesos y alto volumen de operaciones contables, la auditoría administrativa se ha consolidado como un instrumento indispensable para optimizar recursos, mejorar la productividad y fortalecer el control interno.

La literatura académica y profesional de la última década coincide en que las empresas industriales mexicanas enfrentan desafíos similares: deficiencias en la coordinación interdepartamental, ausencia de indicadores de gestión, duplicidad de funciones y procesos administrativos desactualizados (Castañeda & Ramírez, 2022; Martínez & Cruz, 2021). Estos factores limitan la eficiencia organizacional y dificultan la toma de decisiones basada en información oportuna y confiable.

En este contexto, la auditoría administrativa se presenta no solo como una técnica de revisión, sino como un proceso de reingeniería organizacional que permite detectar áreas críticas, establecer políticas claras y promover la mejora continua. El caso del área contable adquiere especial relevancia, dado que la información generada en este departamento constituye la base para la planeación y control de toda la organización.

6.1 Aplicaciones en empresas manufactureras

Diversos estudios empíricos han documentado la aplicación de la auditoría administrativa en empresas manufactureras mexicanas con resultados positivos. Castañeda y Ramírez (2022) realizaron un análisis en 12 empresas industriales del Estado de México, identificando que, tras la implementación de auditorías administrativas basadas en el modelo de Franklin, se logró:

- Reducir los tiempos de proceso hasta en 30 %,
- Incrementar la productividad del personal en 22 %,

Y mejorar la integración de información contable y operativa.

Los autores destacan que la clave del éxito residió en la participación de los empleados durante las etapas de diagnóstico y evaluación, lo cual fomentó la aceptación de las recomendaciones y fortaleció la cultura de control. Además, la integración de indicadores de desempeño (KPI) permitió a las empresas monitorear su avance en tiempo real y evaluar la efectividad de las medidas adoptadas.

En la misma línea, Reyes y Muñoz (2023) documentaron un estudio en pequeñas y medianas industrias de Tlaxcala, donde la auditoría administrativa se aplicó en las áreas contable y de producción. Sus hallazgos mostraron que las auditorías contribuyeron a la reducción de errores en registros, la clarificación de responsabilidades y la creación de manuales de procedimientos internos. En promedio, las empresas mejoraron su control interno y su comunicación interdepartamental en un 35 %.

Estos resultados coinciden con el diagnóstico inicial de Convertidor de Papel S.A. de C.V., que presenta características similares: procesos operativos intensivos, escasa estandarización y una estructura organizacional vertical. Por lo tanto, la aplicación de la auditoría administrativa en esta empresa industrial se sustenta en evidencia empírica verificable que demuestra su impacto positivo en la eficiencia global.

6.2 Auditoría administrativa en empresas de transformación

En las empresas dedicadas a la transformación de materias primas como la industria papelera, alimentaria o metalúrgica, la complejidad de los procesos exige controles administrativos sólidos y una comunicación eficaz entre áreas operativas, contables y de logística. Según Bravo (2018), las deficiencias en los sistemas de control interno son una de las principales causas de ineficiencia en empresas industriales paraestatales mexicanas, especialmente en lo referente al manejo de recursos materiales y financieros. La ausencia de políticas claras, manuales y procedimientos genera duplicidad de tareas y errores en los registros contables.

Martínez y Cruz (2021) complementan esta visión al señalar que, en el caso de las empresas privadas de manufactura, la auditoría administrativa permite identificar fallas estructurales derivadas de la falta de planeación estratégica. En su estudio, destacaron que la aplicación de auditorías en áreas contables y de costos posibilitó la

implementación de mecanismos de control que redujeron significativamente las pérdidas por errores de cálculo o registro.

En este tipo de organizaciones, el rol del auditor administrativo trasciende el ámbito contable: se convierte en un facilitador del cambio, capaz de coordinar procesos entre producción, ventas y finanzas. De acuerdo con Franklin (2007), la auditoría administrativa en entornos industriales debe enfocarse en tres aspectos fundamentales:

La eficiencia operativa (uso racional de recursos),

La eficacia administrativa (cumplimiento de objetivos organizacionales), y

La economía (relación entre costos y beneficios).

Estos principios siguen vigentes y aplicables a la realidad de Convertidor de Papel S.A. de C.V., cuya operación se basa en la transformación y distribución de productos derivados del papel.

6.3 Evidencia sectorial: impacto en la productividad y el control interno

A nivel sectorial, los resultados obtenidos en distintas investigaciones confirman que la implementación de auditorías administrativas genera mejoras medibles en la productividad, calidad y control interno. De acuerdo con Deloitte (2024), las empresas manufactureras mexicanas que integraron auditorías administrativas apoyadas por herramientas digitales lograron incrementar su productividad en un promedio del 20 % y reducir los costos administrativos en hasta 15 %.

En el estudio de Castañeda y Ramírez (2022), se observó que la productividad no solo mejora por la aplicación de nuevas políticas, sino por el cambio cultural que la auditoría impulsa dentro de la organización. Cuando el personal comprende que la auditoría administrativa busca la mejora y no la sanción, se genera un clima organizacional más participativo, lo cual impacta directamente en la eficiencia del trabajo contable y operativo.

Asimismo, Labrada (2019) enfatiza que la digitalización de los procesos administrativos a través de sistemas ERP y BI fortalece los mecanismos de control y reduce la posibilidad de errores humanos. Esto resulta especialmente útil en las áreas

contables industriales, donde el volumen de transacciones es elevado y el riesgo de inconsistencias aumenta.

6.4 Relevancia para el caso de Convertidor de Papel S.A. de C.V.

El análisis de la evidencia sectorial permite afirmar que la aplicación de una auditoría administrativa en Convertidor de Papel S.A. de C.V. responde a una necesidad organizacional comprobada. La empresa comparte con otras industrias manufactureras mexicanas características que justifican plenamente el proceso:

- Alta carga de trabajo en el área contable,
- Procesos poco estandarizados,
- Comunicación interdepartamental limitada,
- Falta de indicadores de eficiencia,
- Y escasa sistematización tecnológica.

La auditoría administrativa, basada en los modelos de Franklin y Münch, permitirá realizar un diagnóstico integral que identifique las causas de ineficiencia y proponga estrategias de mejora alineadas con las prácticas del sector industrial mexicano.

Además, al incorporar herramientas tecnológicas como sistemas ERP y tableros de control, el proceso de auditoría se alinea con las tendencias contemporáneas de digitalización y auditoría inteligente, garantizando resultados objetivos y sostenibles.

La experiencia acumulada en empresas industriales mexicanas demuestra que la auditoría administrativa es una herramienta eficaz para optimizar procesos, fortalecer controles y mejorar la eficiencia contable y operativa. Los casos revisados evidencian que, cuando la auditoría se realiza con base en modelos metodológicos sólidos y con participación activa del personal, los resultados son tangibles y duraderos.

7. Retos actuales y perspectivas futuras de la auditoría administrativa en México

La auditoría administrativa, como herramienta estratégica de evaluación y mejora organizacional, enfrenta en México una etapa de profunda transformación. La globalización, la digitalización de los procesos empresariales, la complejidad normativa y los cambios sociolaborales han redefinido las exigencias hacia las organizaciones, lo que plantea nuevos retos y oportunidades para la disciplina.

Aunque las bases teóricas formuladas por Franklin (2007) y Münch (2019) siguen siendo pilares fundamentales, la práctica contemporánea demanda una auditoría más tecnológica, flexible, ética y orientada a resultados. Este escenario obliga a repensar los enfoques tradicionales, integrando la innovación digital, la sostenibilidad y la gestión del conocimiento como ejes de desarrollo futuro.

7.1 Retos actuales en el contexto mexicano

7.1.1 Brecha tecnológica y digitalización desigual

Uno de los principales desafíos para la auditoría administrativa en México es la desigual adopción tecnológica entre las empresas. Según el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP, 2025), apenas un 38 % de las medianas empresas ha implementado sistemas ERP o plataformas de Business Intelligence, mientras que en las grandes corporaciones el porcentaje supera el 70 %. Esta brecha tecnológica limita la capacidad de realizar auditorías continuas o inteligentes, dificultando el análisis de datos en tiempo real y la automatización de controles administrativos.

Además, muchas empresas carecen de personal capacitado para gestionar herramientas digitales o interpretar indicadores de desempeño, lo que genera una dependencia externa costosa. De acuerdo con Deloitte (2024), la falta de cultura digital y de formación tecnológica constituye uno de los principales obstáculos para la modernización de las auditorías administrativas en América Latina.

7.1.2 Resistencia al cambio organizacional

Otro reto significativo es la resistencia cultural y organizacional ante los procesos de auditoría. En muchas empresas mexicanas, aún persiste la percepción de la auditoría como una práctica de control punitivo o fiscalizador, más que como un proceso de mejora

continua.

Castañeda y Ramírez (2022) señalan que, en el sector industrial, esta resistencia se traduce en poca cooperación del personal y escasa implementación de las recomendaciones derivadas del diagnóstico.

Para superar este obstáculo, es necesario promover una cultura de participación y aprendizaje, donde los trabajadores comprendan que la auditoría administrativa busca fortalecer la organización y no sancionarla. En este sentido, Münch (2019) propone la incorporación de la retroalimentación constante y la comunicación efectiva como elementos esenciales de una auditoría exitosa.

7.1.3 Complejidad normativa y entorno regulatorio

El entorno normativo mexicano también presenta un desafío para la auditoría administrativa. La coexistencia de regulaciones fiscales, laborales, ambientales y de transparencia exige una visión multidisciplinaria por parte del auditor. El IMCP (2025) enfatiza que el auditor moderno debe dominar no solo los aspectos técnicos de la administración, sino también las leyes y normas que inciden en la gestión empresarial. Este enfoque integral requiere actualización constante, capacitación y un entendimiento de la relación entre los objetivos estratégicos y el cumplimiento normativo.

7.1.4 Limitaciones en investigación aplicada

A pesar del crecimiento de la literatura universitaria, aún existen limitaciones en la investigación empírica sobre auditoría administrativa en México. La mayoría de los estudios son de tipo descriptivo o exploratorio, con poca aplicación longitudinal que permita medir el impacto real de las auditorías a largo plazo (Martínez & Cruz, 2021). La falta de continuidad en los proyectos de investigación limita la construcción de bases de datos y evidencias que respalden el desarrollo de nuevos modelos o indicadores estandarizados.

Por ello, los programas de residencia profesional del TecNM (2024) y otras universidades han comenzado a impulsar proyectos prácticos de auditoría administrativa en distintos sectores, con el propósito de generar conocimiento aplicado y promover la vinculación entre academia y empresa.

7.2 Perspectivas futuras

7.2.1 Auditoría digital e inteligencia artificial

Las perspectivas futuras de la auditoría administrativa apuntan hacia una transformación digital profunda, sustentada en el uso de inteligencia artificial (IA), analítica avanzada, automatización robótica de procesos (RPA) y plataformas de auditoría continua.

Según Deloitte (2024) y Oracle (2024), la IA permitirá identificar patrones, predecir riesgos y generar reportes automáticos, reduciendo el margen de error humano. En este escenario, el auditor administrativo evoluciona hacia un rol más analítico y estratégico, enfocado en la interpretación y toma de decisiones.

En el área contable, estas herramientas ya permiten la conciliación automática de cuentas, la detección de transacciones inusuales y la generación de alertas tempranas, lo que incrementa la eficiencia y la transparencia de los procesos.

7.2.2 Auditoría sostenible y responsabilidad social

Otra tendencia emergente es la auditoría sostenible, que incorpora indicadores de responsabilidad social, medio ambiente y gobernanza (*ESG: Environmental, Social and Governance*).

La Organización Internacional de Normalización (ISO, 2023) y el Global Reporting Initiative (GRI, 2024) promueven estándares que evalúan no solo la eficiencia económica, sino también el impacto social y ambiental de las organizaciones. En México, estas prácticas comienzan a adoptarse en industrias de manufactura, energía y servicios, impulsando auditorías administrativas orientadas a la sostenibilidad y la ética empresarial.

Para empresas industriales como Convertidor de Papel S.A. de C.V., esta perspectiva representa una oportunidad de alinearse con políticas de producción responsable y eficiencia energética, fortaleciendo su reputación corporativa y cumplimiento normativo.

7.2.3 Integración del enfoque humano y gestión del conocimiento

La automatización tecnológica no sustituye la importancia del factor humano en la auditoría administrativa. Franklin (2007) y Münch (2019) coinciden en que el éxito de cualquier proceso de mejora depende del compromiso y participación del personal. En el futuro, la auditoría administrativa deberá evolucionar hacia un modelo socio-tecnológico, que combine herramientas digitales con estrategias de liderazgo, motivación y gestión del conocimiento.

De acuerdo con Chiavenato (2020), las organizaciones exitosas son aquellas que logran equilibrar la eficiencia tecnológica con el desarrollo del talento humano. En este sentido, la formación de auditores administrativos deberá incluir competencias blandas como comunicación, liderazgo, pensamiento crítico y resolución de conflictos.

7.2.4 Vinculación entre academia y sector productivo

Una perspectiva clave para el futuro de la auditoría administrativa en México es la colaboración entre instituciones educativas y empresas. El TecNM (2024), a través de sus programas de residencias profesionales, ha impulsado la aplicación de auditorías administrativas en contextos reales, generando soluciones prácticas a problemas organizacionales. Este vínculo contribuye no solo a la mejora de las empresas, sino también al desarrollo de líneas de investigación aplicada que fortalezcan la disciplina.

En este contexto, proyectos como el de Convertidor de Papel S.A. de C.V. cumplen un doble propósito: atender una necesidad institucional concreta y aportar evidencia empírica al estudio de la auditoría administrativa aplicada en empresas industriales.

Los retos actuales y las perspectivas futuras de la auditoría administrativa en México reflejan una disciplina en expansión y constante adaptación. Los desafíos tecnológicos, normativos y culturales demandan auditores más preparados, capaces de combinar la metodología clásica de Franklin y Münch con herramientas digitales, principios éticos y visión estratégica.

Marco Conceptual

1. Fundamentos de la Auditoría Administrativa

1.1 Concepto y evolución

La auditoría administrativa es una disciplina de la administración moderna que busca evaluar, analizar y mejorar el funcionamiento integral de las organizaciones. A diferencia de la auditoría financiera, que se enfoca en los estados contables, la auditoría administrativa examina la eficiencia, eficacia y economía con que se utilizan los recursos en los procesos de planeación, organización, dirección y control (*Franklin, 2005*).

De acuerdo con Benjamin Franklin (1988), la auditoría administrativa es un “examen sistemático y constructivo de la estructura organizacional de una empresa, sus métodos de control, medios de operación y empleo de los recursos humanos y materiales, para evaluar su desempeño y formular recomendaciones para mejorar la administración”. Esta definición resalta el carácter integral y diagnóstico del proceso: no se trata solo de detectar errores, sino de fortalecer el sistema administrativo como un todo.

Por su parte, George Terry (1960) señalaba que la auditoría administrativa “constituye una revisión detallada de la efectividad con que los administradores cumplen sus funciones y responsabilidades dentro del proceso administrativo”. Terry introdujo así el concepto de efectividad administrativa, asociando la auditoría con la calidad de la gestión directiva.

Durante la segunda mitad del siglo XX, autores como Koontz y Weihrich (2018) consolidaron la visión de la auditoría como una herramienta gerencial. Estos autores consideran que el control administrativo no puede limitarse a comparar resultados, sino que debe incluir mecanismos de retroalimentación que aseguren el aprendizaje organizacional. En este sentido, la auditoría administrativa se entiende como una función de control y aprendizaje continuo dentro del sistema de gestión.

En Latinoamérica, Lourdes Münch (2019) retoma y adapta los modelos clásicos, integrando la auditoría administrativa al proceso administrativo. Para la autora, toda auditoría debe analizar cómo se ejecutan las funciones de planeación, organización,

dirección y control, dado que estos cuatro elementos determinan la eficiencia y efectividad de la empresa. Münch aporta una visión pragmática y contextualizada: la auditoría no solo revisa lo que se hace, sino cómo se gestiona, y por tanto se convierte en un instrumento de mejora continua.

Finalmente, Chiavenato (2020) incorpora una dimensión humanista al señalar que los resultados de cualquier evaluación administrativa dependen del talento humano, de su motivación y de la cultura organizacional. Para este autor, la auditoría debe examinar no solo los procedimientos, sino también el comportamiento organizacional, la comunicación interna y las relaciones de trabajo.

La evolución teórica de la auditoría administrativa, desde Franklin hasta Chiavenato, refleja una transición de la revisión estructural hacia un enfoque integral centrado en la calidad de la gestión, la eficiencia operativa y el bienestar del personal.

1.2 Importancia y objetivos de la auditoría administrativa

La auditoría administrativa es esencial porque proporciona una visión global y objetiva del funcionamiento de una organización. Según Franklin (2005), su importancia radica en que permite detectar fallas estructurales y operativas antes de que generen consecuencias mayores, funcionando como un “termómetro de la gestión organizacional”.

Münch (2019) afirma que la auditoría administrativa tiene como fin “evaluar la calidad de la administración y la eficiencia del proceso administrativo en su conjunto”. Este objetivo se traduce en la posibilidad de optimizar recursos, eliminar duplicidades y mejorar la toma de decisiones.

Koontz y Weihrich (2018) sostienen que el control administrativo del cual la auditoría es parte debe garantizar la alineación entre los objetivos estratégicos y la ejecución operativa. Por ello, la auditoría administrativa se convierte en un instrumento de dirección, ya que proporciona información confiable para evaluar la congruencia entre la planeación y los resultados.

De acuerdo con Chiavenato (2020), otra dimensión clave de la auditoría es la humana: permite identificar la correspondencia entre las funciones del personal, su

capacitación y las exigencias del puesto. Cuando el talento humano no está alineado con las responsabilidades, la organización pierde eficiencia.

1.3 Principios rectores de la auditoría administrativa

Franklin (2005) establece que toda auditoría administrativa debe regirse por los principios de integralidad, objetividad, utilidad y continuidad. La integralidad implica revisar todos los elementos del sistema administrativo; la objetividad requiere basar los juicios en evidencia verificable; la utilidad asegura que las recomendaciones sean aplicables; y la continuidad reconoce que la auditoría debe repetirse periódicamente como parte del ciclo de mejora.

Por su parte, Münch (2019) amplía estos principios al proponer que la auditoría se guíe también por la coherencia (consistencia entre políticas y acciones), la transparencia (comunicación de resultados sin sesgo) y la ética profesional.

Koontz y Weihrich (2018) subrayan la retroalimentación como principio central: los resultados de la auditoría deben convertirse en insumo para la planeación futura. De este modo, la auditoría no representa un cierre, sino el inicio de un nuevo ciclo administrativo.

Chiavenato (2020) añade que debe considerarse el principio de equilibrio humano, es decir, que las acciones de mejora derivadas del diagnóstico no afecten negativamente el clima laboral ni la motivación del personal.

1.4 Etapas del proceso de auditoría administrativa

Según Benjamín Franklin (2005), la auditoría administrativa se desarrolla en cinco etapas principales:

- *Planeación*: definición de objetivos, alcance, criterios, recursos y cronograma.
- *Recolección de la información o trabajo de campo*: recopilación de información mediante entrevistas, observación directa y análisis documental.
- *Análisis de la información*: evaluación de la información recolectada y comparación con los estándares administrativos.

- *Evaluación y diagnóstico:* integración de hallazgos, identificación de fortalezas, debilidades y áreas de mejora.
- *Informe y recomendaciones:* presentación de conclusiones y propuestas concretas.

Münch (2019) complementa este modelo al asociar cada fase con una etapa del proceso administrativo: la planeación con la fase de planeación, la revisión con la organización, el análisis con la dirección y la evaluación con el control. De esta manera, la auditoría se convierte en una revisión del proceso administrativo en acción.

2. Proceso Administrativo

2.1 Origen y fundamentos conceptuales

El proceso administrativo constituye el eje central de toda organización, pues representa la secuencia lógica de funciones que permiten planear, organizar, dirigir y controlar las actividades empresariales para alcanzar los objetivos con eficiencia y eficacia. De acuerdo con George R. Terry (1960), la administración se compone de funciones universales que se repiten en todo tipo de organizaciones, formando un proceso cíclico de mejora continua. Estas funciones; planeación, organización, dirección y control se interrelacionan dinámicamente y determinan la calidad de la gestión.

Koontz y Weihrich (2018) definen el proceso administrativo como “la coordinación sistemática de los recursos humanos y materiales mediante funciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control, para lograr los objetivos establecidos”. Enfatizan que la administración no es un acto aislado, sino una función permanente que requiere evaluación constante y retroalimentación.

En el contexto latinoamericano, Lourdes Münch (2019) retoma este modelo y lo adapta al entorno empresarial mexicano, señalando que el proceso administrativo “no debe concebirse como un esquema rígido, sino como un ciclo dinámico de análisis, decisión y acción” (p. 56). Münch considera que la aplicación del proceso administrativo es la base para cualquier auditoría administrativa, ya que permite identificar en qué etapa planeación, organización, dirección o control se originan los problemas de gestión.

Para Chiavenato (2020), el proceso administrativo es también un sistema social, donde las decisiones no solo afectan la estructura formal sino el comportamiento humano. En este sentido, la administración efectiva exige considerar las dimensiones técnicas y humanas de la organización, ya que la eficiencia depende tanto de la estructura como del compromiso y la motivación del personal.

2.1.2 Planeación

La planeación es la primera función del proceso administrativo y representa el punto de partida de toda gestión racional. Según Terry (1960), planear implica “seleccionar misiones y objetivos, y determinar las acciones necesarias para

alcanzarlos”. Esta definición destaca la anticipación y la previsión como elementos esenciales de la planeación.

Koontz y Weihrich (2018) la describen como la función que “implica decidir con antelación qué debe hacerse, cuándo, cómo y quién lo hará”. A través de la planeación se establecen los estándares de referencia con los que posteriormente se evaluará el desempeño.

Münch (2019) agrega que una planeación adecuada debe cumplir con cuatro principios: factibilidad, objetividad, flexibilidad y unidad. Estos principios aseguran que los planes sean realistas, basados en información verificable, adaptables a cambios y congruentes con los objetivos globales de la organización.

Asimismo, Franklin (2005) señala que una auditoría debe iniciar con una revisión del proceso de planeación, pues “si la dirección no planifica adecuadamente, todo el sistema administrativo se vuelve improvisado”. Por tanto, la etapa de planeación es crítica para garantizar el éxito del diagnóstico y la mejora posterior.

2.1.2 Organización

La organización es la fase que define la estructura y distribución de recursos. Koontz y Weihrich (2018) la describen como “el proceso de establecer relaciones entre las actividades, las personas y los recursos, con el fin de lograr los objetivos propuestos”.

Para Münch (2019), organizar consiste en “estructurar las actividades de la empresa dividiendo y asignando responsabilidades, autoridad y recursos de forma lógica y coordinada”. La autora subraya que una estructura organizacional clara evita duplicidad de funciones y facilita el control administrativo.

Chiavenato (2020) enfatiza que la organización debe concebirse como un sistema vivo y flexible. Una estructura excesivamente rígida impide la comunicación y desmotiva al personal, mientras que una estructura flexible promueve la colaboración y la innovación.

Terry (1960) añade que la organización no solo implica jerarquía, sino también la correcta delegación de autoridad y definición de responsabilidades. En su modelo, la falta

de manuales o políticas claras conduce a confusión y a un clima organizacional ineficiente.

2.1.3 Dirección

La dirección es la función que impulsa la acción, coordina los esfuerzos y orienta al personal hacia los objetivos. Terry (1960) la define como “guiar y supervisar las actividades de los subordinados para lograr las metas planificadas”.

Koontz y Weihrich (2018) descomponen la dirección en tres componentes esenciales: motivación, liderazgo y comunicación. Un líder eficaz inspira compromiso, comunica con claridad y corrige desviaciones con oportunidad.

Chiavenato (2020) complementa esta visión al señalar que la dirección requiere inteligencia emocional, confianza y empatía. En su enfoque humanista, la productividad depende en gran medida del comportamiento del líder y de la calidad de la comunicación organizacional.

Münch (2019), por su parte, sostiene que la dirección debe evaluarse mediante auditoría administrativa para determinar si los líderes practican una comunicación efectiva, si existe trabajo en equipo y si se fomenta la participación del personal en la toma de decisiones.

2.1.4 Control

El control es la última etapa del proceso administrativo, pero también la que cierra el ciclo y genera retroalimentación hacia la planeación. Según Franklin (2005), el control es “el proceso mediante el cual se evalúa el desempeño real comparándolo con los estándares establecidos, identificando desviaciones y corrigiendo oportunamente los errores”.

Koontz y Weihrich (2018) establecen que el control debe cumplir tres funciones: medir resultados, compararlos con los estándares y aplicar acciones correctivas. Este proceso mantiene la organización dentro de los límites de eficiencia y efectividad.

Münch (2019) señala que el control efectivo no solo se basa en la supervisión, sino también en el establecimiento de indicadores de desempeño (KPI) que permitan

cuantificar los resultados administrativos. La ausencia de indicadores dificulta evaluar si los objetivos se cumplen o si las acciones fueron efectivas.

Chiavenato (2020) advierte que el control no debe percibirse como una acción punitiva, sino como una herramienta de aprendizaje organizacional. Un sistema de control participativo genera compromiso, mientras que uno coercitivo produce resistencia y desmotivación.

2.2. Relación entre el proceso administrativo y la auditoría administrativa

La auditoría y el proceso administrativos son conceptos inseparables. Münch (2019) explica que la auditoría es, en esencia, una revisión del proceso administrativo en funcionamiento, y su propósito es determinar el grado de cumplimiento y efectividad de cada fase.

Franklin (2005) coincide en que la auditoría debe seguir la lógica del proceso administrativo: primero analizar la planeación (qué se ha definido), después la organización (cómo se distribuyen funciones), la dirección (cómo se ejecuta) y finalmente el control (qué resultados se obtienen).

Koontz y Weihrich (2018) agregan que la auditoría constituye la fase de retroalimentación del proceso, pues proporciona información para ajustar las estrategias futuras.

3. La Eficiencia y Eficacia en la Gestión Contable

3.1 Conceptos de eficiencia, eficacia y productividad

La eficiencia y la eficacia son dos categorías esenciales en la teoría administrativa y constituyen indicadores clave para evaluar el desempeño de cualquier área organizacional. Según Koontz y Weihrich (2018), la eficiencia se refiere a la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos; una administración es eficiente cuando logra sus objetivos utilizando la menor cantidad posible de recursos. En cambio, la eficacia mide el grado en que una organización alcanza sus metas y objetivos, sin importar el costo de los recursos empleados.

George Terry (1960) fue uno de los primeros autores en distinguir ambos conceptos: la eficacia implica hacer las cosas correctas, mientras que la eficiencia implica hacer las cosas correctamente. Esta diferencia es fundamental en la gestión contable, donde la precisión (eficacia) y la economía de recursos (eficiencia) deben coexistir para garantizar la calidad de la información financiera.

Lourdes Münch (2019) señala que la eficiencia administrativa no solo se evalúa a través del uso racional de recursos, sino también mediante la fluidez del proceso administrativo. Si los procesos de planeación, organización, dirección y control están coordinados, la organización puede alcanzar altos niveles de eficiencia y eficacia de manera simultánea.

Chiavenato (2020) complementa que la productividad es el resultado directo de la interacción entre ambos conceptos. La productividad administrativa depende del equilibrio entre el logro de resultados (eficacia) y el aprovechamiento de los recursos (eficiencia). En su enfoque humanista, destaca que la productividad no puede medirse únicamente por resultados financieros, sino también por factores como la motivación, la satisfacción laboral y la comunicación.

3.2 El área de contabilidad como eje administrativo

La contabilidad es el lenguaje financiero de la empresa y, por tanto, un eje esencial del sistema administrativo. Según Franklin (2005), el área contable constituye un subsistema de información y control dentro del proceso administrativo, pues provee los

datos necesarios para evaluar la gestión, planificar recursos y tomar decisiones estratégicas.

Koontz y Weihrich (2018) coinciden en que toda organización requiere de un sistema de información eficaz que permita “proporcionar a la dirección datos precisos, oportunos y relevantes para la toma de decisiones”. En ese sentido, el departamento contable cumple una función transversal: conecta la planeación financiera, el control presupuestal y el análisis de resultados.

Münch (2019) enfatiza que la contabilidad no debe concebirse como un área técnica aislada, sino como un componente del proceso administrativo integral. La autora sostiene que el desempeño contable se vincula con la capacidad de la empresa para organizar su información y coordinarla con las demás áreas.

Chiavenato (2020) agrega que el sistema contable refleja la salud organizacional de la empresa: una contabilidad desorganizada no solo afecta los registros financieros, sino también el clima laboral, la coordinación interdepartamental y la confianza gerencial.

3.3 Control interno y documentación de procesos contables

El control interno es un componente esencial de la eficiencia administrativa. Según Franklin (2005), consiste en el conjunto de políticas, procedimientos y prácticas que protegen los activos de la empresa, garantizan la confiabilidad de la información financiera y aseguran el cumplimiento de las leyes y políticas internas.

Koontz y Weihrich (2018) plantean que un sistema de control interno efectivo permite mantener las operaciones dentro de los estándares planificados, prevenir errores y detectar desviaciones oportunamente. Además, promueve la disciplina organizacional y la transparencia en la gestión.

Münch (2019) considera que el control interno debe documentarse a través de manuales de procedimientos, flujogramas y registros estandarizados, los cuales aseguran uniformidad en las actividades.

Chiavenato (2020) complementa que un sistema de control solo es efectivo si el personal entiende y acepta su importancia. Por ello, la capacitación y la comunicación son elementos indispensables para su funcionamiento.

.3.4 Indicadores de desempeño administrativo (KPI)

Koontz y Weihrich (2018) establecen que "lo que no se mide, no se puede controlar; y lo que no se controla, no se puede mejorar". En el contexto contable, los indicadores clave incluyen:

- Indicadores de oportunidad: Tiempos de cierre contable, cumplimiento de fechas límite
- Indicadores de exactitud: Porcentaje de errores en registros, conciliaciones exitosas
- Indicadores de productividad: Volumen de transacciones por colaborador
- Indicadores de cumplimiento: Niveles de observaciones en auditorías externas

Münch (2019) añade que estos indicadores deben permitir la comparabilidad temporal y la identificación de tendencias.

La medición del desempeño es una práctica indispensable para la gestión moderna. *Koontz y Weihrich (2018)* sostienen que "lo que no se mide, no se puede controlar; y lo que no se controla, no se puede mejorar". Los indicadores clave de desempeño (KPI) permiten evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos mediante métricas objetivas y verificables.

Münch (2019) propone que los indicadores administrativos deben reflejar las cuatro funciones del proceso:

- De planeación: cumplimiento de metas, presupuestos y cronogramas.
- De organización: productividad por empleado y uso de recursos.
- De dirección: clima laboral, comunicación y liderazgo.
- De control: exactitud de informes y cumplimiento de políticas.

Chiavenato (2020) añade que los indicadores deben incluir dimensiones cuantitativas (tiempos, costos, errores) y cualitativas (motivación, satisfacción, cohesión del equipo). El equilibrio entre ambas proporciona una visión más completa de la realidad organizacional.

- Tiempo promedio de registro y cierre mensual.
- Porcentaje de errores en registros contables.
- Nivel de cumplimiento de obligaciones fiscales.
- Nivel de satisfacción y carga laboral del personal.

4 Técnicas y Herramientas de Evaluación Administrativa

4.1 Importancia de las técnicas de diagnóstico

De acuerdo con Benjamin Franklin (2005), la auditoría administrativa constituye un proceso metódico y sistemático que requiere del uso de técnicas específicas para recopilar, analizar e interpretar información objetiva sobre el desempeño de una organización. Estas técnicas son esenciales porque garantizan que el diagnóstico no se base en percepciones subjetivas, sino en evidencias verificables y medibles, lo que aumenta la confiabilidad de los resultados.

Para Lourdes Münch (2019), las herramientas de evaluación administrativa cumplen una función doble: identificar las áreas problemáticas y determinar las causas que originan las desviaciones. Por ello, las técnicas deben seleccionarse conforme a la naturaleza del área y al tipo de información que se desee obtener.

Asimismo, Koontz y Weihrich (2018) destacan que el uso de métodos técnicos en la auditoría genera un proceso de retroalimentación continua que permite comparar los resultados reales con los estándares esperados, fortaleciendo la planeación y el control organizacional.

4.2 Técnicas aplicadas a cada fase del proceso administrativo

Cada etapa del proceso administrativo planeación, organización, dirección y control requiere de herramientas particulares para evaluar su desempeño. Estas técnicas garantizan una revisión completa y ordenada de todos los elementos que conforman la gestión administrativa del área.

4.2.1 Planeación

El propósito de la evaluación en esta fase es analizar la claridad, congruencia y factibilidad de los objetivos, programas y políticas. Según Franklin (2005), una auditoría administrativa debe iniciar con la verificación de la planeación, ya que esta determina el rumbo de todas las demás funciones.

Entre las principales técnicas destacan:

- Listas de verificación (checklists): permiten comprobar la existencia de programas, presupuestos, políticas y metas documentadas.
- Entrevistas estructuradas: sirven para identificar si el personal conoce y aplica los objetivos del área.
- Análisis de congruencia estratégica: evalúa si la planeación del área se encuentra alineada con los objetivos generales de la organización.

4.2.2 Organización

La organización se evalúa mediante herramientas que analicen la estructura jerárquica, la asignación de funciones y la eficiencia en la distribución de recursos. Münch (2019) recomienda utilizar organigramas y diagramas de flujo para representar la estructura formal y los procesos operativos, facilitando la identificación de duplicidades o vacíos de autoridad.

Las técnicas más utilizadas son:

- Organigramas funcionales y de puestos.
- Cuadros de distribución de trabajo.
- Análisis y descripción de puestos.

4.2.3 Dirección

La dirección implica evaluar la calidad del liderazgo, la comunicación, la motivación y el clima laboral. Koontz y Weihrich (2018) señalan que una organización solo puede alcanzar sus objetivos si cuenta con líderes capaces de inspirar, comunicar y coordinar eficazmente los esfuerzos.

Las principales técnicas para evaluar esta fase son:

- Encuestas de clima organizacional: miden la satisfacción, motivación y percepción del liderazgo.
- Entrevistas de profundidad: permiten analizar la efectividad de la comunicación y el estilo de dirección.
- Matriz RACI: identifica quién ejecuta, supervisa, aprueba o apoya cada actividad dentro del equipo.

4.2.4 Control

La función de control se analiza mediante la comparación de resultados con los objetivos previamente establecidos. Franklin (2005) y Münch (2019) coinciden en que esta etapa representa el núcleo de la auditoría, pues permite medir la efectividad del sistema administrativo.

Las herramientas recomendadas son:

- Indicadores de desempeño (KPI): permiten medir la eficiencia y productividad en términos cuantitativos.
- Gráficos de control o tableros de gestión: muestran tendencias y resultados de forma visual.
- Análisis FODA: sintetiza fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Revisión documental: contrasta registros contables y reportes administrativos con los procedimientos reales.

4.3 Herramientas de análisis utilizadas en auditoría administrativa

Las técnicas de diagnóstico pueden clasificarse en cualitativas y cuantitativas. Ambas son complementarias y permiten generar una visión completa del funcionamiento organizacional. Franklin (2005) recomienda la triangulación de métodos, es decir, la combinación de varias herramientas para validar los resultados.

- Entrevistas. Permiten obtener información directa de los colaboradores, permitiendo detectar percepción del clima laboral y puntos de conflicto.
- Cuestionarios. Evalúan liderazgo, comunicación y satisfacción laboral.
- Observación directa. Analiza procesos y flujos reales de trabajo, así como valorar los tiempos de registro y conciliación.
- Revisión documental. Analiza manuales, políticas y registros, además de comprobar la existencia de documentación formal.
- Diagramas de flujo. Representan gráficamente procesos y responsabilidades, permitiendo visualizar el flujo de operaciones entre subáreas.

- Matriz FODA. Resume aspectos internos y externos clave.
- Indicadores KPI. Miden el desempeño mediante métricas objetivas, así como evaluar exactitud, eficiencia y cumplimiento fiscal.

4.4 Principios para la aplicación de herramientas de evaluación

Según Münch (2019), las técnicas de auditoría administrativa deben cumplir con los principios de objetividad, uniformidad y participación. La objetividad garantiza que los resultados se basen en datos verificables; la uniformidad permite comparar resultados entre áreas, y la participación fomenta la colaboración y compromiso del personal evaluado.

Chiavenato (2020) advierte que el proceso de evaluación debe ser percibido como una oportunidad de mejora y no como un proceso punitivo. En este sentido, el auditor debe mantener una actitud ética, empática y comunicativa que genere confianza y apertura por parte del personal.

5. Funciones y Subfunciones del Departamento de Contabilidad

5.1 Naturaleza y finalidad del departamento contable

El departamento de contabilidad también denominado área de finanzas en estructuras modernas constituye el subsistema responsable de registrar, clasificar, resumir, interpretar y comunicar la información económica y financiera de una organización. De acuerdo con Franklin (2005), su finalidad es “proporcionar información veraz, oportuna y útil que sirva de base para la planeación, control y toma de decisiones administrativas”.

Koontz y Weihrich (2018) sostienen que el área contable es el eje del sistema de control administrativo, ya que transforma los datos de las operaciones en indicadores que permiten evaluar la eficiencia organizacional. En el mismo sentido, Münch (2019) señala que la contabilidad es el lenguaje financiero de la empresa, indispensable para la coordinación de las funciones de planeación, organización y control.

Por su parte, Chiavenato (2020) considera que la función contable cumple una doble misión: técnica y estratégica. En su dimensión técnica, garantiza el cumplimiento de las normas fiscales y financieras; y en su dimensión estratégica, contribuye a la formulación de políticas, presupuestos y planes de crecimiento económico.

5.2 Funciones principales del departamento contable

Las funciones del departamento contable varían según el tamaño y giro de la empresa; sin embargo, la teoría administrativa y contable reconoce las siguientes como universales:

5.2.1 Registro contable de operaciones.

Consiste en documentar de manera cronológica todas las transacciones económicas que afectan a la entidad, conforme a los principios de contabilidad generalmente aceptados o a las Normas de Información Financiera (NIF).

5.2.2 Elaboración de estados financieros.

Implica la preparación periódica de informes como el estado de situación financiera, el estado de resultados, el flujo de efectivo y las variaciones en el capital contable, que reflejan la posición económica de la organización.

5.2.3 Control interno y verificación.

Se refiere al establecimiento de políticas, procedimientos y mecanismos de supervisión que aseguren la exactitud de los registros y la protección de los activos (Franklin, 2005).

5.2.4 Planeación y presupuesto financiero.

Incluye la formulación y seguimiento de presupuestos, proyecciones de ingresos y egresos, y análisis de rentabilidad de proyectos. Según Koontz y Weihrich (2018), esta función permite anticipar necesidades y optimizar recursos.

5.2.5 Cumplimiento fiscal y normativo.

Garantiza la observancia de las disposiciones legales y fiscales vigentes, así como la presentación oportuna de declaraciones e informes ante las autoridades competentes.

5.2.6 Análisis y control de costos.

Comprende la determinación, distribución y control de los costos de producción y operación, elemento clave para la evaluación de la eficiencia empresarial (Münch, 2019).

5.2.7 Asesoría financiera y toma de decisiones.

El departamento contable también actúa como órgano consultivo, brindando información para decisiones estratégicas de inversión, financiamiento o expansión.

5.2.8 Evaluación del desempeño financiero.

Implica la medición de indicadores financieros como rentabilidad, liquidez, apalancamiento y rotación de activos, para valorar la situación económica y orientar mejoras (Chiavenato, 2020).

Estas funciones evidencian que el departamento de contabilidad no se limita a un registro de operaciones, sino que desempeña un papel integral dentro del sistema administrativo.

5.3 Subfunciones especializadas

Para el cumplimiento eficaz de sus objetivos, la literatura administrativa identifica diversas subfunciones dentro del área contable o financiera, que suelen organizarse según el tipo de información o control requerido:

Subfunción	Descripción teórica	Autor de referencia
<i>Contabilidad general</i>	Control integral de las operaciones financieras y elaboración de estados financieros básicos.	Franklin (2005)
<i>Cuentas por pagar</i>	Registro y control de las obligaciones con proveedores, acreedores y servicios externos.	Koontz & Weihrich (2018)
<i>Cuentas por cobrar</i>	Gestión de los derechos de cobro derivados de ventas o servicios prestados; incluye control de cartera.	Münch (2019)
<i>Costos y presupuestos</i>	Determinación y análisis de costos de producción, presupuestos operativos y financieros.	Terry (1960)
<i>Activos fijos</i>	Registro, valuación, depreciación y control de los bienes de capital y su mantenimiento contable.	Franklin (2005)
<i>Nómina y sueldos</i>	Cálculo y registro de remuneraciones, prestaciones y obligaciones fiscales relacionadas con el personal.	Chiavenato (2020)
<i>Tesorería o caja</i>	Manejo de fondos líquidos, conciliaciones bancarias y control de flujos de efectivo.	Koontz & Weihrich (2018)
<i>Auditoría interna</i>	Revisión de procedimientos contables y verificación de cumplimiento normativo.	Franklin (2005)
<i>Fiscal y tributaria</i>	Planeación fiscal, presentación de declaraciones y gestión de obligaciones legales.	Münch (2019)

Estas subfunciones interactúan entre sí de forma dinámica y deben operar bajo políticas contables uniformes, manuales de procedimientos y sistemas de información integrados, con el fin de asegurar la coherencia de los registros y la transparencia institucional.

5.4 Principios administrativos aplicados al área contable

Según Koontz y Weihrich (2018) y Münch (2019), el departamento contable debe regirse por principios de organización y control administrativo, entre los que destacan:

- Unidad de mando: cada empleado debe recibir instrucciones de un solo superior jerárquico.
- Especialización: las tareas deben asignarse según la capacidad técnica del personal.
- Autoridad y responsabilidad: toda autoridad debe ir acompañada de una responsabilidad proporcional.
- Control y supervisión: los resultados deben medirse mediante indicadores financieros y administrativos.
- Eficiencia y transparencia: toda información contable debe ser verificable y útil para la toma de decisiones.

La aplicación de estos principios asegura que la contabilidad cumpla su función como soporte del proceso administrativo, al proporcionar datos exactos para la planeación, dirección y control empresarial.

5.5 Evaluación del desempeño contable

La eficacia del departamento contable puede evaluarse mediante indicadores financieros y administrativos, como la exactitud de los registros, la oportunidad en la emisión de reportes, el grado de cumplimiento fiscal, la rotación de cuentas por cobrar o la eficiencia en la gestión de costos (*Chiavenato, 2020*).

Franklin (2005) propone además aplicar auditorías periódicas que verifiquen la confiabilidad de los estados financieros, la aplicación correcta de políticas contables y la efectividad de los controles internos.

Estos mecanismos permiten medir la eficiencia global del área y constituyen una base objetiva para la mejora continua y la rendición de cuentas.

El departamento contable es un subsistema esencial del proceso administrativo, encargado de garantizar la integridad, veracidad y utilidad de la información financiera. Sus funciones abarcan desde el registro de operaciones hasta la asesoría estratégica, y sus subfunciones especializadas permiten mantener el control operativo y la transparencia institucional.

6. La Comunicación y el Clima Organizacional

6.1 Importancia de la comunicación en la administración

La comunicación organizacional constituye uno de los pilares más relevantes del proceso administrativo, pues permite coordinar, dirigir y controlar las actividades de manera efectiva. Según Koontz y Weihrich (2018), la comunicación es el “nervio central de la organización”, ya que sin ella no es posible coordinar esfuerzos, transmitir políticas ni mantener un ambiente laboral armónico.

Lourdes Münch (2019) afirma que la comunicación organizacional es el proceso mediante el cual se intercambia información relevante entre los distintos niveles jerárquicos para lograr la integración y cohesión del sistema administrativo. Una buena comunicación promueve la eficiencia, minimiza errores y fortalece la cultura organizacional.

Chiavenato (2020) señala que la comunicación interna no debe verse únicamente como un proceso informativo, sino como una herramienta motivacional. Cuando el personal recibe mensajes claros, oportunos y transparentes, se incrementa la confianza y el compromiso con los objetivos de la empresa. Por el contrario, una comunicación deficiente genera malentendidos, duplicidad de tareas y desmotivación.

6.2 Tipos y flujos de comunicación organizacional

Koontz y Weihrich (2018) clasifican la comunicación en tres tipos según su dirección:

- Comunicación descendente: fluye desde los niveles jerárquicos superiores hacia los inferiores. Se utiliza para transmitir instrucciones, políticas o decisiones.
- Comunicación ascendente: permite que los empleados expresen sus opiniones, problemas o sugerencias hacia la dirección. Fomenta la participación y el sentido de pertenencia.
- Comunicación horizontal: se da entre áreas o departamentos del mismo nivel jerárquico. Su propósito es la coordinación de actividades y la cooperación interfuncional.

Franklin (2005) sostiene que uno de los objetivos principales de la auditoría administrativa es identificar los obstáculos comunicacionales, como la centralización excesiva, la ambigüedad en los mensajes o la falta de retroalimentación. Corregir estos problemas mejora el desempeño colectivo y contribuye a la armonía organizacional.

6.3 El clima organizacional y su relación con la productividad

El clima organizacional refleja la percepción que tienen los empleados sobre su entorno de trabajo, las relaciones humanas, el liderazgo y las condiciones laborales. Chiavenato (2020) define el clima laboral como “el conjunto de características psicosociales que influyen en el comportamiento de los miembros de una organización”.

Münch (2019) afirma que un clima organizacional positivo favorece la motivación, la productividad y la estabilidad laboral. Por el contrario, un ambiente negativo genera rotación, ausentismo y resistencia al cambio.

Koontz y Weihrich (2018) agregan que la productividad administrativa depende en gran medida del equilibrio entre las condiciones materiales (espacio, equipo, tecnología) y las condiciones humanas (reconocimiento, liderazgo y comunicación).

6.4 Estrategias para mejorar la comunicación y el clima laboral

Chiavenato (2020) propone tres estrategias clave para mejorar la comunicación y el clima organizacional:

- Retroalimentación constante: establecer reuniones periódicas donde los empleados puedan expresar opiniones y sugerencias.
- Comunicación abierta: fomentar un liderazgo participativo que escuche y considere las ideas del personal.
- Reconocimiento y desarrollo: crear políticas que reconozcan los logros individuales y grupales, promoviendo la motivación intrínseca.

Franklin (2005) complementa que la auditoría administrativa debe incluir un plan de acción para mejorar el flujo de información y la moral del personal. La comunicación y el clima organizacional son determinantes del éxito o fracaso administrativo.

7. Enfoques y Modelos de Auditoría Administrativa

7.1 Enfoque clásico de la auditoría administrativa

El enfoque clásico de auditoría administrativa surge en los años 50 con los aportes de William P. Leonard (1959) y George R. Terry (1960), quienes la definieron como una herramienta para evaluar la calidad de la gestión. Según este modelo, la auditoría administrativa debía centrarse en examinar las funciones básicas de planeación, organización, dirección y control.

Franklin (2005) perfeccionó este enfoque, al proponer un método de evaluación integral sustentado en principios de eficiencia, eficacia y economía. Este modelo permite detectar desviaciones entre la situación real y la deseada, promoviendo la mejora continua y la responsabilidad administrativa.

7.2 Enfoque sistémico y enfoque por procesos

Con la evolución de la administración moderna, surgieron nuevos modelos que conciben a la organización como un sistema interdependiente. Koontz y Weihrich (2018) plantean que la auditoría debe analizar a la empresa como un conjunto de procesos interrelacionados, donde una deficiencia en un área impacta al resto del sistema.

El enfoque sistémico propone estudiar la organización como un sistema abierto que interactúa con su entorno, analizando entradas (recursos), procesos (transformación) y salidas (resultados). Este enfoque facilita una visión integral del desempeño organizacional.

Por otro lado, el enfoque por procesos, ampliamente difundido por las normas ISO 9001:2015, promueve la gestión basada en la secuencia y relación entre los procesos, más que en las jerarquías.

7.3 Enfoque humanista de la auditoría

El enfoque humanista, impulsado por Chiavenato (2020), introduce una visión centrada en las personas. Este modelo considera que la eficiencia no depende únicamente de procesos técnicos, sino del bienestar, la motivación y la competencia del capital humano.

En este sentido, la auditoría administrativa no se limita a evaluar documentos o indicadores, sino también aspectos como la comunicación, el liderazgo, la carga laboral y la satisfacción del personal. El propósito es alcanzar una organización más equilibrada y humana, donde los empleados se sientan parte del proceso de mejora.

7.4 Modelos contemporáneos de auditoría administrativa

Entre los modelos modernos destacan:

- Modelo de Franklin (2005): Propone una metodología de cinco etapas (planeación, revisión, análisis, evaluación y recomendación).
- Modelo de Münch (2019): Enfatiza la integración del proceso administrativo y la mejora continua, incorporando herramientas cuantitativas para evaluar eficiencia y eficacia.
- Modelo de Koontz y Weihrich (2018): Integra la teoría de sistemas y el control estratégico, considerando la organización como un conjunto coordinado de recursos humanos, financieros y técnicos.

Estos modelos comparten un mismo objetivo: garantizar la coherencia entre las metas institucionales y los resultados administrativos.

7.5 Comparativo de modelos de auditoría administrativa

Autor/Modelo	Enfoque	Aporte principal	Aplicación
<i>Franklin (2005)</i>	Diagnóstico integral	Metodología estructurada en cinco etapas.	Base para la evaluación general del área contable.
<i>Münch (2019)</i>	Procesos administrativos	Enfoque de mejora continua y medición de resultados.	Análisis de planeación, control y eficiencia.
<i>Koontz & Weihrich (2018)</i>	Sistémico y estratégico	Integración de procesos interdependientes.	Evaluación del flujo de información entre subáreas.
<i>Chiavenato (2020)</i>	Humanista	Enfoque centrado en el talento humano.	Evaluación del clima laboral y liderazgo.
<i>Terry (1960)</i>	Clásico	Revisión de funciones administrativas.	Análisis de organización y control interno.

Los modelos de auditoría administrativa evolucionaron desde un enfoque clásico y funcional hacia perspectivas más integrales y humanas.

Conceptos Clave

Auditoría Administrativa: Examen sistemático y constructivo de la estructura organizacional, métodos de control, medios de operación y empleo de recursos humanos y materiales para evaluar el desempeño y formular recomendaciones que mejoren la administración (Franklin, 2005).

Proceso Administrativo: Conjunto de funciones interrelacionadas (planeación, organización, dirección y control) que permiten coordinar recursos y actividades para alcanzar los objetivos organizacionales con eficiencia y eficacia (Koontz & Weihrich, 2018).

Eficiencia: Relación óptima entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos. Implica hacer las cosas correctamente, minimizando el uso de recursos (Chiavenato, 2020).

Eficacia: Grado en que una organización alcanza sus metas y objetivos establecidos. Implica hacer las cosas correctas, enfocándose en el logro de resultados (Münch, 2019).

Control Interno: Sistema integrado de políticas, procedimientos y prácticas diseñado para proteger los activos, garantizar la confiabilidad de la información financiera y promover el cumplimiento normativo (Franklin, 2005).

Indicadores de Desempeño (KPI): Métricas cuantitativas y cualitativas que permiten medir y evaluar el rendimiento de procesos, actividades y resultados en relación con los objetivos establecidos (Koontz & Weihrich, 2018).

Clima Organizacional: Conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto a su ambiente de trabajo, relaciones interpersonales, liderazgo y condiciones laborales (Chiavenato, 2020).

Comunicación Organizacional: Proceso de intercambio de información entre los diferentes niveles jerárquicos que permite la coordinación, dirección y control de las actividades empresariales (Münch, 2019).

Gestión Contable: Conjunto de actividades relacionadas con el registro, clasificación, resumen, interpretación y comunicación de información económica y financiera para apoyar la toma de decisiones (Franklin, 2005).

Mejora Continua: Proceso constante de evaluación y optimización de procedimientos, sistemas y prácticas organizacionales para incrementar la eficiencia, eficacia y calidad de los resultados (Koontz & Weihrich, 2018).

Propuesta Conceptual del Autor: La Empresa como Organismo Vivo

Así como el ser humano está conformado por diversos sistemas biológicos que interactúan de manera interdependiente para garantizar su funcionamiento, supervivencia y desarrollo, toda empresa u organización, independientemente de su giro, tamaño o industria, puede entenderse como un sistema integral compuesto por procesos organizacionales interrelacionados. Cada uno de estos procesos cumple una función específica; sin embargo, su desempeño aislado resulta insuficiente si no existe una adecuada coordinación que permita orientar los esfuerzos hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Desde esta perspectiva, el autor del presente proyecto propone una analogía conceptual que concibe a la empresa como un organismo vivo, integrado por once sistemas organizacionales fundamentales. Esta analogía tiene como finalidad facilitar la comprensión del funcionamiento integral de la organización y destacar la importancia de la correcta articulación de sus procesos, particularmente del proceso administrativo.

Dentro de esta analogía, el proceso administrativo, integrado por la planeación, organización, dirección y control, representa el sistema nervioso de la empresa, ya que es el encargado de dirigir, coordinar y regular el funcionamiento de los demás sistemas organizacionales. Aunque este sistema no participa directamente en la generación de bienes o servicios, su función resulta crítica, pues permite la alineación de los esfuerzos individuales y colectivos hacia objetivos comunes. No obstante, a pesar de su carácter primordial, el proceso administrativo suele ser subestimado, asumido como implícito o ejecutado de manera informal, lo que deriva en desorden operativo, improvisación y falta de alineación estratégica.

De manera complementaria, el sistema financiero puede compararse con el sistema circulatorio, al garantizar el flujo adecuado de recursos económicos; las ventas y la generación de ingresos cumplen una función similar al sistema respiratorio, al proporcionar el flujo constante que mantiene viva a la organización; mientras que las operaciones o la producción se asemejan al sistema digestivo, al transformar insumos en productos o servicios con valor agregado.

Asimismo, la estrategia y las políticas organizacionales pueden asociarse con el sistema endocrino, al regular el comportamiento de la empresa en el largo plazo; los recursos humanos representan el sistema muscular, al ejecutar las actividades y materializar los procesos; la estructura organizacional actúa como el sistema óseo, al brindar soporte, estabilidad y forma a la organización; y la auditoría, la gestión de riesgos y el cumplimiento normativo constituyen el sistema inmunológico, encargado de proteger a la empresa frente a desviaciones, errores y amenazas internas o externas.

Por su parte, la gestión de procesos ineficientes cumple una función análoga al sistema excretor, al eliminar desperdicios, errores y retrabajos; la innovación y el crecimiento organizacional pueden compararse con el sistema reproductor, al asegurar la continuidad y evolución de la empresa; mientras que la marca y la reputación corporativa se asemejan al sistema tegumentario, al proteger la imagen organizacional y facilitar su interacción con el entorno.

En síntesis, aunque los once sistemas organizacionales son indispensables y se complementan entre sí, el proceso administrativo constituye el eje central que permite su correcta articulación. Sin este sistema, la empresa puede continuar operando; sin embargo, lo hará sin control, sin una dirección clara y sin una visión sostenible de largo plazo.

En este sentido, se sostiene que el proceso administrativo es el sistema nervioso de la organización, ya que aunque no produce directamente, dirige, coordina y da sentido a todos los demás procesos empresariales; sin él, la empresa opera, pero no progresa. La experiencia demuestra que la mayoría de las empresas no fracasan por falta de ventas o recursos financieros, sino por contar con un proceso administrativo débil, inexistente o mal ejecutado.

Esto se manifiesta comúnmente en organizaciones donde existen actividades constantes, pero sin una dirección clara; se generan ventas, pero sin mecanismos de control; se cuenta con talento humano, pero sin una organización definida; y se dispone de recursos económicos, pero sin una planeación adecuada.

El resultado de esta desarticulación es un entorno caracterizado por agotamiento organizacional, desorden operativo, toma de decisiones reactivas y estancamiento, condiciones que limitan el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

Desarrollo de la Auditoría Administrativa

Planeación de la Auditoría Administrativa

La planeación constituye la primera fase del proceso de auditoría administrativa y tiene como finalidad establecer la estrategia general que orientará todas las acciones posteriores del proyecto. De acuerdo con Franklin (2007), una auditoría bien planificada permite garantizar la eficiencia, coherencia y viabilidad del proceso, al definir con anticipación los objetivos, el alcance, los recursos necesarios, el cronograma de trabajo y las técnicas de evaluación que se aplicarán. En este sentido, la planeación se convierte en el pilar sobre el cual se sustenta la calidad y confiabilidad del diagnóstico que se obtendrá del área de Contabilidad en Convertidor de Papel S.A. de C.V.

Siguiendo el enfoque de Münch (2019), planear implica prever los resultados esperados, definir los medios para lograrlos y establecer las condiciones necesarias para el desarrollo de la auditoría. Por tanto, la planeación no solo consiste en determinar actividades y tiempos, sino en integrar un marco metodológico que asegure la objetividad, pertinencia y alcance de la revisión administrativa. La auditoría administrativa requiere una planeación sistemática y flexible, capaz de adaptarse a las condiciones reales de la organización y a la disponibilidad de la información.

Objetivo de la planeación

El objetivo de esta etapa es diseñar la estructura metodológica de la auditoría administrativa que se aplicará al departamento de Contabilidad de Convertidor de Papel S.A. de C.V., estableciendo los procedimientos, recursos, tiempos y técnicas necesarios para ejecutar el diagnóstico organizacional. La planeación permitirá orientar las acciones hacia la identificación de deficiencias, duplicidad de funciones, sobrecarga de trabajo y ausencia de indicadores de desempeño, con el fin de obtener información confiable que contribuya a la formulación de recomendaciones objetivas y viables.

Alcance de la planeación

El alcance comprende el análisis integral del proceso administrativo aplicado al área de Contabilidad, considerando sus cuatro fases: planeación, organización, dirección y control. Se evaluarán los procedimientos contables más relevantes (Comercio Exterior,

Transferencias, Cuentas por Pagar, Cuentas por Cobrar, Activo Fijo y Proyectos), así como la estructura organizacional, la comunicación interna, la asignación de tareas y el cumplimiento de metas. Asimismo, la planeación abarca la coordinación de entrevistas con el personal, la revisión documental, el análisis de registros contables y la aplicación de instrumentos de evaluación cualitativa y cuantitativa.

Con ello se pretende obtener una visión sistémica de la gestión contable, en congruencia con los principios de eficiencia, eficacia y economía establecidos por Franklin (2007).

Etapas de la planeación

La planeación de la auditoría se estructurará en las siguientes etapas, conforme al método propuesto por Franklin (2007) y adaptado al proceso administrativo de Münch (2019):

Definición del propósito y objetivos específicos de la auditoría. En esta fase se determinará el propósito principal: evaluar la eficiencia y eficacia administrativa del área de Contabilidad, así como los objetivos secundarios enfocados en la detección de áreas de oportunidad, la estandarización de procedimientos y la mejora del clima laboral.

Determinación del alcance de la auditoría. Se delimitarán los procesos y subáreas que serán objeto de análisis, estableciendo los criterios de evaluación y los indicadores de desempeño a utilizar.

Diseño del plan de trabajo. Se elaborará un cronograma con las actividades específicas, responsables, recursos humanos y materiales, así como los tiempos asignados a cada fase. El plan incluirá la calendarización de entrevistas, observaciones directas y revisión documental.

Selección de instrumentos y técnicas de auditoría. Se emplearán herramientas como cuestionarios estructurados, guías de entrevistas, cédulas de observación, análisis de flujos de trabajo y revisión de políticas y procedimientos. Estas técnicas permitirán obtener información objetiva y confiable.

Determinación del equipo auditor. Se designarán los responsables de cada actividad, estableciendo roles claros y una distribución equilibrada de tareas, garantizando la objetividad e imparcialidad del proceso.

Elaboración del programa de auditoría. Se establecerá la secuencia y metodología de ejecución de la auditoría administrativa, especificando las fuentes de información, las actividades de campo y los mecanismos de control del avance.

Importancia de la planeación

La planeación es fundamental porque permite minimizar los riesgos de error, omisión o duplicidad de esfuerzos durante la auditoría. Una auditoría sin planeación carece de rumbo y puede generar resultados poco confiables. De acuerdo con Franklin (2007), la planeación debe responder a tres principios básicos: claridad de objetivos, consistencia metodológica y viabilidad operativa. Por su parte, Münch (2019) señala que toda planeación eficaz requiere la participación y compromiso del personal involucrado, lo que asegura una ejecución ordenada y coherente con los propósitos institucionales.

En el contexto de Convertidor de Papel S.A. de C.V., esta etapa adquiere especial relevancia debido a la complejidad del área de Contabilidad y a la necesidad de analizar procesos interrelacionados con otras áreas como Compras, Comercio Exterior y Proyectos. La adecuada planeación permitirá obtener un diagnóstico integral que sustente decisiones estratégicas orientadas a la mejora de la eficiencia, la reducción de sobrecarga laboral y la optimización de recursos administrativos.

Resultados esperados de la planeación

Al finalizar la etapa de planeación se espera contar con:

- Un plan de trabajo formal con actividades, tiempos y responsables.
- Un programa de auditoría que oriente la recopilación y análisis de información.
- Una definición clara de objetivos e indicadores que guíen la evaluación del desempeño del área contable.
- Una base documental que respalde la ejecución de la auditoría administrativa.

Procedimiento de la Auditoría Administrativa

El procedimiento de la auditoría administrativa comprende el conjunto de etapas, actividades, técnicas y métodos mediante los cuales se ejecuta de forma ordenada el proceso de evaluación dentro de la organización. Su propósito es garantizar la obtención de información veraz, suficiente y pertinente que permita diagnosticar la situación actual del área de Contabilidad de Convertidor de Papel S.A. de C.V. y formular propuestas de mejora orientadas a optimizar la gestión administrativa.

De acuerdo con Franklin (2007), el procedimiento de una auditoría debe estructurarse bajo principios de planeación, ejecución y control, de modo que cada fase asegure la continuidad y coherencia del proceso. Por su parte, Münch (2019) señala que toda auditoría administrativa debe alinearse con el proceso administrativo planeación, organización, dirección y control, ya que estas funciones son las que reflejan el desempeño operativo y la eficacia de la gestión institucional.

En el contexto del presente proyecto, el procedimiento de auditoría se llevará a cabo en cuatro fases principales, integrando la metodología de Franklin con el enfoque funcional de Münch: planeación, instrumentación y trabajo de campo, análisis y evaluación, e informe final y retroalimentación.

Fase I: Planeación

Esta primera fase tiene como objetivo definir los lineamientos generales que guiarán la auditoría. Durante esta etapa se diseñó el plan de trabajo, se establecieron los objetivos específicos, el alcance de la auditoría, las técnicas de recolección de información, las áreas involucradas y el cronograma de actividades.

Se identificó que el área de Contabilidad de Convertidor de Papel S.A. de C.V. carece de manuales y políticas internas, presenta sobrecarga laboral y duplicidad de funciones, además de carecer de indicadores de desempeño que permitan medir la eficiencia administrativa. Por tanto, la planeación consideró estas condiciones iniciales como variables críticas de análisis. Asimismo, se definieron los criterios de auditoría conforme a los principios de eficiencia, eficacia, economía y equidad administrativa, tal como lo establece Franklin (2007).

Durante esta fase también se coordinaron reuniones iniciales con el personal contable y con el C.P. Martín, Gerente de Administración, con el fin de conocer el funcionamiento general del departamento y establecer canales de comunicación para el trabajo de campo.

Fase II: Instrumentación y trabajo de campo

Esta fase constituye el eje operativo de la auditoría administrativa, ya que implica la obtención directa de información mediante la observación, entrevistas, revisión documental y aplicación de instrumentos de diagnóstico.

De acuerdo con Franklin (2007), la instrumentación requiere aplicar técnicas sistemáticas de recopilación y verificación de datos para evaluar el cumplimiento de las funciones administrativas. Münch (2019) complementa que esta etapa debe orientarse a la identificación de desviaciones entre la práctica real y los estándares esperados del proceso administrativo.

En el caso de Convertidor de Papel S.A. de C.V., la instrumentación se desarrollará de manera integral en todas las etapas y elementos del Proceso Administrativo, utilizando de forma transversal las siguientes técnicas: observación directa, cédulas de trabajo, revisión documental y la aplicación de un cuestionario inicial de diagnóstico, diseñado para evaluar de manera global el desempeño administrativo del área. Estas técnicas permitirán mantener la objetividad, la ética profesional y la confidencialidad de la información analizada.

Planeación

- *Análisis Documental:* Revisión de misión, visión, objetivos, políticas y lineamientos contables que permitirán verificar si el área esta alineada a la estrategia de la empresa y si existe documentación formal que respalde su operación
- *Matriz FODA:* Ayudará a identificar la situación interna y externa del área que será la base para las recomendaciones

Organización

- *Análisis y descripción de puestos:* Ayudará a definir funciones, responsabilidades y perfiles
- *Matriz RACI:* Aclara quien hace que, quien autoriza y quien supervisa, fortaleciendo el control interno
- *Organigramas:* Visualizar jerarquía y líneas de autoridad que permitirá evaluar si la estructura facilita o entorpece la toma de decisiones
- *Entrevistas Semiestructuradas:* Complementarán la información documental con la realidad operativa

Dirección y Control:

Para los elementos de Dirección y Control, se aplicarán de manera sistemática la observación directa, las cédulas de trabajo y el cuestionario diagnóstico, con el fin de evaluar:

- El estilo de liderazgo y supervisión ejercido en el área.
- La forma en que se ejecutan y coordinan las actividades contables.
- Los mecanismos de control existentes, formales o informales.
- *KPIs Contables:* Permiten medir el desempeño en cada uno de los momentos contables del área así como transformar el trabajo contable en datos medibles, facilitando la evaluación objetiva durante la auditoría

Estas técnicas permitirán evaluar el funcionamiento real de dichos elementos, manteniendo en todo momento la ética profesional y la confidencialidad de la información del área y de la empresa.

La información recabada permitirá elaborar un diagnóstico integral del funcionamiento del área y de su alineación con los objetivos estratégicos de la empresa.

Fase III: Análisis y evaluación

Una vez recolectada la información, se procederá al análisis e interpretación de los datos. Esta fase tiene como propósito evaluar la eficiencia, eficacia y economía con que el área de Contabilidad utiliza sus recursos, administra su personal y cumple con sus funciones.

Franklin (2007) establece que la evaluación debe considerar tres criterios fundamentales:

- *Eficiencia*: relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos.
- *Eficacia*: grado en que se alcanzan los objetivos y metas planeadas.
- *Economía*: utilización racional y responsable de los recursos financieros y materiales.

Münch (2019) propone que este análisis se estructure con base en las etapas del proceso administrativo, evaluando:

- La calidad y pertinencia de la planeación (objetivos, políticas, procedimientos).
- La efectividad de la organización (estructura, división del trabajo, coordinación).
- La funcionalidad de la dirección (motivación, liderazgo, comunicación y supervisión).
- La solidez del control (indicadores, retroalimentación y toma de decisiones correctivas).

Para cada una de estas dimensiones se emplearán cédulas de evaluación y matrices de valoración que permitirán cuantificar los resultados de la auditoría y detectar áreas de oportunidad. Los hallazgos se clasificarán según su nivel de impacto y prioridad para la empresa.

Fase IV: Informe final y retroalimentación

En esta última fase se integrarán los resultados del diagnóstico y se elaborará el informe de auditoría administrativa, documento que resumirá los hallazgos, evidencias, análisis e interpretaciones obtenidas durante el proceso.

El informe incluirá una síntesis ejecutiva, descripción de la metodología, hallazgos por función administrativa, conclusiones y recomendaciones generales y específicas para el área de Contabilidad.

Además, se llevará a cabo una reunión de retroalimentación con la gerencia y el personal involucrado, donde se presentarán las principales conclusiones del estudio y se discutirán las acciones correctivas y preventivas a implementar. Este proceso participativo fomentará el compromiso del personal con la mejora continua y la optimización de los procesos internos.

Importancia del procedimiento

El procedimiento de auditoría administrativa es esencial para garantizar la transparencia, confiabilidad y validez de los resultados. Permite establecer una ruta clara y ordenada para la recolección y análisis de la información, asegurando que el diagnóstico final sea objetivo y útil para la toma de decisiones.

En el caso de Convertidor de Papel S.A. de C.V., este procedimiento servirá para:

- Identificar las causas estructurales de la desorganización del área contable.
- Evaluar la eficiencia de los procesos administrativos.
- Analizar la carga laboral y la distribución de funciones.
- Detectar áreas críticas que requieran rediseño organizacional.
- Proporcionar una base técnica para la mejora de los procedimientos internos.

De esta forma, la auditoría administrativa se convierte en un instrumento de mejora estratégica, capaz de fortalecer la estructura y el desempeño organizacional mediante el análisis y la retroalimentación constante.

Alcance, Objetivos y Factores a Auditar

El alcance y los factores de auditoría determinan los límites, objetivos específicos y elementos que serán analizados dentro del proceso de auditoría administrativa. De acuerdo con Franklin (2007), el establecimiento de un alcance claro permite delimitar el universo de estudio, garantizando que la auditoría sea manejable, focalizada y eficaz. Por su parte, Münch (2019) sostiene que la delimitación del alcance debe estar directamente relacionada con las funciones del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control), ya que estas son las dimensiones que reflejan el desempeño global de la gestión empresarial.

En el caso de Convertidor de Papel S.A. de C.V., el presente estudio se concentrará en el Departamento de Contabilidad de la planta Tlaxcala, donde se han identificado diversas ineficiencias relacionadas con la duplicidad de funciones, sobrecarga de trabajo, falta de indicadores y ausencia de manuales de procedimientos. Por tanto, la auditoría administrativa se enfocará en evaluar la eficiencia, eficacia y economía con que se gestionan los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros dentro de dicho departamento.

Alcance de la auditoría

El alcance de la auditoría administrativa será total, abarcando las funciones principales y subprocesos del área contable, sin extenderse a las operaciones de la planta de producción ni a las áreas comerciales o de mantenimiento. La auditoría incluirá la revisión integral de las fases del proceso administrativo, considerando las siguientes dimensiones:

Planeación: definición de políticas, objetivos, estrategias, programas y presupuestos aplicables al área contable.

Organización: estructura jerárquica, división del trabajo, descripción de puestos y mecanismos de coordinación interna.

Dirección: liderazgo, comunicación, motivación, toma de decisiones y supervisión del personal contable.

Control: mecanismos de evaluación, indicadores de desempeño, retroalimentación y cumplimiento de metas.

Además, se auditarán los procesos operativos contables, especialmente aquellos vinculados con:

- Comercio Exterior
- Cuentas por Pagar
- Cuentas por Cobrar
- Compras
- Provisiones

- Cobranza
- Transferencias

La auditoría se desarrollará durante el periodo comprendido entre el 08 septiembre de 2025 y 08 enero de 2026, de acuerdo con el cronograma de residencia profesional. Se prevé una cobertura del 100% de los procedimientos administrativos y contables del área, tanto en su componente técnico como en su dimensión humana y organizacional.

Objetivos de la Auditoria

Objetivo General

Evaluar de manera integral la gestión administrativa del Departamento de Contabilidad de Convertidor de Papel S.A. de C.V., identificando fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en los procesos de planeación, organización, dirección y control, con el fin de optimizar la eficiencia, mejorar el clima organizacional y garantizar la confiabilidad de la información financiera.

Objetivos específicos

- Analizar la estructura organizacional y la distribución de funciones del personal contable, identificando duplicidades, vacíos o sobrecargas laborales.
- Evaluar la aplicación del proceso administrativo, determinando el nivel de cumplimiento en cada una de sus etapas (planeación, organización, dirección y control).
- Examinar los procedimientos operativos contables, verificando su alineación con los objetivos estratégicos de la empresa y con los estándares del Sistema de Gestión de Calidad (ISO 9001:2015).
- Identificar deficiencias en la comunicación interna y supervisión, que afecten la coordinación y el desempeño del personal.
- Proponer acciones correctivas y preventivas que contribuyan a mejorar la productividad, el ambiente laboral y la eficiencia administrativa del área.

Factores a auditar

Los factores de auditoría se han determinado conforme al modelo de Franklin (2007) y adaptados a la realidad operativa del área contable de la empresa. Estos factores servirán como guía para la recolección de evidencia, el análisis y la evaluación de resultados.

Función Administrativa	Factores Específicos a Evaluar	Propósito Estratégico
Planeación	• Existencia de objetivos y políticas internas. • Definición de programas y presupuestos contables. • Coherencia entre metas y recursos disponibles. • Planeación del trabajo diario y asignación de tareas.	Verificar si la planeación del área contribuye al logro de los objetivos organizacionales y permite anticipar necesidades operativas.
Organización	• Estructura jerárquica y organigrama funcional. • Descripción de puestos y responsabilidades. • Coordinación entre subáreas (Cuentas por pagar, cuentas por cobrar, Comercio Exterior, Proyectos, Activo Fijo). • Nivel de formalización de procedimientos.	Evaluar la eficiencia de la estructura organizacional y la distribución del trabajo dentro del área contable.
Dirección	• Estilo de liderazgo • Comunicación interna y flujo de información.	Determinar el grado de efectividad del liderazgo y la comunicación en el logro de

	• Mecanismos de supervisión y control. • Estrategias de motivación y desarrollo del personal.	resultados y en el clima laboral.
Control	• Indicadores de desempeño y medición de resultados. • Seguimiento de tareas y cumplimiento de objetivos. • Mecanismos de corrección y retroalimentación. Aplicación del control interno y relación con el SGC (ISO 9001:2015).	Evaluar la eficacia del control interno contable y su alineación con las normas de calidad y mejora continua.

Criterios de evaluación

Los resultados de la auditoría se evaluarán con base en tres criterios principales definidos por Franklin (2007):

- *Eficiencia*: grado en que los recursos (humanos, materiales, tecnológicos) son utilizados de forma óptima para cumplir las metas del área.
- *Eficacia*: nivel de cumplimiento de los objetivos y funciones asignadas al área contable.
- *Economía*: medida en que los costos y esfuerzos invertidos se justifican en relación con los beneficios obtenidos.

Cada criterio se analizará mediante escalas de valoración cualitativa y cuantitativa, utilizando instrumentos como cuestionarios, observaciones directas y cédulas de trabajo. Los resultados permitirán clasificar los hallazgos en niveles de prioridad (crítico, medio o bajo impacto) para orientar las recomendaciones posteriores.

Importancia de definir el alcance y los factores de auditoría

La delimitación del alcance y la selección de factores de auditoría son fundamentales para garantizar la coherencia metodológica del estudio. Según Münch (2019), un diagnóstico administrativo debe ser integral pero enfocado, lo que implica priorizar los procesos que mayor impacto tienen en la productividad y el control organizacional.

En este proyecto, la definición clara de los factores a auditar permitirá:

- Evitar duplicidad de esfuerzos y pérdida de tiempo durante la fase de ejecución.
- Asegurar la cobertura de todas las funciones críticas del área contable.
- Generar evidencia suficiente para la toma de decisiones administrativas.
- Facilitar la formulación de propuestas específicas y viables.

Con ello, la auditoría administrativa se posiciona como un instrumento de gestión estratégica, orientado a fortalecer la transparencia, la eficiencia y la sustentabilidad del área contable dentro de Convertidor de Papel S.A. de C.V.

Fuentes de Información

La auditoría administrativa requiere apoyarse en fuentes de información confiables y verificables que permitan sustentar el análisis y las conclusiones del diagnóstico. Sin embargo, dada la naturaleza y políticas internas de Convertidor de Papel S.A. de C.V., la información utilizada se limitó a fuentes de carácter general y documental, previamente autorizadas por la Gerencia de Administración, sin incluir datos confidenciales, financieros ni operativos sensibles.

De acuerdo con Franklin (2007), las fuentes de información en una auditoría deben clasificarse en internas y externas, según su origen y propósito dentro del proceso de evaluación.

Por su parte, Münch (2019) destaca que la confiabilidad de una auditoría administrativa no depende necesariamente de la cantidad de datos obtenidos, sino de la pertinencia y calidad de la información recopilada, siempre que esta sea válida, verificable y suficiente para el diagnóstico organizacional.

Fuentes internas

Corresponden a la información generada dentro de la propia empresa y autorizada para fines de diagnóstico administrativo. En cumplimiento de las políticas de confidencialidad, no se accedió a datos financieros, reportes fiscales ni cifras contables específicas, sino a documentos y evidencias que describen procesos, estructura organizacional y prácticas administrativas.

Entre las fuentes internas empleadas se encuentran:

- Organigrama general de la empresa y del área de Contabilidad, actualizado al año 2025.
- Descripción general de funciones de los colaboradores del área contable, elaborada por el Gerente de Administración.
- Políticas y procedimientos internos de gestión de calidad (ISO 9001:2015), aplicables al control documental y comunicación interna.
- Registros no confidenciales de control interno, relacionados con flujos de trabajo, distribución de tareas y actividades administrativas.

- Entrevistas y reuniones de trabajo con el personal del área contable, orientadas al análisis cualitativo de procesos y problemáticas organizacionales.
- Observación directa del desempeño y comunicación del equipo durante las actividades diarias, sin intervención en la toma de decisiones contables.

Esta información permitió obtener una visión integral del funcionamiento administrativo, sin comprometer la confidencialidad o seguridad de los datos corporativos.

Fuentes externas

Las fuentes externas corresponden a materiales académicos, normativos y teóricos que respaldan el marco conceptual y metodológico de la auditoría. Estas fuentes fueron seleccionadas con base en su actualidad, validez científica y pertinencia para el análisis del proceso administrativo.

Entre las principales fuentes externas utilizadas se encuentran:

- Bibliografía especializada en auditoría administrativa, proceso administrativo y gestión de calidad (Franklin, 2007; Münch, 2019).
- Normas ISO 9001:2015, relativas a sistemas de gestión de calidad y mejora continua.
- Documentos normativos sobre control interno y auditoría en el sector privado, emitidos por la Secretaría de Economía y la Asociación Mexicana de Contadores Públicos.
- Artículos académicos y publicaciones científicas sobre auditoría organizacional, eficiencia administrativa y clima laboral.
- Entrevistas complementarias a especialistas externos (consultores contables y administrativos) realizadas de forma informal, únicamente con fines orientativos y sin relación contractual con la empresa.

Estas fuentes externas proporcionaron el sustento teórico y técnico necesario para la evaluación de los procesos administrativos, garantizando la validez metodológica del proyecto, aún con el acceso restringido a información interna.

Consideraciones éticas y de confidencialidad

La recopilación y uso de información se llevó a cabo conforme a los principios de ética profesional, objetividad y confidencialidad, establecidos por Franklin (2007). Todo el material utilizado fue revisado y autorizado previamente por el Gerente de Administración, garantizando que ningún dato o documento comprometiera los intereses de la empresa ni la privacidad de sus operaciones.

Asimismo, se respetaron los siguientes lineamientos:

- No divulgación de información financiera, contable o de clientes.
- Uso exclusivo de la información con fines académicos y de investigación.
- Citación responsable de todas las fuentes externas conforme al formato APA (7ª edición).
- Protección de identidad de los colaboradores participantes en entrevistas y encuestas.

Estas medidas fortalecen la integridad y credibilidad del proyecto, asegurando el cumplimiento de los estándares éticos de la auditoría administrativa y de las políticas corporativas de Convertidor de Papel S.A. de C.V.

Importancia de las fuentes de información controladas

El uso de información controlada y no confidencial demuestra que una auditoría administrativa puede desarrollarse de forma metodológicamente rigurosa y profesional, incluso con restricciones de acceso a datos financieros.

Según Münch (2019), la clave está en la observación objetiva y el análisis de procesos, más que en la revisión de cifras; la función del auditor administrativo es interpretar comportamientos organizacionales y proponer mejoras sistémicas basadas en evidencias cualitativas y documentales.

En este sentido, el proyecto logra mantener un equilibrio entre respeto institucional, validez técnica y ética profesional, permitiendo obtener conclusiones confiables sin vulnerar los principios de confidencialidad de la empresa.

Técnicas de Auditoría

Las técnicas de auditoría administrativa constituyen el conjunto de herramientas, métodos y procedimientos que permiten recopilar, analizar y verificar la información necesaria para evaluar el desempeño organizacional. Su correcta aplicación garantiza la objetividad, confiabilidad y validez del diagnóstico.

De acuerdo con Franklin (2007), las técnicas de auditoría deben seleccionarse con base en la naturaleza de la organización, el tipo de información disponible y los objetivos de la auditoría. Münch (2019) complementa que dichas técnicas deben estar alineadas al proceso administrativo planeación, organización, dirección y control para asegurar una evaluación integral del funcionamiento empresarial.

En el caso del presente proyecto, la selección de técnicas consideró las limitaciones de acceso a información confidencial, por lo que se privilegiaron métodos no intrusivos y observacionales, complementados con instrumentos cualitativos y documentales autorizados por la Gerencia de Administración de Convertidor de Papel S.A. de C.V.

Criterios de selección de las técnicas

La elección de las técnicas se basó en los siguientes criterios:

- *Pertinencia*: que las técnicas fueran adecuadas para evaluar procesos administrativos sin requerir datos financieros sensibles.
- *Validez y confiabilidad*: que permitieran obtener información verificable y representativa del desempeño del área contable.
- *Factibilidad*: que su aplicación fuera compatible con el entorno laboral y las políticas de confidencialidad de la empresa.
- *Ética profesional*: que garantizara la privacidad del personal y la protección de la información corporativa.

Con base en estos criterios, se seleccionaron cinco técnicas principales, descritas a continuación.

Técnicas aplicadas

Observación directa

Fue la técnica más utilizada durante el desarrollo de la auditoría. Consistió en observar de manera sistemática las actividades del personal contable en su entorno natural de trabajo, sin intervenir ni modificar su conducta.

La observación se enfocó en aspectos como:

- Flujo de documentos y comunicación entre colaboradores.
- Distribución física y funcional del área.
- Asignación y ejecución de tareas.
- Coordinación con otras áreas (Compras, Comercio Exterior y Proyectos).

Esta técnica permitió identificar problemas de sobrecarga laboral, duplicidad de funciones y falta de control documental. De acuerdo con Franklin (2007), la observación constituye una herramienta esencial para comprender la dinámica organizacional y detectar ineficiencias operativas que no suelen reflejarse en los registros formales.

Cuestionario diagnóstico con escala de Likert

Se diseñó un cuestionario estructurado con 20 ítems, agrupados en las cuatro funciones del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control. Las respuestas se valoraron en una escala de Likert de 5 puntos (de “Totalmente en desacuerdo” a “Totalmente de acuerdo”), lo que permitió obtener datos cuantificables sobre las percepciones del personal contable.

El cuestionario permitió identificar, por ejemplo:

- Niveles bajos de planeación formal y comunicación estructurada.
- Falta de indicadores para el control y seguimiento.
- Percepción de liderazgo insuficiente en la dirección del área.

Este instrumento fue diseñado en base a los modelos de evaluación administrativa de Franklin (2007), adaptado a las políticas de confidencialidad de la empresa. Las respuestas se analizarán de forma agregada, sin incluir nombres ni información personal.

Revisión documental controlada

Consistió en el análisis de documentos no confidenciales proporcionados por la Gerencia de Administración, tales como:

- Organigramas del área contable.
- Descripción general de funciones.
- Procedimientos internos vinculados al Sistema de Gestión de Calidad (ISO 9001:2015).
- Registros de comunicación interna y formatos administrativos generales.

Esta técnica permitió verificar la existencia o ausencia de procedimientos formalizados, así como la coherencia entre las prácticas observadas y la documentación institucional.

Münch (2019) señala que la revisión documental es indispensable para validar la congruencia entre lo planeado y lo ejecutado, evidenciando desviaciones o vacíos administrativos.

Análisis de procesos y flujos de trabajo

Se elaboraron diagramas de flujo y mapas de proceso que representan gráficamente la secuencia de actividades del área contable, desde la recepción de información hasta la emisión de reportes internos. El análisis permitió identificar redundancias, tareas sin responsables definidos y puntos de demora en la circulación de documentos.

Esta técnica, de acuerdo con Franklin (2007), ayuda a visualizar la interdependencia entre áreas y facilita la detección de cuellos de botella, actividades innecesarias o pasos susceptibles de automatización. Los diagramas elaborados se basaron en observaciones y entrevistas, sin incluir datos financieros ni información sensible.

Técnicas complementarias

Además de las principales, se utilizaron técnicas de apoyo como:

- Análisis comparativo, para contrastar las prácticas actuales con las recomendaciones de la literatura especializada.
- Registro fotográfico interno, autorizado por la empresa, con fines descriptivos del entorno físico y distribución de espacios (sin incluir documentos ni información confidencial).
- Reuniones de retroalimentación, donde se discutieron los avances y hallazgos con el Gerente de Administración, respetando los límites éticos de la confidencialidad institucional.

Valoración de la aplicación técnica

La aplicación combinada de técnicas cualitativas (observación, entrevistas) y documentales (revisión y análisis de procesos) permitió obtener información válida y suficiente para el diagnóstico administrativo, aun sin acceso a datos financieros. Esto demuestra que la auditoría administrativa puede ejecutarse con rigurosidad metodológica bajo esquemas de acceso restringido, siempre que el enfoque se oriente al comportamiento organizacional y la gestión del proceso administrativo.

Franklin (2007) sostiene que la clave del éxito en una auditoría no está en la cantidad de datos obtenidos, sino en la interpretación integral de la evidencia disponible. En esa línea, Münch (2019) reafirma que el uso adecuado de las técnicas administrativas permite identificar las causas raíz de los problemas, diseñar soluciones sistémicas y fortalecer la eficiencia organizacional.

Definición del Equipo Auditor y Programa de Trabajo

Toda auditoría administrativa requiere de un equipo que garantice el cumplimiento de los principios de objetividad, confidencialidad y rigor metodológico. En el caso de Convertidor de Papel S.A. de C.V., el proceso fue ejecutado bajo un esquema reducido, pero funcional, integrado únicamente por el residente auditor y dos asesores: uno interno (designado por la empresa) y otro externo (asignado por la institución académica).

De acuerdo con Franklin (2007), el tamaño del equipo auditor no determina la calidad del diagnóstico, sino la capacidad técnica, independencia y profesionalismo de quienes lo integran. Münch (2019) coincide al señalar que el éxito de un proceso administrativo depende más de la coordinación, disciplina y planeación del trabajo que de la cantidad de participantes.

Integración del equipo auditor

El equipo responsable de la auditoría administrativa aplicada al área de Contabilidad quedó conformado de la siguiente manera:

Integrante	Cargo / Rol	Responsabilidades principales
Jonathan Alcántara García	Residente profesional / Auditor principal	Diseñar, planificar y ejecutar la auditoría administrativa; aplicar las técnicas e instrumentos de diagnóstico; elaborar los informes de avance y el informe final; garantizar la objetividad y confidencialidad del proceso.
C.P. Consuelo Margarita Pérez	Asesor interno / Representante empresarial	Facilitar el acceso a información general no confidencial; coordinar la comunicación con el personal del área contable; supervisar la correcta aplicación de los instrumentos; validar el cronograma y resultados.
C.P. José Antonio Rosas Lezama	Asesor externo / Supervisor universitario	Verificar la aplicación del marco teórico y metodológico; revisar la coherencia académica del proyecto; evaluar avances y resultados conforme a los lineamientos institucionales.

Este equipo reducido permitió mantener un proceso ágil, controlado y confidencial, cumpliendo con las políticas internas de la empresa y los requerimientos académicos del programa de residencia profesional.

Responsabilidades específicas

Residente auditor (Jonathan Alcántara García)

- Aplicar la metodología de auditoría administrativa conforme al marco teórico de Franklin y Münch.
- Elaborar los instrumentos de diagnóstico (cuestionarios, guías de observación y entrevistas).
- Recopilar y analizar la información obtenida.
- Redactar el informe técnico final y presentarlo ante la empresa y la institución académica.

Asesor interno

- Autorizar la ejecución del proyecto dentro del área de Contabilidad.
- Validar la pertinencia de los instrumentos aplicados.
- Supervisar el cumplimiento de las políticas de confidencialidad y ética institucional.
- Emitir observaciones y retroalimentación sobre los resultados preliminares.

Asesor externo

- Supervisar el cumplimiento metodológico y formal del proyecto.
- Orientar al residente en la integración del informe y la correcta aplicación del formato APA.
- Asegurar la coherencia entre el trabajo práctico y los fundamentos teóricos.

Programa de trabajo

El programa de trabajo se diseñó para desarrollarse durante el periodo comprendido del 08 de septiembre 2025 al 08 enero 2026, con una estructura secuencial basada en las fases de la auditoría administrativa (planeación, diagnóstico, ejecución y elaboración del informe).

Etapas / Actividad	Descripción general	Periodo estimado
1. Planeación del proyecto	Revisión del anteproyecto, definición del alcance, objetivos y técnicas.	1 – 15 de septiembre 2025
2. Investigación preliminar	Observación directa y entrevistas iniciales al personal contable.	16 – 30 de septiembre 2025
3. Aplicación de instrumentos	Aplicación de cuestionarios y observaciones documentales.	1 – 31 de octubre 2025
4. Análisis de resultados	Procesamiento de la información y diagnóstico preliminar.	1 – 15 de noviembre 2025
5. Redacción del informe de diagnóstico	Elaboración del diagnóstico administrativo y presentación interna.	16 – 30 de noviembre 2025
6. Revisión y validación con la empresa	Retroalimentación del asesor interno y ajustes al informe.	1 – 15 de diciembre 2025
7. Elaboración del informe final	Integración del documento final y validación académica.	16 – 31 de diciembre 2025
8. Entrega oficial del proyecto	Presentación del informe técnico final ante la universidad y la empresa.	Enero 2026

Coordinación y comunicación

El trabajo se desarrolló bajo un esquema de comunicación tripartita, garantizando la trazabilidad de las actividades y la transparencia de los resultados.

- Comunicación interna: reuniones semanales entre el residente y el asesor interno.
- Comunicación académica: reportes mensuales y revisiones de avance con el asesor externo.
- Documentación: registro digital de observaciones, acuerdos y ajustes de cronograma.

Este sistema permitió mantener una retroalimentación continua, cumpliendo con los principios de control y coordinación establecidos por Münch (2019).

Importancia del equipo auditor

Aunque el equipo esta conformado por solo tres participantes, su composición garantizó la eficiencia, independencia y supervisión adecuada del proceso. El residente asumió un rol activo como auditor principal, mientras que los asesores interno y externo actuaron como garantes de calidad y ética profesional, asegurando que la auditoría se desarrollara con validez académica y pertinencia organizacional.

Franklin (2007) subraya que la auditoría administrativa debe ser realizada por profesionales con capacidad analítica y juicio crítico, cualidades que se fortalecen cuando existe acompañamiento dual: uno técnico (interno) y otro metodológico (académico).

De este modo, la estructura establecida permitió mantener la integridad, coherencia y transparencia en todo el desarrollo del proyecto.

Cronograma de la Auditoría

El cronograma constituye una herramienta esencial para la planeación y el control de la auditoría administrativa. Permite organizar el trabajo de manera secuencial, asignar responsabilidades y establecer los tiempos destinados a cada fase del proyecto.

De acuerdo con Franklin (2007), un cronograma bien estructurado contribuye a optimizar los recursos y a garantizar que el proceso de auditoría se ejecute dentro de los plazos establecidos. Münch (2019) agrega que el control del tiempo es una función administrativa que permite evaluar el avance real frente al planeado, facilitando la toma de decisiones oportunas y la aplicación de medidas correctivas.

En el caso del presente proyecto, el cronograma de auditoría fue diseñado para el periodo septiembre 2025 enero 2026, en correspondencia con la duración oficial de la residencia profesional, y bajo la supervisión del asesor interno y el asesor académico externo.

Objetivo del cronograma

Organizar de forma lógica y secuencial las actividades necesarias para la ejecución de la auditoría administrativa, asegurando el cumplimiento de los objetivos establecidos en el anteproyecto y optimizando el tiempo disponible del residente.

Descripción del cronograma

El cronograma se estructuró conforme a las fases metodológicas de la auditoría: planeación, investigación preliminar, aplicación de instrumentos, análisis, informe y validación final.

Cada actividad fue calendarizada de acuerdo con su complejidad y con la disponibilidad de tiempo de los participantes.

No.	Actividad / Fase	Descripción	Periodo estimado	Duración
1	Planeación del proyecto	Revisión del anteproyecto, definición del alcance,	1 – 15 septiembre 2025	2 semanas

		objetivos y metodología de auditoría.		
2	Investigación preliminar	Observación general del área contable, entrevistas iniciales y análisis documental.	16 – 30 septiembre 2025	2 semanas
3	Diseño de instrumentos de diagnóstico	Elaboración y validación de cuestionarios, guías de entrevistas y cédulas de observación.	1 – 7 octubre 2025	1 semana
4	Aplicación de instrumentos	Entrevistas, observaciones directas y aplicación de encuestas.	8 – 31 octubre 2025	3 semanas
5	Recolección y organización de la información	Clasificación y registro de evidencias documentales.	1 – 10 noviembre 2025	1.5 semanas
6	Análisis e interpretación de datos	Procesamiento de información y elaboración del diagnóstico administrativo preliminar.	11 noviembre – 10 diciembre 2025	4 semanas
7	Elaboración del informe final	Integración del informe de auditoría administrativa y conclusiones.	11 – 31 diciembre 2025	3 semanas
8	Entrega oficial del informe final	Presentación formal del informe técnico ante la empresa y la universidad.	01 - 10 Enero 2026	2 semanas

Seguimiento y control del cronograma

Durante la ejecución del proyecto, se implementó un sistema de seguimiento semanal mediante reportes de avance, revisados por el asesor interno y validados por el asesor académico externo. En caso de desviaciones o ajustes de tiempo, se aplicaron

correcciones mediante reuniones de coordinación, garantizando la continuidad de las actividades sin afectar los resultados del proyecto.

Franklin (2007) establece que el seguimiento oportuno de un cronograma permite mantener el control de la auditoría y evitar la improvisación, mientras que Münch (2019) enfatiza que el cumplimiento temporal refleja la eficacia del proceso administrativo aplicado a la gestión del proyecto.

Investigación Preliminar

La presente investigación preliminar tuvo como finalidad obtener una visión integral del funcionamiento del Departamento de Contabilidad de Convertidor de Papel S.A. de C.V., identificando su estructura, procesos, recursos y mecanismos de control, así como las principales fortalezas y áreas de oportunidad existentes. Para el desarrollo de este diagnóstico se utilizaron técnicas exploratorias como la observación directa, entrevistas informales y el análisis de la dinámica operativa del área.

El análisis se presenta de manera unificada y sistemática, estructurado conforme a las etapas, fases y elementos del Proceso Administrativo propuesto por Lourdes Münch, lo que permite evaluar el desempeño del departamento desde un enfoque metodológico.

Etapas Mecánicas del Proceso Administrativo

La etapa mecánica comprende los elementos de Planeación, Organización e Integración, los cuales constituyen la base estructural sobre la que opera el Departamento de Contabilidad.

Planeación

En el elemento de planeación se identificó que el Departamento de Contabilidad no cuenta con una planeación formal documentada que oriente sus actividades hacia los objetivos estratégicos de la organización. Si bien la empresa dispone de misión, visión y una Política de Calidad, dichos elementos no se encuentran visibles ni difundidos dentro del área, lo que limita la apropiación de la identidad institucional y la alineación estratégica del personal.

Asimismo, se detectó la ausencia de objetivos generales y específicos propios del departamento, así como de planes de trabajo formales. Esta situación genera una dinámica operativa predominantemente reactiva, enfocada en la atención inmediata de las actividades diarias, sin una guía estratégica que permita establecer prioridades, medir avances o coordinar esfuerzos de manera estructurada. Aunque el personal demuestra un alto nivel de compromiso y responsabilidad, la falta de planeación limita el desarrollo de una gestión preventiva y orientada a resultados.

En cuanto a las políticas internas, no existe un documento formal que concentre normas de operación, lineamientos administrativos o criterios de actuación específicos del área, actualmente se aplican prácticas implícitas las cuales contribuyen al orden operativo, pero carecen de formalidad y respaldo documental.

De igual forma, se identificó la inexistencia de procedimientos estandarizados y documentados. Las actividades contables se realizan principalmente con base en la experiencia del personal y en instrucciones verbales, lo que incrementa el riesgo de errores, retrabajos y dependencia del criterio individual, particularmente durante periodos críticos como los cierres contables mensuales y anuales.

Organización

En el elemento de organización se observó que el Departamento de Contabilidad opera sin un organigrama formalizado. La empresa se encuentra en un proceso de reestructuración organizacional, lo que ha retrasado la definición clara de puestos, jerarquías y líneas de autoridad, generando incertidumbre en la delimitación de responsabilidades y funciones.

Actualmente, el departamento está integrado por 12 colaboradores, distribuidos en una jefatura, dos coordinaciones (Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar) y nueve auxiliares administrativos contables. La asignación de actividades se realiza de manera empírica, en función de la experiencia del personal y de la carga operativa existente, lo que ha permitido atender las necesidades inmediatas del área, pero también ha propiciado duplicidad de funciones y una coordinación limitada.

La jefatura del departamento recae en la C.P. Consuelo M. Pérez Robles, quien coordina y supervisa de manera directa las actividades contables, apoyada por la C.P. Irma González, coordinadora de Cuentas por Cobrar, y el C.P. Alberto Sarmiento, coordinador de Cuentas por Pagar. A pesar de la falta de herramientas organizacionales formales, el liderazgo operativo de estos puestos ha permitido mantener la continuidad del servicio contable y el cumplimiento de las obligaciones fiscales y financieras de la empresa.

Lo anterior evidencia la necesidad de formalizar descripciones de puesto, líneas de mando y mecanismos de coordinación, a fin de mejorar la eficiencia operativa y fortalecer el control interno.

Integración

El análisis del elemento de integración permitió evaluar los recursos humanos, materiales y financieros con los que cuenta el Departamento de Contabilidad. En términos de recursos humanos, el personal se caracteriza por su alto nivel de compromiso, flexibilidad y disposición para asumir cargas de trabajo adicionales cuando la operación lo requiere. En periodos críticos, el equipo extiende de manera voluntaria su jornada laboral, reflejando un fuerte sentido de responsabilidad y pertenencia organizacional.

Respecto a los recursos materiales, se identificó un uso significativo de documentación física, derivado de la limitada digitalización de procesos y de la necesidad de conservar trazabilidad documental. Si bien esta práctica ha permitido sostener la operación, incrementa los tiempos de ejecución y la carga administrativa del área.

En cuanto a los recursos financieros, no se logró identificar un presupuesto específico asignado al departamento. No obstante, el área ha logrado cumplir con sus funciones utilizando los recursos disponibles, lo que evidencia una administración empírica pero funcional.

Etapas Dinámicas del Proceso Administrativo

La etapa dinámica integra los elementos de Dirección, Ejecución y Control, los cuales permiten analizar el funcionamiento cotidiano del Departamento de Contabilidad.

Dirección

La función de dirección es ejercida principalmente por la jefa de contabilidad y el coordinador del área de Cuentas por Cobrar, quienes mantienen una supervisión constante y toman decisiones orientadas a garantizar la continuidad de la operación contable. El estilo de liderazgo observado es de carácter operativo y correctivo, adecuado para atender la alta carga de trabajo y la ausencia de herramientas administrativas formales.

Si bien este enfoque ha permitido mantener el control de las operaciones, también representa un área de oportunidad para evolucionar hacia una dirección más estratégica, participativa y preventiva, alineada a objetivos y planes de trabajo definidos.

Ejecución

La ejecución de las actividades contables se sustenta principalmente en la experiencia del personal. Al no contar con manuales operativos ni procedimientos documentados, muchas tareas se realizan con base en instrucciones verbales y en la práctica cotidiana. Esta situación ha permitido sostener la operación, pero incrementa la dependencia del conocimiento individual y la posibilidad de errores.

Dentro de la ejecución operativa destacan procesos como el registro de operaciones en el sistema SAP y Contpaqi, la gestión de cuentas por cobrar y pagar, el control de provisiones, activo fijo, nómina, comercio exterior y conciliaciones contables, los cuales se realizan de manera continua para cumplir con los requerimientos internos y externos.

Control

En el elemento de control se identificó que el Departamento de Contabilidad no cuenta con indicadores de desempeño, métricas formales ni estándares documentados de evaluación. El control se ejerce principalmente a través de la supervisión directa y la revisión constante de la información contable por parte de la jefatura y las coordinaciones.

Aunque este tipo de control ha permitido detectar errores y asegurar la confiabilidad de la información, la falta de herramientas formales dificulta la medición objetiva de resultados, la detección oportuna de desviaciones y la implementación de acciones correctivas. La incorporación de indicadores clave de desempeño, listas de verificación y tableros de control fortalecería significativamente la gestión del área.

El análisis del Departamento de Contabilidad, estructurado conforme al Proceso Administrativo de Lourdes Münch, permite concluir que el área opera de manera

funcional, pero predominantemente empírica, con una fuerte dependencia de la experiencia, el compromiso y la supervisión directa del personal.

Las áreas de oportunidad identificadas en las etapas mecánica y dinámica justifican plenamente la realización de una auditoría administrativa, orientada a fortalecer la eficiencia operativa, mejorar la coordinación interna y optimizar el desempeño general del Departamento de Contabilidad.

Este diagnóstico preliminar constituye la base metodológica para el desarrollo del proyecto de residencias profesionales y la posterior propuesta de mejora administrativa.

Análisis e Interpretación de Resultados

El análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la auditoría administrativa se sustentó en la aplicación sistemática de los instrumentos definidos en el marco metodológico del proyecto, específicamente: entrevistas semiestructuradas, cédulas de trabajo por función administrativa, revisión documental y la Matriz FODA.

La información recopilada fue evaluada conforme a los criterios de eficiencia, eficacia y economía, propuestos por Franklin (2007), y estructurada bajo el enfoque del proceso administrativo de planeación, organización, dirección y control, conforme a Münch (2019). Este enfoque permitió obtener una visión integral del desempeño administrativo del Departamento de Contabilidad de Convertidor de Papel S.A. de C.V., Planta Tlaxcala.

De manera general, los resultados evidencian que el área contable cumple de forma constante con sus funciones operativas, fiscales y administrativas, garantizando la continuidad de la operación; sin embargo, dicho desempeño se encuentra sustentado principalmente en el conocimiento empírico, la experiencia del personal y prácticas informales, más que en una estructura administrativa formalizada y documentada.

Esta situación refleja un desfase entre la eficiencia operativa y la eficiencia administrativa, lo cual representa un riesgo organizacional en términos de control interno, estandarización de procesos y sostenibilidad del desempeño a mediano y largo plazo.

Planeación

El análisis de la función de planeación, basado en la revisión documental (Anexo 1.5), permitió identificar que el Departamento de Contabilidad no cuenta con objetivos específicos formalmente definidos, ni con políticas y procedimientos contables documentados y alineados de manera explícita a la misión y visión de Convertipap S.A. de C.V.

La ausencia de estos elementos provoca que la planeación se realice de manera implícita, orientada principalmente a la atención de las actividades operativas diarias y al cumplimiento inmediato de obligaciones fiscales y administrativas. Si bien este enfoque

permite mantener la operación, limita la eficacia administrativa, al no existir parámetros claros para evaluar resultados ni mecanismos formales para anticipar desviaciones.

Desde la perspectiva de Franklin (2007), la planeación constituye la base del proceso administrativo. En este sentido, la falta de planeación formal en el área contable no afecta de manera inmediata la operación, pero incrementa la dependencia del capital humano clave, eleva el riesgo de errores y dificulta la continuidad operativa ante ausencias, rotación de personal o incrementos en la carga de trabajo.

Matriz FODA

La Matriz FODA (Anexo 1.3) integró los resultados obtenidos de los distintos instrumentos de auditoría. Las fortalezas identificadas, como la experiencia del personal, el cumplimiento normativo y la apertura de la empresa a la auditoría, constituyen una base sólida para el fortalecimiento administrativo del área.

No obstante, las debilidades relacionadas con la falta de documentación, la ausencia de indicadores y la asignación informal de actividades representan riesgos administrativos que podrían comprometer la eficiencia, el control interno y la continuidad operativa. Las oportunidades detectadas, particularmente la estandarización de procesos y la implementación de herramientas administrativas, permiten contrarrestar dichas debilidades sin requerir inversiones significativas.

El análisis FODA confirma que el Departamento de Contabilidad presenta un alto nivel de madurez operativa, pero un nivel medio de madurez administrativa, lo que justifica plenamente la realización de la auditoría administrativa y la formulación de recomendaciones orientadas a la formalización y fortalecimiento del proceso administrativo.

Organización

El análisis de la función de organización, sustentado en las entrevistas semiestructuradas (Anexo 1.6) y en la cédula de jerarquización y departamentalización (Anexo 1.7), evidencia que, aunque existe una distribución operativa de actividades entre el personal, no se encuentran formalmente definidos ni documentados los roles, responsabilidades y niveles de autoridad por proceso.

La asignación de tareas se realiza principalmente de forma verbal y con base en la experiencia del personal, lo que genera duplicidad de funciones, sobrecarga de trabajo en determinados puestos y dependencia de la supervisión directa. Esta situación fue corroborada mediante el análisis de la Matriz RACI propuesta, identificándose como una herramienta clave para fortalecer la organización del área.

Desde el criterio de eficiencia, la estructura actual permite cumplir con las actividades asignadas; no obstante, desde el enfoque de economía y control interno, la falta de formalización implica un uso ineficiente del tiempo y los recursos, ya que se destinan esfuerzos adicionales a la coordinación informal de actividades que podrían estandarizarse mediante herramientas administrativas básicas.

Dirección

Los resultados obtenidos en la cédula de trabajo de liderazgo y motivación (Anexo 1.9) muestran que el proceso de dirección en el Departamento de Contabilidad se ejerce de manera predominantemente operativa y funcional, enfocándose en la asignación directa de tareas y la supervisión continua del cumplimiento de actividades.

Se identificó que la motivación del personal depende en gran medida del compromiso individual y de la experiencia adquirida, más que de mecanismos institucionales formales de reconocimiento, retroalimentación o desarrollo. Asimismo, la comunicación interna se caracteriza por ser directa e informal, lo cual facilita la operación diaria, pero limita el seguimiento estructurado del desempeño y la toma de decisiones basada en información documentada.

El estilo de dirección es eficaz para garantizar la ejecución de las actividades contables; sin embargo, desde una perspectiva administrativa estratégica, limita el desarrollo del capital humano y la consolidación de una cultura de mejora continua, afectando la eficacia del área en el mediano y largo plazo.

Control

El análisis de la función de control evidencia la ausencia de indicadores clave de desempeño (KPIs) y de mecanismos formales de seguimiento y evaluación de resultados. Si bien la empresa cuenta con certificaciones como ISO 9001:2015, estas no

se encuentran plenamente integradas a los procesos específicos del Departamento de Contabilidad.

El control se ejerce principalmente de manera correctiva, mediante la supervisión directa, lo que reduce la capacidad del área para anticipar desviaciones, evaluar el desempeño y tomar decisiones preventivas basadas en información objetiva.

La falta de control formal limita la aplicación efectiva del principio de economía, ya que no existen herramientas que permitan evaluar si los recursos utilizados generan los resultados esperados, ni mecanismos que faciliten la mejora continua del área.

De manera integral, los resultados de la auditoría administrativa evidencian que el Departamento de Contabilidad de Convertidor de Papel S.A. de C.V. cumple con sus funciones esenciales; sin embargo, presenta áreas de oportunidad estructurales en las funciones de planeación, organización, dirección y control.

La interpretación de los hallazgos permite concluir que la implementación de herramientas administrativas como manuales de procedimientos, Matriz RACI, indicadores de desempeño y mecanismos formales de comunicación contribuirá de manera directa a fortalecer la eficiencia, eficacia y economía del área, alineándola con los principios de gestión administrativa, control interno y mejora continua.

Conclusión

El presente proyecto de residencia profesional tuvo como propósito la aplicación de una auditoría administrativa al Departamento de Contabilidad de Convertidor de Papel S.A. de C.V., Planta Tlaxcala, con la finalidad de evaluar su desempeño en términos de eficiencia, eficacia y economía, así como identificar áreas de oportunidad que permitieran fortalecer su estructura administrativa y su contribución al logro de los objetivos organizacionales.

La auditoría administrativa desarrollada permitió obtener un diagnóstico objetivo y fundamentado del estado actual del área contable, a partir de la aplicación sistemática del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) y del uso de instrumentos formales de análisis. Los resultados evidencian que el Departamento de Contabilidad cumple de manera adecuada con sus funciones operativas y obligaciones fiscales; no obstante, dicho desempeño se sustenta principalmente en la experiencia del personal y en prácticas informales, más que en procedimientos documentados y estandarizados.

Se concluye que la ausencia de una planeación formal, la limitada definición de roles y responsabilidades, un estilo de dirección predominantemente operativo y la carencia de mecanismos de control basados en indicadores de desempeño constituyen las principales áreas de oportunidad del Departamento de Contabilidad. Estas condiciones no afectan de manera inmediata la operación del área; sin embargo, representan riesgos administrativos que pueden impactar negativamente el control interno, la continuidad operativa y la capacidad de crecimiento de la empresa a mediano y largo plazo.

Desde la perspectiva conceptual propuesta en el marco teórico, los resultados del proyecto confirman que el proceso administrativo desempeña un papel central en el funcionamiento organizacional. Al igual que el sistema nervioso en un organismo vivo, este proceso no genera directamente bienes o servicios, pero dirige, coordina y da sentido a la operación de todos los demás sistemas empresariales. Cuando el proceso administrativo no se encuentra debidamente estructurado, la organización puede operar, pero lo hace de manera reactiva, desarticulada y sin una orientación estratégica clara.

Finalmente, se concluye que la auditoría administrativa aplicada constituye una herramienta eficaz para identificar debilidades estructurales, orientar la toma de decisiones y promover la mejora continua. Su correcta aplicación permitió no solo evaluar el desempeño del Departamento de Contabilidad, sino también generar una base sólida para la implementación de acciones de mejora alineadas a la realidad operativa de Convertidor de Papel S.A. de C.V.

Con base en las conclusiones obtenidas, se formulan las siguientes recomendaciones, orientadas a fortalecer el proceso administrativo del Departamento de Contabilidad y a mejorar su desempeño organizacional:

Planeación

- Definir y documentar los objetivos específicos del Departamento de Contabilidad, asegurando su alineación con los objetivos estratégicos de la empresa.
- Elaborar políticas y procedimientos contables formales que sirvan como guía para la ejecución estandarizada de las actividades del área.

Organización

- Formalizar la estructura organizacional del Departamento de Contabilidad mediante la definición clara de roles, responsabilidades y niveles de autoridad.
- Implementar herramientas de gestión como la Matriz RACI para evitar duplicidad de funciones y mejorar la coordinación interna.

Dirección

- Fortalecer los mecanismos de comunicación, liderazgo y retroalimentación dentro del área, promoviendo la participación activa del personal en la mejora de los procesos.
- Establecer esquemas de motivación y seguimiento que contribuyan al desarrollo profesional del personal.

Control

- Diseñar e implementar indicadores clave de desempeño (KPIs) que permitan medir la eficiencia, eficacia y economía del Departamento de Contabilidad.
- Integrar los procesos del área a un sistema de control interno y de gestión de calidad que facilite la evaluación continua y la toma de decisiones correctivas y preventivas.

En conclusión, el proyecto de residencia profesional permitió aplicar de manera integral los conocimientos teóricos y metodológicos adquiridos durante la formación académica, generando una aportación práctica y estratégica para Convertidor de Papel S.A. de C.V. La implementación de las recomendaciones propuestas contribuirá a fortalecer el proceso administrativo del Departamento de Contabilidad, favoreciendo una operación más estructurada, eficiente y orientada a la mejora continua, lo que impactará positivamente en el desempeño y sostenibilidad de la organización.

Fuentes de Información

Bravo, M. (2018). Evolución de la auditoría interna en las empresas paraestatales mexicanas. Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). <https://www.gob.mx/shcp/documentos/archivo-historico>

Castañeda, J., & Ramírez, P. (2022). Eficiencia organizacional mediante la auditoría administrativa en empresas manufactureras mexicanas. *Revista de Investigación Contable y Administrativa*, 14(2), 45–60.

Chiavenato, I. (2020). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (10.^a ed.). McGraw-Hill.

Deloitte. (2024). Tendencias globales en auditoría digital. Deloitte Insights México. <https://www2.deloitte.com/mx/es.html>

Franklin, E. (2007). *Auditoría administrativa: Enfoque integral y estratégico*. Pearson Educación.

Global Reporting Initiative (GRI). (2024). Sustainability Reporting Standards. <https://www.globalreporting.org/>

Institute of Internal Auditors (IIA). (2022). International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing. IIA Global. <https://www.theiia.org/>

Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP). (2025). Guías de auditoría. <https://imcp.org.mx/guias-de-auditoria/>

ISO. (2023). ISO 9001:2023 – Quality management systems – Requirements. International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/standard/9001.html>

Koontz, H., & Weihrich, H. (2018). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill Education.

Labrada, Y. K. R. (2019). Estado del arte de la auditoría de información. *Revista Cubana de Ciencias Económicas*, 10(1), 33–45. <https://www.redalyc.org/journal/6307/630760857003/>

López, A., & Hernández, G. (2021). Aplicación de auditoría administrativa en el área financiera de empresas industriales. *Revista Politécnica de Ciencias Administrativas del IPN*, 7(2), 112–128.

Martínez, J., & Cruz, R. (2021). Diagnóstico administrativo en áreas contables: Un enfoque de mejora continua. *Revista Mexicana de Administración y Negocios*, 12(1), 27–38.

Münch, L. (2019). Auditoría administrativa: Enfoque de control y gestión. Trillas.

Oracle. (2024). ERP para la gestión contable y financiera. Oracle México. <https://www.oracle.com/mx/erp/erp-finance-accounting/>

Reyes, S., & Muñoz, D. (2023). Auditoría administrativa aplicada a PYMES industriales en Tlaxcala. Repositorio del Tecnológico Nacional de México, Campus Apizaco.

SAP. (s. f.). ¿Qué es un ERP? SAP Latin America. <https://www.sap.com/latinamerica/products/erp/what-is-erp.html>

TecNM. (2024). Proyectos de innovación y auditoría digital en residencias profesionales. Tecnológico Nacional de México. <https://www.tecnm.mx/>

Terry, G. R. (1960). Principios de administración. McGraw-Hill.

UNAM. (2022). Repositorio institucional de tesis sobre auditoría administrativa. Universidad Nacional Autónoma de México. <https://repositorio.unam.mx/>

Anexos

Anexo 1. Cuestionario Inicial

ENCUESTA PARA EVALUAR EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Departamento de Contabilidad – CONVERTIPAP S.A. de C.V.

Instrucciones:

Por favor, lea cuidadosamente cada una de las siguientes afirmaciones y responda de acuerdo con su experiencia y percepción dentro de la empresa, marcando con una “X” la opción que mejor represente su opinión.

Escala de valoración:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Neutral
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

I. PLANEACIÓN

1. Conoce la misión, visión, valores y objetivos generales de la organización.
☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
2. Los objetivos del área de Contabilidad están claramente definidos.
☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
3. Existen planes a corto y largo plazo alineados con los objetivos de la empresa que orientan el crecimiento y desarrollo del departamento.
☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
4. Las actividades del área de Contabilidad se planean antes de ejecutarse.
☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
5. Conoce con claridad las metas que debe cumplir dentro de su área de trabajo.
☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

6. La planeación considera la carga real de trabajo del personal del área.
☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
7. La empresa o el área evalúa de manera periódica las oportunidades y amenazas del entorno externo.
☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
8. El proceso de planeación incluye la participación del personal del área para lograr una mejor ejecución de las actividades.
☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

II. ORGANIZACIÓN

9. La empresa cuenta con un organigrama formal que define claramente las funciones y responsabilidades de cada puesto.
☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
10. Las funciones y responsabilidades de su puesto están claramente definidas.
☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
11. Existe una estructura organizacional formal dentro del área de Contabilidad.
☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
12. La distribución de las actividades es equilibrada entre el personal del área.
☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
13. Existen procedimientos establecidos para la realización de las actividades del área.
☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5
14. La coordinación entre el área de Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar es adecuada.
☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

15.Existen procedimientos documentados para el control de los procesos que demanda el área.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

16.Los procesos del área están alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

III. DIRECCIÓN

17.El estilo de liderazgo del jefe del área favorece su desempeño laboral.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

18.Los coordinadores del área ejercen adecuadamente su autoridad.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

19.La comunicación entre jefes y colaboradores es clara y oportuna.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

20.Se fomenta su participación en la toma de decisiones relacionadas con el área.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

21.El ambiente laboral le permite desempeñar sus actividades con confianza y respeto.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

22.Los líderes del área comunican de manera efectiva las metas y expectativas de trabajo.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

23.Se promueve la retroalimentación entre jefes y colaboradores para mejorar el desempeño.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

24.Existen mecanismos de motivación adecuados para mantener su rendimiento laboral.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

25.Las relaciones laborales favorecen el trabajo en equipo dentro del área.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

26.La empresa utiliza estrategias claras para coordinar y guiar al personal hacia el logro de los objetivos.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

IV. CONTROL

27.Existen mecanismos para supervisar las actividades realizadas en el área.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

28.Se evalúa periódicamente su desempeño laboral.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

29.Los errores detectados en los procesos se corrigen de manera oportuna.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

30.Se da seguimiento a los resultados obtenidos por el área de Contabilidad.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

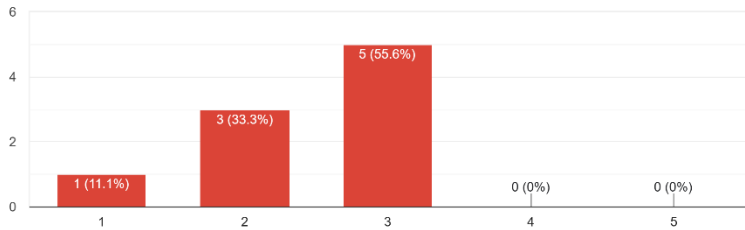
31.Se brinda retroalimentación formal sobre los resultados y áreas de mejora.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

32.Observaciones adicionales (opcional):

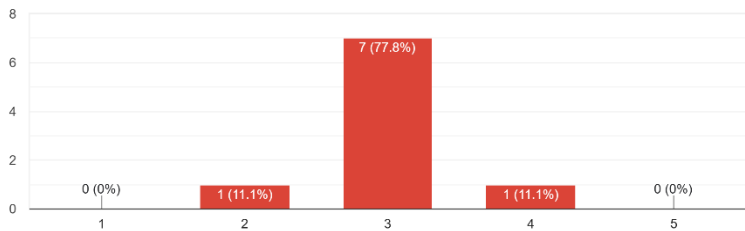
Anexo 1.1

Conoce la misión, visión, valores y objetivos generales de la organización.
9 respuestas



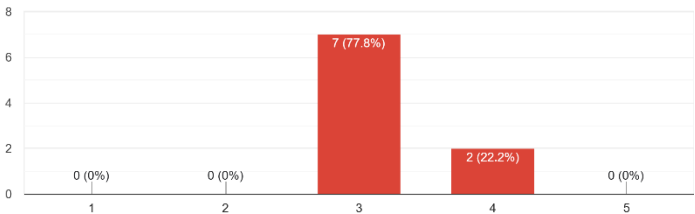
Anexo 1.2

Los objetivos del área de Contabilidad están claramente definidos.
9 respuestas



Anexo 1.3

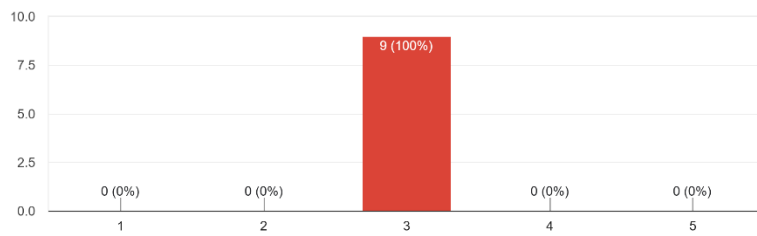
Existen planes a corto y largo plazo alineados con los objetivos de la empresa que orientan el crecimiento y desarrollo del departamento.
9 respuestas



Anexo 1.4

Las actividades del área de Contabilidad se planean antes de ejecutarse.

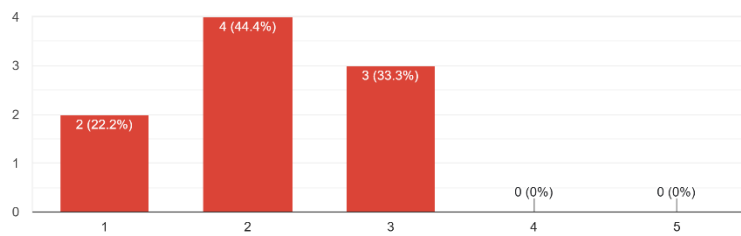
9 respuestas



Anexo 1.5

Conoce con claridad las metas que debe cumplir dentro de su área de trabajo.

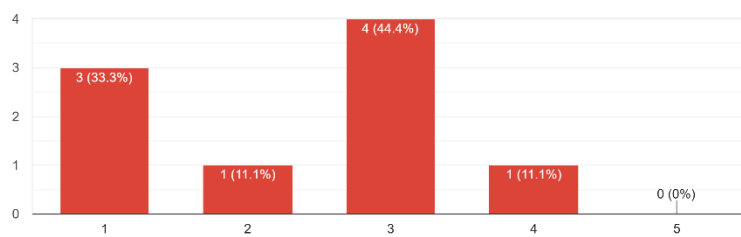
9 respuestas



Anexo 1.6

La planeación considera la carga real de trabajo del personal del área.

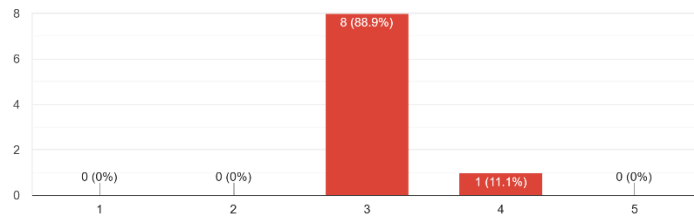
9 respuestas



Anexo 1.7

La empresa o el área evalúa de manera periódica las oportunidades y amenazas del entorno externo.

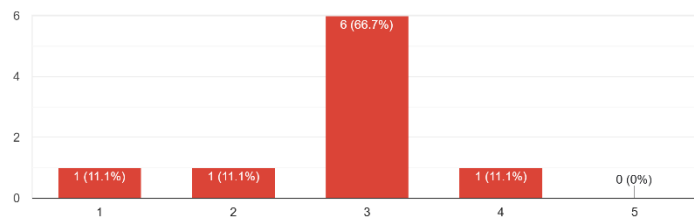
9 respuestas



Anexo 1.8

El proceso de planeación incluye la participación del personal del área para lograr una mejor ejecución de las actividades.

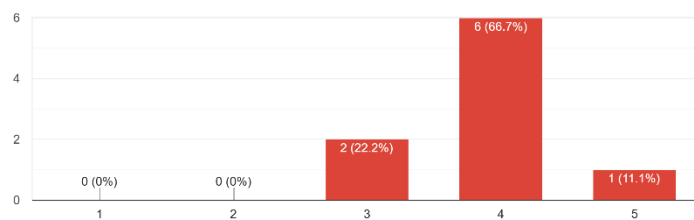
9 respuestas



Anexo 1.9

La empresa cuenta con un organigrama formal que define claramente las funciones y responsabilidades de cada puesto.

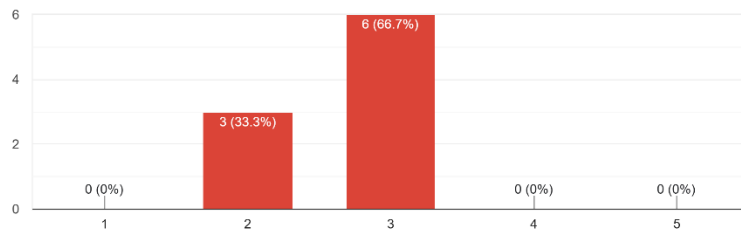
9 respuestas



Anexo 1.10

Las funciones y responsabilidades de su puesto están claramente definidas.

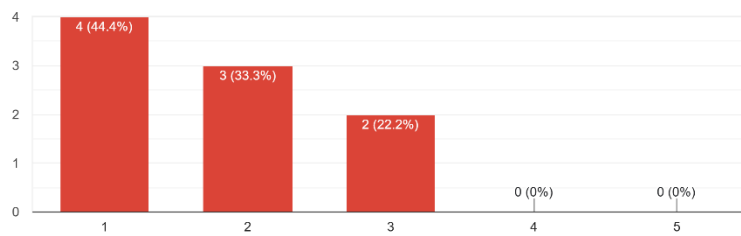
9 respuestas



Anexo 1.11

Existe una estructura organizacional formal dentro del área de Contabilidad.

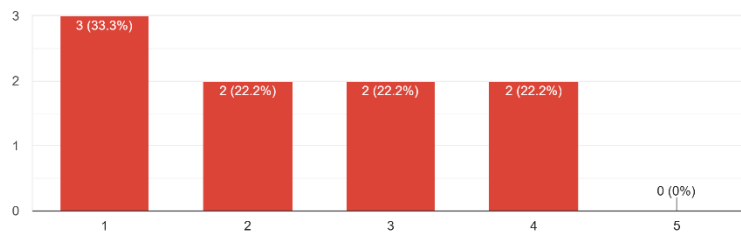
9 respuestas



Anexo 1.12

La distribución de las actividades es equilibrada entre el personal del área.

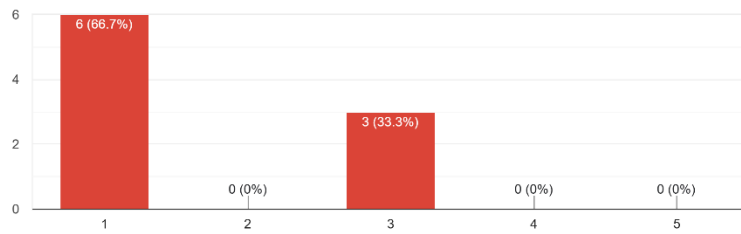
9 respuestas



Anexo 1.13

Existen procedimientos establecidos para la realización de las actividades del área.

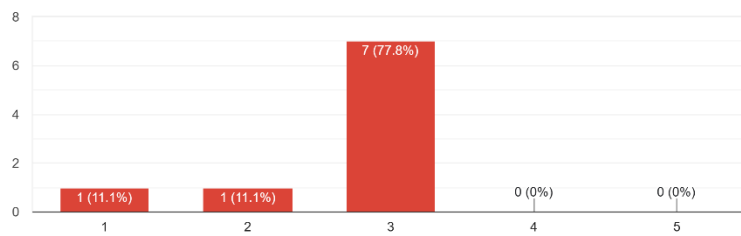
9 respuestas



Anexo 1.14

La coordinación entre el área de Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar es adecuada.

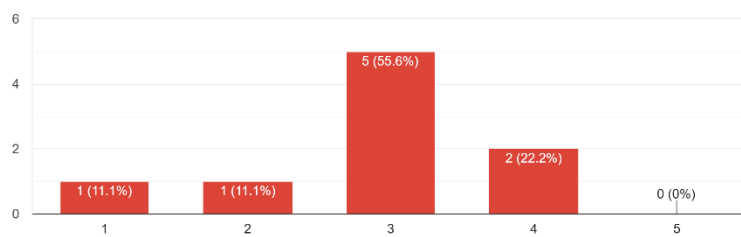
9 respuestas



Anexo 1.15

Existen procedimientos documentados para el control de los procesos que demanda el área.

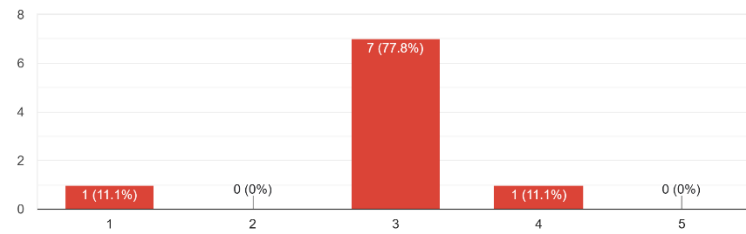
9 respuestas



Anexo 1.16

Los procesos del área están alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.

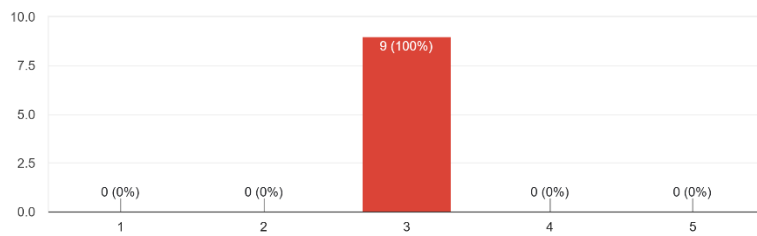
9 respuestas



Anexo 1.17

El estilo de liderazgo del jefe del área favorece su desempeño laboral.

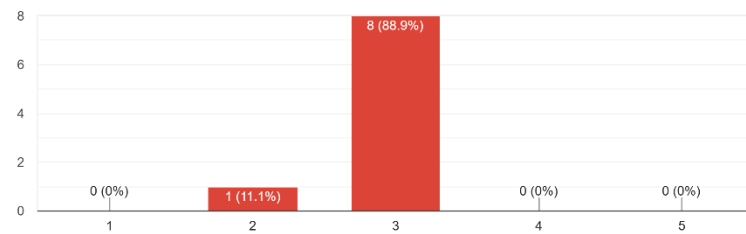
9 respuestas



Anexo 1.18

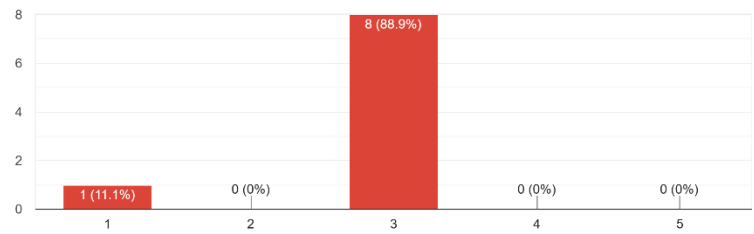
Los coordinadores del área ejercen adecuadamente su autoridad.

9 respuestas



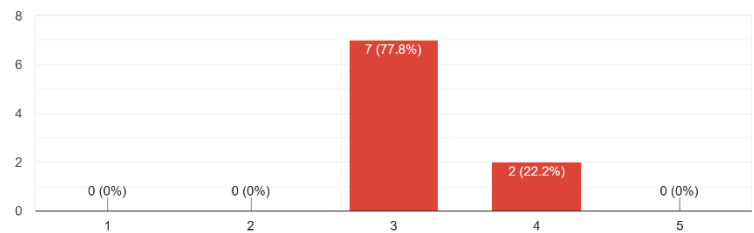
Anexo 1.19

La comunicación entre jefes y colaboradores es clara y oportuna.
9 respuestas



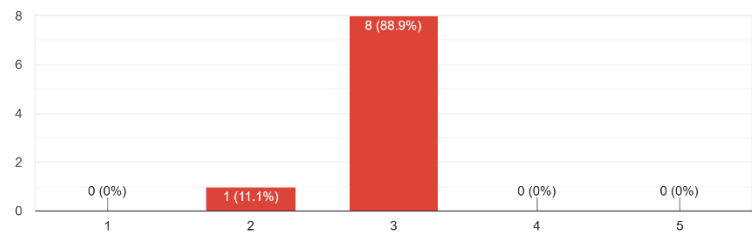
anexo 1.20

Se fomenta su participación en la toma de decisiones relacionadas con el área.
9 respuestas



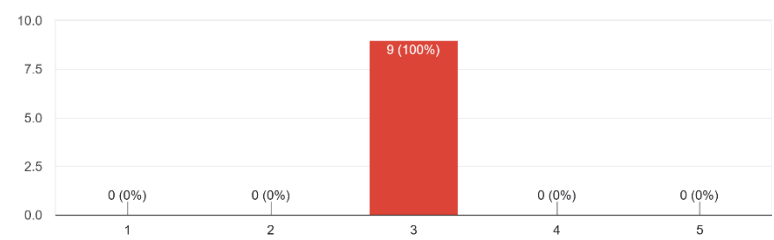
Anexo 1.21

El ambiente laboral le permite desempeñar sus actividades con confianza y respeto.
9 respuestas



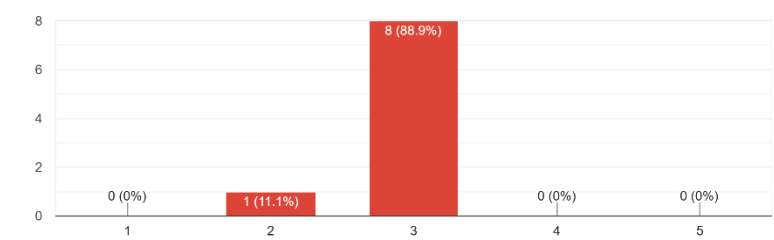
Anexo 1.21

Los líderes del área comunican de manera efectiva las metas y expectativas de trabajo.
9 respuestas



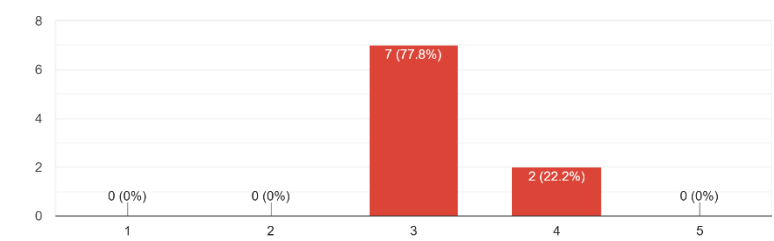
Anexo 1.22

Se promueve la retroalimentación entre jefes y colaboradores para mejorar el desempeño.
9 respuestas



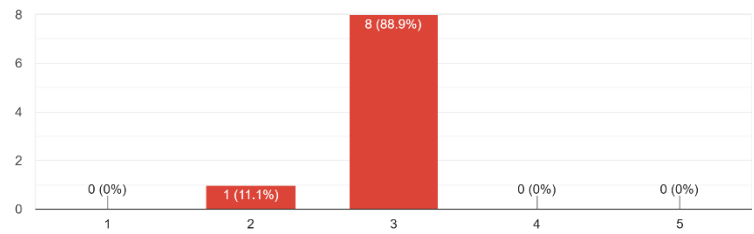
Anexo 1.23

Existen mecanismos de motivación adecuados para mantener su rendimiento laboral.
9 respuestas



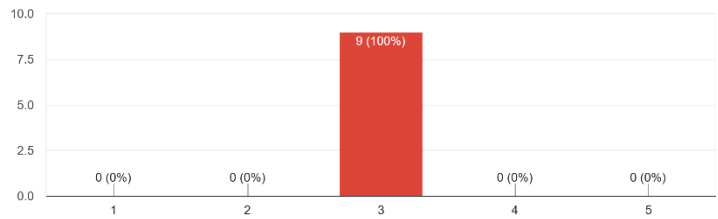
Anexo 1.24

Las relaciones laborales favorecen el trabajo en equipo dentro del área.
9 respuestas



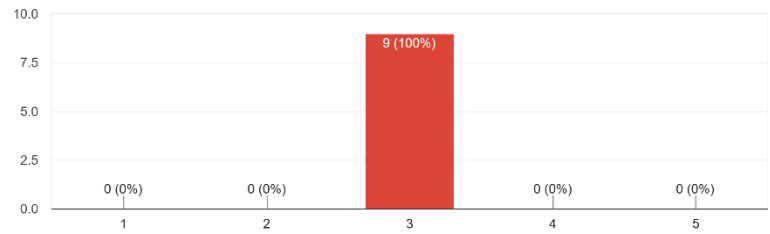
Anexo 1.25

La empresa utiliza estrategias claras para coordinar y guiar al personal hacia el logro de los objetivos.
9 respuestas



Anexo 1.26

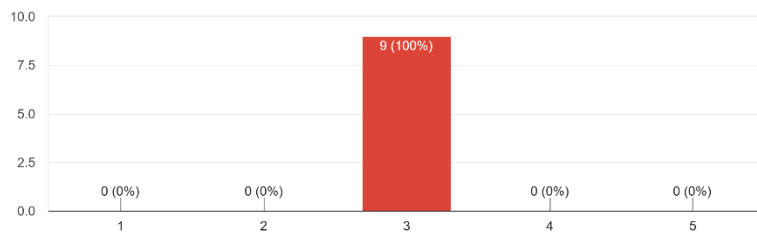
Existen mecanismos para supervisar las actividades realizadas en el área.
9 respuestas



Anexo 1.27

Se evalúa periódicamente su desempeño laboral.

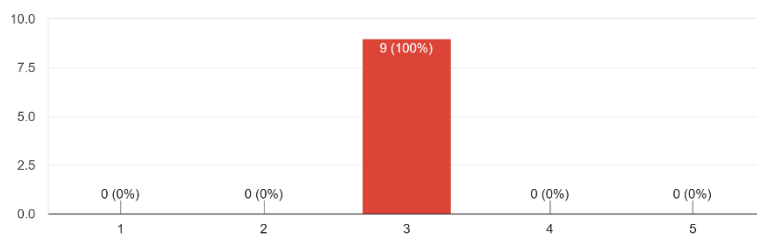
9 respuestas



Anexo 1.28

Los errores detectados en los procesos se corrigen de manera oportuna.

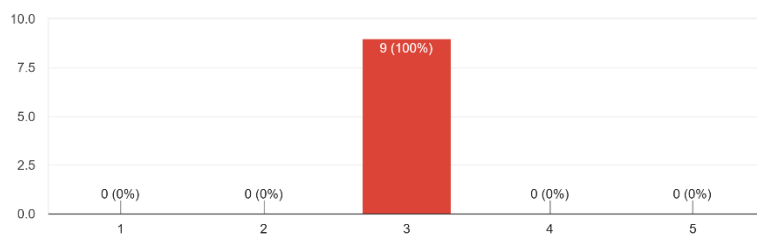
9 respuestas



Anexo 1.29

Se da seguimiento a los resultados obtenidos por el área de Contabilidad.

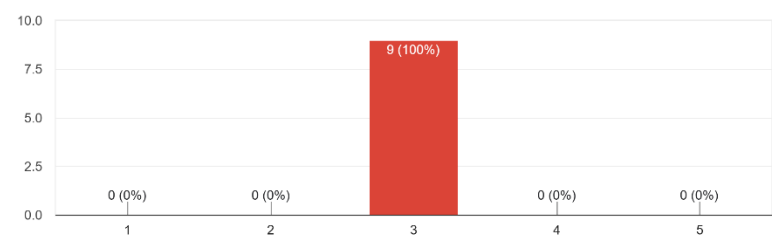
9 respuestas



Anexo 1.30

Se brinda retroalimentación formal sobre los resultados y áreas de mejora.

9 respuestas



Anexo 1.31. Cedula de Trabajo Revisión y Análisis del Cuestionario Inicial

CEDULA DE TRABAJO			
<u>DEPARTAMENTO DE</u> <u>CONTABILIDAD</u> <u>CONVERTIPAP S.A DE C.V</u>	FECHA	REALIZADO POR	NO. DE CEDULA
		JONATHAN ALCÁNTARA GARCÍA	01
OBJETIVO	Analizar los resultados del cuestionario aplicado al personal del Departamento de Contabilidad de la Planta Tlaxcala, con la finalidad de evaluar de manera integral el grado de aplicación del Proceso Administrativo (Planeación, Organización, Dirección y Control), e identificar áreas de oportunidad en la gestión del área.		
METODOLOGÍA	Cuestionario, escalas Likert y graficos		
INFORMACIÓN RELEVANTE DEL ÁREA AUDITADA			
NOMBRE DEL ÁREA	Contabilidad Planta Tlaxcala		
RESPONSABLE DEL ÁREA	Consuelo Margarita Pérez Robles		
NÚMERO DE TRABAJADORES	9 Auxiliares y 2 coordinadores		
OBSERVACIÓN PRELIMINAR			
Del análisis general del cuestionario se observa que el Departamento de Contabilidad opera de manera funcional, sin embargo, presenta oportunidades de mejora relacionadas con la formalización de la planeación, la definición clara de funciones, la coordinación de actividades y la implementación de mecanismos formales de control.			
OBSERVACIONES	DESCRIPCIÓN DE LAS OBSERVACIÓN		
	El Departamento de Contabilidad opera principalmente basado en la experiencia del personal y supervisión directa, careciendo de una estructura administrativa definida. Se detecta la falta de objetivos específicos y de políticas contables documentadas, lo que afecta la ejecución de actividades.		

	Planeación y Organización. Se evidencia la falta de objetivos específicos y procedimientos contables documentados, lo que lleva a duplicidad de tareas y dependencia de personal clave. Dirección y Control. El liderazgo se centra en tareas inmediatas, sin mecanismos de comunicación ni motivación. Además, la ausencia de indicadores de desempeño limita la evaluación de la eficiencia y mejora de los procesos contables.
RECOMENDACIONES INICIALES	
Implementar acciones orientadas a la formalización y fortalecimiento del Proceso Administrativo en el Departamento de Contabilidad, con el fin de mejorar la eficiencia operativa, reducir riesgos y facilitar la toma de decisiones gerenciales.	
RECOMENDACIONES	ACCIÓN CORRECTIVA SUGERIDA
	• Planeación: Definir objetivos y establecer políticas contables documentadas. • Organización: Crear descripciones de puestos y una matriz RACI. • Dirección: Implementar mecanismos de comunicación y seguimiento. • Control: Establecer KPIs y reportes periódicos para la mejora continua.

Anexo 1.2. Cedula de Trabajo Análisis y Revisión Documental

CEDULA DE TRABAJO			
<u>DEPARTAMENTO DE</u> <u>CONTABILIDAD</u> <u>CONVERTIPAP S.A DE C.V</u>	FECHA	REALIZADO POR	NO. DE CEDULA
		JONATHAN ALCÁNTARA GARCÍA	02
OBJETIVO	Analizar la documentación existente relacionada con la misión, visión, objetivos, políticas y lineamientos contables de Convertipap S.A. de C.V., con el fin de evaluar el grado de formalización y alineación documental del Departamento de Contabilidad con la estrategia organizacional.		
METODOLOGÍA	Revisión y análisis documental de información institucional y del área contable		
INFORMACIÓN RELEVANTE DEL ÁREA AUDITADA			
NOMBRE DEL ÁREA	Contabilidad Planta Tlaxcala		
RESPONSABLE DEL ÁREA	Consuelo Margarita Pérez Robles		
NÚMERO DE TRABAJADORES	9 Auxiliares y 2 coordinadores		
OBSERVACIÓN PRELIMINAR			
Del análisis realizado se observa que el Departamento de Contabilidad cuenta con una distribución operativa de actividades entre el personal; sin embargo, las funciones y responsabilidades de los puestos no se encuentran formalmente documentadas, lo que genera dependencia del conocimiento individual y limita la claridad en la asignación de tareas y niveles de autoridad.			
OBSERVACIONES	DESCRIPCIÓN DE LAS OBSERVACIÓN		
	La revisión documental permitió identificar que no existen documentos formales y actualizados que establezcan de manera clara los objetivos específicos del Departamento de Contabilidad, así como políticas y procedimientos contables debidamente documentados. La ausencia de manuales de		

	procedimientos, políticas internas del área y lineamientos operativos genera que las actividades contables se realicen de forma no estandarizada, dependiendo del criterio y experiencia del personal. Asimismo, se detecta que la documentación existente no se encuentra integrada ni comunicada de manera formal al personal del área, lo que dificulta la comprensión de la contribución del Departamento de Contabilidad a los objetivos estratégicos de la empresa y aumenta el riesgo de errores, retrabajos y falta de continuidad operativa.
RECOMENDACIONES INICIALES	
Fortalecer la planeación del Departamento de Contabilidad mediante la formalización y actualización de su documentación administrativa y contable.	
RECOMENDACIONES	ACCIÓN CORRECTIVA SUGERIDA
	Elaborar y documentar los objetivos específicos del Departamento de Contabilidad alineados a la misión y visión de Convertipap S.A. de C.V.; desarrollar políticas y procedimientos contables formales que estandaricen las actividades del área; integrar la documentación en manuales accesibles al personal; y establecer mecanismos de difusión y actualización periódica que aseguren su correcta aplicación y contribuyan a la mejora del control interno.

Anexo 1.3. Matriz FODA

El presente análisis FODA se elaboró con base en la información obtenida durante la auditoría administrativa, mediante entrevistas semiestructuradas, observación directa, revisión documental y aplicación de cédulas de trabajo, con el propósito de identificar los factores internos y externos que influyen en el desempeño administrativo del Departamento de Contabilidad.

ANÁLISIS INTERNO	
ANÁLISIS EXTERNO	FORTALEZAS - Existencia de un Departamento de Contabilidad formalmente establecido. - Experiencia y conocimiento operativo del personal contable. - Cumplimiento de las obligaciones fiscales y contables en la operación diaria. - Integración operativa con áreas clave como Comercio Exterior, Compras, Proyectos y Activo Fijo. - Compromiso del personal con el cumplimiento de las actividades asignadas. - Existencia de lineamientos organizacionales y certificaciones (ISO 9001:2015). - Disponibilidad de información contable y administrativa para su análisis. - Apertura de la empresa para la realización de la auditoría administrativa.
	DEBILIDADES - Falta de documentación formal de funciones, responsabilidades y procedimientos contables. - Dependencia del conocimiento empírico del personal para la ejecución de actividades. - Ausencia de objetivos específicos formalmente definidos para el área. - Inexistencia de indicadores clave de desempeño (KPIs). - Asignación informal de actividades, principalmente de manera verbal. - Deficiencias en los canales formales de comunicación y seguimiento. - Carencia de manuales de procedimientos y descripciones de puestos. - Control interno insuficientemente documentado.
	OPORTUNIDADES
	AMENAZAS Riesgo de observaciones derivadas de auditorías externas.

	• Aplicación de la auditoría administrativa como herramienta de mejora continua. • Posibilidad de estandarizar y formalizar los procesos contables. • Implementación de indicadores administrativos y contables para la toma de decisiones. • Fortalecimiento del control interno ante auditorías externas y exigencias de clientes. • Aprovechamiento de certificaciones existentes para mejorar la gestión administrativa. • Digitalización y automatización de procesos contables. • Desarrollo de un modelo administrativo replicable en otras áreas de la empresa. • Mejora del clima organizacional mediante la clarificación de funciones y responsabilidades.	• Cambios constantes en la normatividad fiscal y laboral. • Exigencias crecientes de clientes en materia de transparencia y control administrativo. • Dependencia de clientes de alto volumen. • Riesgo operativo ante la rotación o ausencia de personal clave. • Incremento de carga de trabajo en periodos críticos. • Posibles errores, sanciones o retrabajos por deficiencias administrativas. • Limitada capacidad de respuesta ante contingencias operativas.
--	--	---

El análisis FODA permitió identificar que el Departamento de Contabilidad cuenta con fortalezas operativas relevantes; sin embargo, presenta debilidades administrativas estructurales relacionadas principalmente con la falta de formalización de procesos, funciones y mecanismos de control. Estas condiciones hacen evidente la necesidad de implementar acciones de mejora orientadas a la estandarización, fortalecimiento del control interno y profesionalización del proceso administrativo del área.

CEDULA DE TRABAJO			
<u>DEPARTAMENTO DE</u> <u>CONTABILIDAD</u> <u>CONVERTIPAP S.A DE C.V</u>	FECHA	REALIZADO POR	NO. DE CEDULA
		JONATHAN ALCÁNTARA GARCÍA	03
OBJETIVO	Identificar y analizar los factores internos y externos que influyen en el desempeño administrativo del Departamento de Contabilidad de Convertipap S.A. de C.V., mediante la aplicación de la Matriz FODA, con el fin de obtener un diagnóstico integral que sirva como base para el análisis de resultados y la formulación de recomendaciones orientadas a la mejora del proceso administrativo del área.		
METODOLOGÍA	Matriz FODA		
INFORMACIÓN RELEVANTE DEL ÁREA AUDITADA			
NOMBRE DEL ÁREA	Contabilidad Planta Tlaxcala		
RESPONSABLE DEL ÁREA	Consuelo Margarita Pérez Robles		
NÚMERO DE TRABAJADORES	9 Auxiliares y 2 coordinadores		
OBSERVACIÓN PRELIMINAR			
Del análisis realizado mediante la Matriz FODA se observa que el Departamento de Contabilidad presenta fortalezas operativas importantes que permiten el cumplimiento de sus actividades diarias.			
OBSERVACIONES	DESCRIPCIÓN DE LAS OBSERVACIÓN		
	Se identifican debilidades estructurales relacionadas principalmente con la falta de formalización de procesos administrativos, funciones y mecanismos de control interno, lo que representa un área de oportunidad para la mejora organizacional.		
RECOMENDACIONES INICIALES			

	<i>ACCIÓN CORRECTIVA SUGERIDA</i>
<i>RECOMENDACIONES</i>	La Matriz FODA permite contar con un diagnóstico integral del Departamento de Contabilidad, evidenciando la necesidad de implementar acciones orientadas a la estandarización de procesos, fortalecimiento del control interno y mejora de la eficiencia administrativa, las cuales servirán como base para el análisis de resultados y la formulación de recomendaciones del presente proyecto de auditoría administrativo.

Anexo 1.4. Cedula de Trabajo Análisis y Descripción de Puestos

CEDULA DE TRABAJO			
<u>DEPARTAMENTO DE</u> <u>CONTABILIDAD</u> <u>CONVERTIPAP S.A DE C.V</u>	FECHA	REALIZADO POR	NO. DE CEDULA
		JONATHAN ALCÁNTARA GARCÍA	04
OBJETIVO	Analizar la estructura de puestos del Departamento de Contabilidad de la Planta Tlaxcala, con el fin de evaluar la claridad en la definición de funciones, responsabilidades y niveles de autoridad, así como identificar áreas de oportunidad en la organización del trabajo.		
METODOLOGÍA	Análisis de la información obtenida mediante revisión de documentación interna del área contable, observación directa de las actividades realizadas por el personal y entrevistas semiestructuradas, con el propósito de identificar las funciones reales de los puestos y contrastarlas con su grado de formalización.		
INFORMACIÓN RELEVANTE DEL ÁREA AUDITADA			
NOMBRE DEL ÁREA	Contabilidad Planta Tlaxcala		
RESPONSABLE DEL ÁREA	Consuelo Margarita Pérez Robles		
NÚMERO DE TRABAJADORES	9 Auxiliares y 2 coordinadores		
OBSERVACIÓN PRELIMINAR			
Del análisis realizado se observa que el Departamento de Contabilidad cuenta con una distribución operativa de actividades entre el personal; sin embargo, las funciones y responsabilidades de los puestos no se encuentran formalmente documentadas, lo que genera dependencia del conocimiento individual y limita la claridad en la asignación de tareas y niveles de autoridad.			
OBSERVACIONES	DESCRIPCIÓN DE LAS OBSERVACIÓN		

	La revisión efectuada permite identificar que las funciones desempeñadas por el personal del área contable se asignan de manera operativa y con base en la experiencia y disponibilidad del personal, sin contar con descripciones de puestos formales que definan responsabilidades, actividades específicas, líneas de autoridad y perfiles requeridos. Esta situación provoca que ciertos puestos concentren una carga de trabajo mayor, exista duplicidad de funciones en algunos procesos y dependencia de personas clave para la operación del área. Asimismo, la falta de documentación dificulta la inducción de nuevo personal, la evaluación del desempeño y la continuidad operativa ante ausencias o rotación de personal.
RECOMENDACIONES INICIALES	
Formalizar la estructura organizacional del Departamento de Contabilidad mediante la elaboración y documentación de descripciones de puestos.	
RECOMENDACIONES	<i>ACCIÓN CORRECTIVA SUGERIDA</i>
	Elaborar descripciones de puestos para cada posición del Departamento de Contabilidad que incluyan funciones específicas, responsabilidades, nivel de autoridad, relaciones internas y externas, así como el perfil del puesto. Dichos documentos deberán ser utilizados como base para la asignación de tareas, evaluación del desempeño, capacitación del personal y fortalecimiento del control interno del área. Sin embargo esta es una acción que debe realizar el departamento de recursos humano ya que es parte de sus funciones y subfunciones del mismo.

Anexo 1.5. Recomendación de Matriz RACI

RACI es un acrónimo en inglés (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) es una herramienta de **organización y control administrativo** que permite **definir y documentar** el nivel de participación de cada puesto o persona en un proceso o actividad específica.

La Matriz RACI sirve para:

- *Eliminar ambigüedad de funciones.* Evita que varias personas creen que una tarea “no les toca” o que “todos la hacen”.
- *Definir niveles de autoridad.* Aclara quién puede decidir y quién solo ejecuta.
- *Evitar duplicidad de actividades.* Reduce retrabajos, errores y conflictos internos.
- *Fortalecer el control interno.* Establece responsabilidades claras, lo cual es clave en auditorías.
- *Mejorar la coordinación entre áreas.* Especialmente en procesos transversales (facturación, almacenes, compras, costos, comercio exterior).

Aplicado directamente a el departamento de Contabilidad en Convertipap, la Matriz RACI beneficiaría en lo siguiente:

1. **Mejora el orden operativo.** En un departamento contable con alta carga de trabajo, la RACI permite saber:
 - Quién registra
 - Quién revisa
 - Quién autoriza
 - Quién solo recibe información
2. **Reduce la dependencia de personas clave.** Actualmente, muchas actividades se realizan con base en la experiencia del personal.
3. **Fortalece el control interno**
4. **Facilita la toma de decisiones**

5. Sirve como base para:
- Descripciones de puestos
 - Organigramas
 - KPIs contables
 - Manuales de procedimientos
 - Evaluación del desempeño

EJEMPLO DE MATRIZ RACI GENERAL PROPUESTA PARA EL ÁREA:

Proceso Contable	Responsable (R)	Aprobador (A)	Consultado (C)	Informado (I)
<i>Cierre contable</i>	Auxiliares Contable	Jefe de Contabilidad	Contabilidad General	Dirección
<i>Cuentas por pagar</i>	Auxiliares CXP	Jefe de Contabilidad	Tesorería	Dirección
<i>Cuentas por cobrar</i>	Auxiliares CXC	Jefe de Contabilidad	Facturación	Dirección
<i>Comercio exterior</i>	Auxiliares Comercio Ext.	Jefe de Contabilidad	Logística / Almacenes / CE	Dirección
<i>Compras</i>	Auxiliares Contable	Jefe de Contabilidad	Administración	Dirección
<i>Facturas Entradas</i>	Auxiliares CXC y Auxiliares de CXP	Jefe de Contabilidad	Almacenes	Dirección
<i>Reportes financieros</i>	Contabilidad General	Jefe de Contabilidad	Dirección	Dirección
<i>Cumplimiento fiscal</i>	Contabilidad General	Jefe de Contabilidad	Asesor Fiscal	Dirección

Anexo 1.5.1 Cedula de Trabajo Análisis y Descripción de Puestos

CEDULA DE TRABAJO			
<u>DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD</u>	FECHA	REALIZADO POR	NO. DE CEDULA
<u>CONVERTIPAP S.A DE C.V</u>		JONATHAN ALCÁNTARA GARCÍA	05
OBJETIVO	Definir y clarificar las responsabilidades, niveles de autoridad y participación del personal del Departamento de Contabilidad de la Planta Tlaxcala mediante la elaboración de		

	una Matriz RACI, con el fin de fortalecer la organización del área y el control interno.
METODOLOGÍA	Identificación de los principales procesos contables del área, análisis de las funciones reales desempeñadas por el personal, revisión de la información obtenida en el cuestionario y entrevistas semiestructuradas, para asignar responsabilidades bajo el modelo RACI (Responsable, Aprobador, Consultado e Informado).
INFORMACIÓN RELEVANTE DEL ÁREA AUDITADA	
NOMBRE DEL ÁREA	Contabilidad Planta Tlaxcala
RESPONSABLE DEL ÁREA	Consuelo Margarita Pérez Robles
NÚMERO DE TRABAJADORES	9 Auxiliares y 2 coordinadores
OBSERVACIÓN PRELIMINAR	
Se observa que las actividades del Departamento de Contabilidad se ejecutan de manera funcional; sin embargo, no existe una definición formal de responsabilidades y niveles de autoridad por proceso, lo que genera ambigüedad en la asignación de tareas y dependencia de la supervisión directa.	
OBSERVACIONES	DESCRIPCIÓN DE LAS OBSERVACIÓN
	El análisis realizado evidencia que el personal del Departamento de Contabilidad conoce sus actividades operativas; no obstante, no se encuentran claramente definidos ni documentados los roles de ejecución, autorización, consulta e información para cada proceso contable. Esta situación propicia duplicidad de funciones, retrasos en la toma de decisiones, sobrecarga de trabajo en ciertos puestos y debilidades en el control interno, al no estar claramente establecido quién es responsable y quién autoriza cada actividad.
RECOMENDACIONES INICIALES	

Implementar formalmente la Matriz RACI como herramienta de organización y control interno en el Departamento de Contabilidad. (Se ha observado que el único departamento / área que tiene algo similar a una Matriz RACI es el departamento de Capital Humano)

	<i>ACCIÓN CORRECTIVA SUGERIDA</i>
<i>RECOMENDACIONES</i>	Documentar y difundir la Matriz RACI para todos los procesos contables del área, integrándola a los manuales de procedimientos y descripciones de puestos, con el fin de clarificar responsabilidades, fortalecer la rendición de cuentas, agilizar la toma de decisiones y reducir riesgos operativos derivados de la ambigüedad en las funciones.

CEDULA DE TRABAJO			
<u>DEPARTAMENTO DE</u> <u>CONTABILIDAD</u> <u>CONVERTIPAP S.A DE C.V</u>	FECHA	REALIZADO POR	NO. DE CEDULA
		JONATHAN ALCÁNTARA GARCÍA	06
OBJETIVO	Obtener información cualitativa sobre la estructura organizacional, distribución de funciones, coordinación de actividades y comunicación interna del Departamento de Contabilidad de la Planta Tlaxcala, a través de entrevistas semiestructuradas realizadas al personal del área..		
METODOLOGÍA	Aplicación de entrevistas semiestructuradas , realizadas mediante pláticas breves con el personal del Departamento de Contabilidad, sin interrumpir la operación diaria del área, debido a la alta carga de trabajo. La información obtenida se utilizó para complementar y contrastar los resultados del cuestionario y del análisis documental.		
INFORMACIÓN RELEVANTE DEL ÁREA AUDITADA			
NOMBRE DEL ÁREA	Contabilidad Planta Tlaxcala		
RESPONSABLE DEL ÁREA	Consuelo Margarita Pérez Robles		
NÚMERO DE TRABAJADORES	9 Auxiliares y 2 coordinadores		
OBSERVACIÓN PRELIMINAR			
Derivado de las entrevistas realizadas, se observa que el personal del Departamento de Contabilidad cuenta con conocimiento operativo de sus funciones; sin embargo, existe falta de claridad formal en la delimitación de responsabilidades, niveles de autoridad y canales de comunicación, lo cual impacta en la organización del trabajo.			
OBSERVACIONES	DESCRIPCIÓN DE LAS OBSERVACIÓN		
	Las entrevistas semiestructuradas permitieron identificar que la asignación de actividades dentro del Departamento de		

	Contabilidad se realiza principalmente de manera verbal y con base en la experiencia del personal. Si bien existe disposición y compromiso por parte del equipo, la falta de documentación formal de funciones y procesos genera confusión en la distribución de responsabilidades, duplicidad de tareas y sobrecarga de trabajo en ciertos puestos. Asimismo, se detecta que la comunicación interna se lleva a cabo de manera directa e informal, lo cual facilita la operación diaria, pero limita el seguimiento, la coordinación y el control de las actividades cuando se presentan picos de trabajo o situaciones imprevistas.
RECOMENDACIONES INICIALES	
Fortalecer la organización del Departamento de Contabilidad mediante la formalización de funciones, procesos y canales de comunicación.	
RECOMENDACIONES	ACCIÓN CORRECTIVA SUGERIDA
	Documentar las funciones y responsabilidades de cada puesto, apoyándose en descripciones de puestos y en la Matriz RACI; establecer canales formales de comunicación y seguimiento de actividades; y utilizar la información obtenida en las entrevistas como base para mejorar la coordinación interna y optimizar la distribución del trabajo, sin afectar la continuidad operativa del área.

Anexo 1.7 Cedula de Trabajo Jerarquización y Departamentalización

CEDULA DE TRABAJO			
<u>DEPARTAMENTO DE</u> <u>CONTABILIDAD</u> <u>CONVERTIPAP S.A DE C.V</u>	FECHA	REALIZADO POR	NO. DE CEDULA
		JONATHAN ALCÁNTARA GARCÍA	07
OBJETIVO	Analizar la existencia y aplicación de la jerarquización y departamentalización de Convertipap S.A. de C.V., mediante la revisión del organigrama organizacional y su impacto en el Departamento de Contabilidad de la Planta Tlaxcala, con el fin de evaluar la claridad en las líneas de autoridad y toma de decisiones.		
METODOLOGÍA	Revisión documental, observación directa de la estructura operativa y análisis de la información obtenida mediante entrevistas semiestructuradas, con el propósito de identificar la existencia o ausencia de un organigrama organizacional y departamental, así como su efecto en la organización del trabajo.		
INFORMACIÓN RELEVANTE DEL ÁREA AUDITADA			
NOMBRE DEL ÁREA	Contabilidad Planta Tlaxcala		
RESPONSABLE DEL ÁREA	Consuelo Margarita Pérez Robles		
NÚMERO DE TRABAJADORES	9 Auxiliares y 2 coordinadores		
OBSERVACIÓN PRELIMINAR			
Durante la revisión realizada se observa que la empresa se encuentra en un proceso de cambio y reestructuración organizacional; sin embargo, no cuenta con un organigrama organizacional vigente ni con un organigrama anterior que documente su estructura jerárquica, lo cual genera incertidumbre en las líneas formales de autoridad y coordinación, impactando directamente en la organización del Departamento de Contabilidad.			
OBSERVACIONES	DESCRIPCIÓN DE LAS OBSERVACIÓN		

	El análisis realizado evidencia que Convertipap S.A. de C.V. no cuenta con un organigrama organizacional documentado, visible o difundido, ni actual ni histórico, a pesar de encontrarse en un proceso de reestructuración. Esta situación resulta relevante, ya que el organigrama constituye una herramienta básica de organización administrativa que permite definir jerarquías, líneas de autoridad, niveles de responsabilidad y relaciones entre áreas. La ausencia de un organigrama organizacional tiene como consecuencia directa que el Departamento de Contabilidad tampoco cuente con una estructura jerárquica formalmente definida, lo que provoca que la toma de decisiones, la supervisión y la coordinación de actividades dependan de la comunicación informal y del conocimiento empírico del personal. Asimismo, se identifica que la falta de visibilidad de la estructura organizacional, aunada a la inexistencia de información institucional visible como misión, visión y valores, limita la alineación del personal con la estrategia de la empresa y debilita el control interno y la claridad organizacional.
RECOMENDACIONES INICIALES	
Formalizar la jerarquización y departamentalización de la empresa mediante la elaboración y difusión de un organigrama organizacional y departamental.	
RECOMENDACIONES	ACCIÓN CORRECTIVA SUGERIDA
	Diseñar y documentar un organigrama organizacional que refleje la estructura actual de la empresa, aun cuando se encuentre en proceso de reestructuración, estableciendo claramente niveles jerárquicos, líneas de autoridad y relaciones entre áreas. Posteriormente, elaborar el

	organigrama específico del Departamento de Contabilidad alineado al organigrama general. Asimismo, se recomienda difundir el organigrama junto con la misión, visión y valores de la empresa en medios visibles y accesibles para el personal, con el fin de fortalecer la identidad organizacional, mejorar la coordinación interna y facilitar la toma de decisiones durante el proceso de cambio organizacional.
--	---

CEDULA DE TRABAJO			
<u>DEPARTAMENTO DE</u> <u>CONTABILIDAD</u> <u>CONVERTIPAP S.A DE C.V</u>	FECHA	REALIZADO POR	NO. DE CEDULA
		JONATHAN ALCÁNTARA GARCÍA	08
OBJETIVO	Analizar el proceso de dirección en el Departamento de Contabilidad de la Planta Tlaxcala, evaluando la forma en que se ejecutan, coordinan y supervisan las actividades contables, así como los mecanismos de comunicación y toma de decisiones existentes.		
METODOLOGÍA	Observación directa de la operación diaria del Departamento de Contabilidad, análisis de la información obtenida a través del cuestionario y entrevistas semiestructuradas, con el fin de identificar la forma en que se dirigen y coordinan las actividades del área.		
INFORMACIÓN RELEVANTE DEL ÁREA AUDITADA			
NOMBRE DEL ÁREA	Contabilidad Planta Tlaxcala		
RESPONSABLE DEL ÁREA	Consuelo Margarita Pérez Robles		
NÚMERO DE TRABAJADORES	9 Auxiliares y 2 coordinadores		
OBSERVACIÓN PRELIMINAR			
Del análisis realizado se observa que el proceso de dirección en el Departamento de Contabilidad se orienta principalmente a la ejecución operativa de las actividades, privilegiando el cumplimiento inmediato de tareas sobre la coordinación formal, la planeación de actividades y el seguimiento estructurado del desempeño.			
OBSERVACIONES	DESCRIPCIÓN DE LAS OBSERVACIÓN		
	Se identifica que la dirección del Departamento de Contabilidad se ejerce de manera predominantemente operativa, mediante la asignación directa de actividades y la		

	supervisión continua del cumplimiento de tareas. La coordinación de actividades se realiza de forma verbal e informal, lo que permite dar respuesta inmediata a las necesidades del área, pero limita la estandarización de procesos y la claridad en la ejecución de responsabilidades. Asimismo, la toma de decisiones se concentra en el nivel jerárquico inmediato, sin contar con mecanismos formales de comunicación, seguimiento o retroalimentación documentada, lo cual dificulta la evaluación del desempeño del área y la identificación oportuna de desviaciones en los procesos contables.
RECOMENDACIONES INICIALES	
Fortalecer el proceso de dirección del Departamento de Contabilidad mediante la formalización de mecanismos de coordinación, comunicación y seguimiento de actividades.	
RECOMENDACIONES	ACCIÓN CORRECTIVA SUGERIDA
	Establecer procedimientos formales para la asignación y seguimiento de actividades contables, definir canales claros de comunicación interna y documentar las decisiones relevantes del área, con el fin de mejorar la coordinación del trabajo, facilitar la supervisión y apoyar la toma de decisiones administrativas, sin afectar la continuidad operativa del Departamento de Contabilidad.

CEDULA DE TRABAJO			
<u>DEPARTAMENTO DE</u> <u>CONTABILIDAD</u> <u>CONVERTIPAP S.A DE C.V</u>	FECHA	REALIZADO POR	NO. DE CEDULA
		JONATHAN ALCÁNTARA GARCÍA	09
OBJETIVO	Analizar el estilo de liderazgo y los mecanismos de motivación existentes en el Departamento de Contabilidad de la Planta Tlaxcala, con el fin de evaluar su impacto en el desempeño del personal, la coordinación del trabajo y el clima organizacional.		
METODOLOGÍA	Observación directa del comportamiento organizacional, análisis de la información obtenida mediante el cuestionario y entrevistas semiestructuradas realizadas al personal del área, orientadas a identificar prácticas de liderazgo, comunicación, reconocimiento y motivación en el entorno laboral.		
INFORMACIÓN RELEVANTE DEL ÁREA AUDITADA			
NOMBRE DEL ÁREA	Contabilidad Planta Tlaxcala		
RESPONSABLE DEL ÁREA	Consuelo Margarita Pérez Robles		
NÚMERO DE TRABAJADORES	9 Auxiliares y 2 coordinadores		
OBSERVACIÓN PRELIMINAR			
Del análisis realizado se observa que el liderazgo ejercido en el Departamento de Contabilidad se orienta principalmente al cumplimiento de las actividades operativas, manteniendo la continuidad del trabajo.			
OBSERVACIONES	DESCRIPCIÓN DE LAS OBSERVACIÓN		
	Se identifica que el liderazgo dentro del Departamento de Contabilidad se ejerce de manera directa y funcional,		

	enfocado en la asignación de tareas y la supervisión del cumplimiento de actividades. Las entrevistas y la observación directa evidencian que la motivación del personal depende en gran medida del compromiso individual y de la experiencia adquirida, más que de estrategias institucionales que fomenten la participación, el sentido de pertenencia y la mejora continua.
RECOMENDACIONES INICIALES	
Fortalecer el liderazgo del Departamento de Contabilidad mediante la implementación de prácticas formales de motivación, reconocimiento y retroalimentación al personal.	
RECOMENDACIONES	<i>ACCIÓN CORRECTIVA SUGERIDA</i>
	Diseñar e implementar mecanismos formales de motivación, tales como esquemas de reconocimiento al desempeño, retroalimentación periódica, establecimiento de metas claras y oportunidades de desarrollo profesional, que complementen el liderazgo operativo existente. Asimismo, se recomienda capacitar a los responsables del área en prácticas de liderazgo administrativo que promuevan la comunicación efectiva, el compromiso del personal y un clima organizacional favorable, alineado a los objetivos de la empresa.

CEDULA DE TRABAJO			
<u>DEPARTAMENTO DE</u> <u>CONTABILIDAD</u> <u>CONVERTIPAP S.A DE C.V</u>	FECHA	REALIZADO POR	NO. DE CEDULA
		JONATHAN ALCÁNTARA GARCÍA	10
OBJETIVO	Evaluar los mecanismos de control existentes en el Departamento de Contabilidad de la Planta Tlaxcala, considerando la presencia o ausencia de indicadores, reportes y herramientas de seguimiento, con el fin de identificar su efectividad en el control de las actividades contables y en el apoyo a la toma de decisiones.		
METODOLOGÍA	Análisis de la información obtenida mediante el cuestionario aplicado al personal del área, observación directa de la operación diaria y revisión de prácticas actuales de seguimiento y supervisión, con el propósito de identificar los mecanismos de control formales e informales utilizados en el Departamento de Contabilidad.		
INFORMACIÓN RELEVANTE DEL ÁREA AUDITADA			
NOMBRE DEL ÁREA	Contabilidad Planta Tlaxcala		
RESPONSABLE DEL ÁREA	Consuelo Margarita Pérez Robles		
NÚMERO DE TRABAJADORES	9 Auxiliares y 2 coordinadores		
OBSERVACIÓN PRELIMINAR			
Del análisis realizado se observa que el Departamento de Contabilidad cuenta con mecanismos de control operativos e informales que permiten dar seguimiento a las actividades diarias; sin embargo, estos no se encuentran formalmente documentados ni estandarizados, lo que limita su efectividad como herramientas de control administrativo.			
OBSERVACIONES	DESCRIPCIÓN DE LAS OBSERVACIÓN		

	El Departamento de Contabilidad ejerce el control de sus actividades principalmente a través de la supervisión directa, la revisión puntual de tareas y el cumplimiento operativo de fechas clave, tales como cierres contables y obligaciones fiscales. No obstante, se identifica la ausencia de indicadores clave de desempeño (KPIs), reportes formales de seguimiento y herramientas documentadas que permitan evaluar de manera objetiva la eficiencia, oportunidad y calidad de los procesos contables.
RECOMENDACIONES INICIALES	
Fortalecer el proceso de control del Departamento de Contabilidad mediante la formalización de indicadores, reportes y herramientas de seguimiento.	
RECOMENDACIONES	<i>ACCIÓN CORRECTIVA SUGERIDA</i>
	Diseñar e implementar mecanismos formales de control que incluyan indicadores clave de desempeño contable, reportes periódicos de seguimiento y herramientas de control documentadas, alineadas a los principales procesos del área. Asimismo, se recomienda establecer una periodicidad definida para la revisión de resultados, con el fin de facilitar la detección oportuna de desviaciones, mejorar la toma de decisiones y fortalecer el control interno del Departamento de Contabilidad.

CEDULA DE TRABAJO			
<u>DEPARTAMENTO DE</u> <u>CONTABILIDAD</u> <u>CONVERTIPAP S.A DE C.V</u>	FECHA	REALIZADO POR	NO. DE CEDULA
		JONATHAN ALCÁNTARA GARCÍA	11
OBJETIVO	Evaluar los mecanismos de control existentes en el Departamento de Contabilidad de la Planta Tlaxcala, considerando la presencia o ausencia de indicadores, reportes y herramientas de seguimiento, con el fin de identificar su efectividad en el control de las actividades contables y en el apoyo a la toma de decisiones.		
METODOLOGÍA	Análisis de la información obtenida mediante el cuestionario aplicado al personal del área, observación directa de la operación diaria y revisión de prácticas actuales de seguimiento y supervisión, con el propósito de identificar los mecanismos de control formales e informales utilizados en el Departamento de Contabilidad.		
INFORMACIÓN RELEVANTE DEL ÁREA AUDITADA			
NOMBRE DEL ÁREA	Contabilidad Planta Tlaxcala		
RESPONSABLE DEL ÁREA	Consuelo Margarita Pérez Robles		
NÚMERO DE TRABAJADORES	9 Auxiliares y 2 coordinadores		
OBSERVACIÓN PRELIMINAR			
Del análisis realizado se observa que el Departamento de Contabilidad cuenta con mecanismos de control operativos e informales que permiten dar seguimiento a las actividades diarias; sin embargo, estos no se encuentran formalmente documentados ni estandarizados, lo que limita su efectividad como herramientas de control administrativo.			
OBSERVACIONES	DESCRIPCIÓN DE LAS OBSERVACIÓN		

	El Departamento de Contabilidad ejerce el control de sus actividades principalmente a través de la supervisión directa, la revisión puntual de tareas y el cumplimiento operativo de fechas clave, tales como cierres contables y obligaciones fiscales. No obstante, se identifica la ausencia de indicadores clave de desempeño (KPIs), reportes formales de seguimiento y herramientas documentadas que permitan evaluar de manera objetiva la eficiencia, oportunidad y calidad de los procesos contables.
RECOMENDACIONES INICIALES	
Fortalecer el proceso de control del Departamento de Contabilidad mediante la formalización de indicadores, reportes y herramientas de seguimiento.	
RECOMENDACIONES	<i>ACCIÓN CORRECTIVA SUGERIDA</i>
	Diseñar e implementar mecanismos formales de control que incluyan indicadores clave de desempeño contable, reportes periódicos de seguimiento y herramientas de control documentadas, alineadas a los principales procesos del área. Asimismo, se recomienda establecer una periodicidad definida para la revisión de resultados, con el fin de facilitar la detección oportuna de desviaciones, mejorar la toma de decisiones y fortalecer el control interno del Departamento de Contabilidad.

CEDULA DE TRABAJO			
<u>DEPARTAMENTO DE</u> <u>CONTABILIDAD</u> <u>CONVERTIPAP S.A DE C.V</u>	FECHA	REALIZADO POR	NO. DE CEDULA
		JONATHAN ALCÁNTARA GARCÍA	12
OBJETIVO	Evaluar la existencia y necesidad de un Manual de Procedimientos en el Departamento de Contabilidad de la Planta Tlaxcala, con el fin de estandarizar las actividades contables, fortalecer el control interno y apoyar la correcta aplicación del Proceso Administrativo.		
METODOLOGÍA	Análisis de la información obtenida mediante el cuestionario, revisión documental, entrevistas semiestructuradas y observación directa de la operación del Departamento de Contabilidad, para identificar la existencia, aplicación o ausencia de procedimientos formalmente documentados.		
INFORMACIÓN RELEVANTE DEL ÁREA AUDITADA			
NOMBRE DEL ÁREA	Contabilidad Planta Tlaxcala		
RESPONSABLE DEL ÁREA	Consuelo Margarita Pérez Robles		
NÚMERO DE TRABAJADORES	9 Auxiliares y 2 coordinadores		
OBSERVACIÓN PRELIMINAR			
Del análisis realizado se observa que el Departamento de Contabilidad no cuenta con un Manual de Procedimientos formalmente documentado, lo que provoca que las actividades se ejecuten con base en la experiencia del personal y en prácticas operativas no estandarizadas.			
OBSERVACIONES	DESCRIPCIÓN DE LAS OBSERVACIÓN		
	Se identifica que los procesos contables del área se realizan de manera funcional; sin embargo, no existen procedimientos documentados que establezcan de forma clara y uniforme las actividades, responsables, secuencia de operaciones,		

	tiempos y controles aplicables. Esta situación genera variabilidad en la ejecución de los procesos, dependencia del conocimiento individual del personal y dificultad para la inducción de nuevos colaboradores.
RECOMENDACIONES INICIALES	
Elaborar e implementar un Manual de Procedimientos para el Departamento de Contabilidad como herramienta básica de organización, dirección y control.	
RECOMENDACIONES	ACCIÓN CORRECTIVA SUGERIDA
	Diseñar un Manual de Procedimientos que documente los principales procesos contables del área, incluyendo objetivos, alcance, responsables, actividades, flujogramas, controles y formatos aplicables. Dicho manual deberá alinearse con la Matriz RACI, las descripciones de puestos y los indicadores clave de desempeño, y difundirse entre el personal del área, estableciendo un mecanismo de actualización periódica que garantice su vigencia y aplicación.

Atlangatepec, Tlaxcala a 30 de septiembre de 2025

ASUNTO: CARTA DE ACEPTACIÓN

DRA. YESICA IMELDA SAAVEDRA BENÍTEZ
DIRECTORA DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE APIZACO

P R E S E N T E

Por este conducto reciba un cordial saludo, y a la vez me permito informar a usted que el **C. Jonathan Alcántara García** con número de matrícula **21370940**, alumno de la carrera **Ingeniería en Administración** ha sido **aceptado** para realizar su proyecto de residencia profesional en la empresa **CONVERTIDOR DE PAPEL S.A DE C. V.** e8 el departamento de **Contabilidad** para cubrir un total de **640 horas**, ingresando el **08 de septiembre de 2025** y concluyendo el **08 de enero de 2026** bajo la asesoría de la C.P. Consuelo Margarita Pérez Robles, desarrollando el proyecto **"POR DEFINIR"**.

A continuación, le comparto los datos de contacto de la empresa:

Correo electrónico: mvargas@convertipap.com.mx

Teléfono: (241) 4127264

Agradeciendo de antemano su atención, me despido quedando a sus órdenes para cualquier información adicional.

ATENTAMENTE



ING. MAYRA ALEJANDRA VARGAS VALENCIA.
SUBDIRECTOR DE PLANTA.



Atlangatepec, Tlaxcala a 19 de enero del 2026.

Asunto: Carta de no inconveniencia.

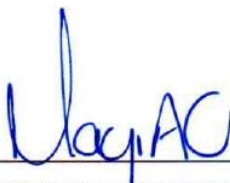
DRA. YESICA IMELDA SAAVEDRA BENÍTEZ
DIRECTORA DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE APIZACO

PRESENTE

Por medio del presente le informo que el alumno **C. JONATHAN ALCÁNTARA GARCÍA** con el número de control **21370940**, de la carrera de **INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN** del **INSTITUTO TECNOLÓGICO DE APIZACO** finalizó satisfactoriamente sus **RESIDENCIAS PROFESIONALES** en la empresa **CONVERTIDOR DE PAPEL S.A. DE C.V.** en el área de **CONTABILIDAD** con el proyecto denominado **"AUDITORIA ADMINISTRATIVA PARA LA EVALUACIÓN Y FORTALECIMIENTO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD EN CONVERTIDOR DE PAPEL S.A. DE C.V."** a cargo de la **C.P. CONSUELO MARGARITA PÉREZ ROBLES**, durante el periodo comprendido del **08 DE SEPTIEMBRE DEL 2025 AL 08 DE ENERO DEL 2026**, cubriendo un total de **500 HORAS**, por lo cual **NO EXISTE INCONVENIENTE** alguno para que dicha información sea utilizada para llevar a cabo su **PROCESO DE TITULACIÓN**.

Sin más por el momento me despido, agradeciendo su atención.

ATENTAMENTE



ING. MAYRA ALEJANDRA VARGAS VALENCIA
SUBDIRECTOR DE PLANTA.



Oaxaca No. 111, C.P. 90410
Atlangatepec, Tlaxcala.
Tel. 241 412 7264/65

www.convertipap.com.mx

