

2ej
1



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**ANALISIS Y EVALUACION DE LOS METODOS Y
PROCEDIMIENTOS DE LA SUCURSAL CHIAPAS
DE TELMEX, A TRAVES DE LA APLICACION DE
UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

Seminario de Investigación Administrativa

**QUE EN OPCION AL GRADO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A N :

**ALCANTARA PEREZ VICTOR RAUL
CASTAÑEDA OLIVARES MARIA DE LA LUZ
MELENDEZ ZAPOTITLA ARMANDO
PALACIOS SOTO ALICIA
VEGA SANCHEZ MARIA GUADALUPE**

**DIRECTOR DE SEMINARIO:
L. A. E. ADRIAN MENDEZ SALVATORIO**

MEXICO, D. F.

1986.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

PAG.

INTRODUCCION

1

CAPITULO I. MARCO TEORICO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

- ANTECEDENTES DE AUDITORIA. 4
- CONCEPTO Y CLASIFICACION DE AUDITORIA. 5
- ANTECEDENTES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA. 7
- DIFERENTES CONCEPTOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA. 9
- ANALISIS DE LOS DISTINTOS ENFOQUES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA. 12
- CONCLUSIONES DEL ANALISIS DE LOS DISTINTOS ENFOQUES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA. 14
- METODOLOGIA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA PROPUESTA PARA EL PRESENTE ESTUDIO. 42

CAPITULO II. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y SU RELACION CON EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

- PLANEACION	56
- ORGANIZACION	59
- INTEGRACION	63
- DIRECCION	66
- CONTROL	69

CAPITULO III. METODOS Y PROCEDIMIENTOS EN LAS ORGANIZACIONES.

- MANUALES ADMINISTRATIVOS.	73
- CLASIFICACION DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.	76
- MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	77
- MARCO TEORICO DE PROCEDIMIENTOS.	77
- DIAGRAMAS DE PROCEDIMIENTOS Y SU CLASIFICACION.	82
- SIMBOLOGIA.	83

CAPITULO IV. GUIA TECNICA PARA LA ELABORACION Y -
ANALISIS DE PROCEDIMIENTOS.

- EXAMEN PRELIMINAR.	90
- RECOLECCION DE LA INFORMACION.	91
- ANALISIS DE LA INFORMACION.	95
- CONCLUSIONES.	98
- IMPLANTACION.	99

CAPITULO V. CASO PRACTICO: ANALISIS Y EVALUA---
CION DE LOS METODOS Y PROCEDIMIEN--
TOS EN LA SUCURSAL CHIAPAS DE TELE-
FONOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.

- PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION.	102
- EXAMEN PRELIMINAR.	104
- RECOLECCION DE LA INFORMACION.	112
- ANALISIS Y RESULTADOS DE LA INFOR MACION.	
. METODO DE EVALUACION CUANTITATI VO.	126

PAG.

. DETERMINACION DE LA MUESTRA.	147
. PROCEDIMIENTOS - PROPUESTOS.	160

CONCLUSIONES GENERALES	264
------------------------	-----

GLOSARIO DE TERMINOS	268
----------------------	-----

BIBLIOGRAFIA	275
--------------	-----

INTRODUCCION

Dada la situación por la que atraviesa nuestro país se ven afectadas casi la totalidad de las organizaciones, lo que hace necesario que el Lic. en Administración esté en constante actualización y superación, de tal forma que, le permita tener un mayor grado de visión para detectar fallas y proponer alternativas de solución y así poder enfrentar la problemática que vive nuestro país.

El presente trabajo está enfocado a mostrar la utilidad y ventaja del análisis y evaluación de los métodos y procedimientos a través de una Auditoría Administrativa; resaltando la importancia que significa para cualquier organización, tener un adecuado flujo de sus actividades que contribuyan al logro de los objetivos previamente planteados. Para estar seguros que las actividades se están llevando a cabo -- con eficiencia y con sentido lógico, es necesario hacer una verificación a través del análisis de métodos y procedimientos por medio de una Auditoría Administrativa.

El presente estudio, se dividió en cinco capítulos, los cuales, se presentan en el orden siguiente:

En el capítulo I, se muestra el marco teórico de la-

Auditoría resaltando aspectos básicos de la Auditoría Administrativa y con especial atención se hace un análisis comparativo de los diferentes conceptos de la misma, con el objeto de rescatar todos aquellos elementos que complementaron una definición propia que respalda la comprensión íntegra de la Auditoría Administrativa; asimismo, se presenta un análisis de los diferentes enfoques metodológicos propuesta que se adecuará a las necesidades propias del presente estudio.

En el capítulo II, se expone la relación que existe entre el Proceso Administrativo y la Auditoría Administrativa, mostrando la importancia del primero, ya que como sabemos, existe se da en toda organización.

En el capítulo III, se presenta la importancia de los Manuales Administrativos y con especial atención la del Manual de Procedimientos en las organizaciones, puesto que estos tienen el propósito de guiar optimamente la realización de las actividades.

El capítulo IV, incluye la guía técnica para la elaboración y análisis de procedimientos, misma que tiene como finalidad conducir al investigador a identificar, analizar y diseñar los métodos y procedimientos de una organización.

Una vez concluida la parte teórica del estudio, se

presenta el capítulo V. (Caso Práctico), el cual, se integra por los antecedentes de Teléfonos de México, S.A. de C.V., y - la utilización práctica de la Guía Técnica para la elaboración y análisis de procedimientos en sus diferentes pasos como son:

- Planteamiento de la Investigación,
- Examen preliminar,
- Recolección de la información,
- Análisis de la información, para este punto se elaboró un Método de Evaluación Cuantitativo y la determinación de una muestra de abonados.
- Conclusiones.

Finalmente, se presentan las conclusiones generales de todo el estudio de esta investigación.

CAPITULO I

MARCO TEORICO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

C A P I T U L O I

MARCO TEORICO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

ANTECEDENTES DE AUDITORIA.

Etimológicamente, la palabra auditoría viene de la voz latina "audit" que significa la persona que oye. Es en Roma donde surge el llamado "auditor", que significa oír, según la derivación de la voz latina "audio". Entonces generalizando la función del auditor romano, consistía en oír las cuentas que le rendían verbalmente los funcionarios romanos".(1)

Del concepto etimológico nos podemos dar cuenta como los accionistas de las diferentes empresas tenían que proteger sus intereses, de ahí la idea de la auditoría para descubrir fraudes o errores contables cometidos por los empleados. En la época actual la auditoría no se limita únicamente a los aspectos contables o financieros si no que se ha proyectado a otras áreas administrativa y operacional, consiguiendo con ello que los profesionales que se dedican a su aplicación obtengan información más eficiente y oportuna.

(1) Aguirre Ramírez Silva, Generalidades de la Auditoría Administrativa, UNAM-FCA, 1977.

Debido a esto surge la necesidad por parte de los empresarios de contar con instrumentos precisos en la medición y evaluación de los métodos y eficiencia en las operaciones, funciones y áreas de la empresa así como estrategias para el mejoramiento de la misma.

CONCEPTO Y CLASIFICACION DE AUDITORIA

Alvarez Anguiano, define a la auditoría como: "La técnica que tiene por objeto, la comprobación, verificación y evaluación de actividades mediante la investigación u observación de hechos y registros". (2)

Asimismo Holmes W. Arthur, define a la auditoría como "Un examen crítico y sistemático de la dirección interna, estados, expedientes y operaciones contables preparados anticipadamente por la gerencia". (3)

Los anteriores conceptos de auditoría tienen el propósito de ubicar a los interesados en esta materia, porque el campo de aplicación de la misma no es exclusiva para las finanzas sino que abarca diferentes áreas como son la adminis -

(2) Apuntes de Auditoría Administrativa.

(3) Regalado Hernández Henoc C.P. Auditoría III, pág. 4.

trativa y la de operaciones.

También es importante considerar que la auditoría - como medio de control para el desarrollo de las empresas, - trae como consecuencia que los diferentes profesionales en la aplicación de auditorías (Contador Público y Administradores) se empeñen en la búsqueda de técnicas nuevas; con la finalidad de proporcionar información eficiente y oportuna para llegar a una adecuada toma de decisiones. Es por ello que atendiendo a los fines de la auditoría se formula la siguiente - clasificación:

- AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Es aquella técnica que se ocupa de evaluar la organización, funcionamiento, políticas y sistemas de las entidades y de revisar el acatamiento de sus obligaciones legales y administrativas. Es uno de los tipos de estudio más completos de la estructura y funcionamiento de un organismo administrativo, porque permite detectar posibles fallas administrativas antes de que generen verdaderos problemas, así como planear - técnicamente las soluciones que se requieren como:

- . Solucionar problemas sobresalientes (medidas de tipo correctivo).
- . Obtener mayor eficiencia (optimización de los métodos y procedimientos establecidos).

. Preveer posibles fallas (medidas de tipo preventivo).

- AUDITORIA OPERACIONAL.

Consiste en la investigación de las operaciones, - asegurándose de que hayan sido registradas todas las efectuadas, para así proporcionar información constructiva a los distintos niveles de la administración.

Esta auditoría produce elementos que evalúan la eficiencia y la eficacia con que se realizan las operaciones.

- AUDITORIA FINANCIERA.

Es el examen de los registros o cuentas para verificar la razonabilidad de los mismos, y así poder emitir el dictamen que refleje de manera fidedigna la situación financiera de las entidades a una fecha determinada.

ANTECEDENTES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Los primeros indicios de la aplicación de la Auditoría Administrativa como una herramienta de control en las organizaciones, se da a partir de la Revolución Industrial debido a que se aprecian gran cantidad de cambios en las empresas, el crecimiento de las mismas, desarrollo de la tecnología y -

por ende la necesidad a la que tienen que enfrentarse la dirección de las organizaciones, dada la gran cantidad de datos a la cual se debe de dar control y funcionalidad.

De esta manera la auditoría administrativa va tomando forma y empieza a proporcionar un verdadero servicio a la dirección al determinar en que medida los planes y en que forma los recursos (humanos, materiales y técnicos) de la organización intervienen en su productividad.

"Los primeros antecedentes escritos sobre la Auditoría Administrativa provienen del Instituto de Auditores Internos Norteamericanos; se trata de una discusión de expertos en 1945 sobre el "Alcance de la Auditoría Interna" y un artículo de Arthur H. Kent de la Standard Oil of California aparecido en 1948, sobre auditoría de operaciones". (4)

La Auditoría Administrativa empieza a tener aplicación práctica y pública alrededor de la década de los cincuenta, en que las grandes empresas, por su desarrollo, y a través de la capacidad de sus hombres profundizan en el pensamiento técnico y científico, y lo divulgan a través de informaciones, publicaciones, artículos y noticias.

(4) Sinopsis de Auditoría Administrativa, Joaquín Rodríguez - Valencia, Editorial Trillas, pág. 28.

En México, un antecedente sobre la Auditoría Administrativa lo tenemos en el libro "El Análisis Factorial", - guía para estudios de economía industrial, elaborado por Nathan Grabinsky y Alfred W Klein publicado por el departamento de investigaciones industriales del Banco de México, S.A. en 1959" (5)

DIFERENTES CONCEPTOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Conocer varias definiciones ayuda a comprender mejor la esencia de la Auditoría Administrativa, de tal forma que se puede crear una definición que unifique la mayor parte de los elementos que maneja cada autor, y que al mismo tiempo muestre el objetivo que se pretende lograr al aplicar la Auditoría Administrativa.

WILLIAM P. LEONARD

"Es un examen completo y constructivo de la estructura organizacional de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que de a sus recursos humanos y materiales (6)

(5) Sinopsis de Auditoría Administrativa, Joaquín Rodríguez - Valencia, Editorial Trillas, pág. 28.

(6) WILLIAM P. LEONARD, Auditoría Administrativa, Editorial Diana, pág. 45.

FERNANDEZ ARENA

"Es un examen completo, objetivo y metódico para la satisfacción de los objetivos institucionales con base en los diferentes niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes - de la institución". (7)

ANALISIS FACTORIAL DEL BANCO DE MEXICO

"Es el análisis de la potencialidad de la empresa".
(8)

RODRIGUEZ VALENCIA JOAQUIN

"Es un examen detallado, metódico y completo practi-
cado por un profesionista de la administración. Consiste en -
la aplicación de diversos procedimientos, con el fin de eva -
luar la eficiencia de los resultados en relación con las me -
tas fijadas" (9)

ALVAREZ ANGUIANO JORGE

"Es un examen que tiene por objeto la comprobación,
verificación y evaluación de actividades, mediante la investi

-
- (7) FERNANDEZ ARENA J. ANTONIO, La auditoría Administrativa, -
Editorial Diana, pág. 14.
(8) KLEIN ALFRED Y GRABINSKY NATHAN, El Análisis Factorial, -
Editorial Banco de México, pág. 13.
(9) RODRIGUEZ VALENCIA J., Sinopsis de Auditoría Administrati
va, Editorial Trillas, pág. 37.

gación y observación de hechos y registros" (10)

RUBIO RAGAZZONI Y HERNANDEZ FUENTES

"Consiste en evaluar el fundamento de la Administración, mediante la localización de irregularidades o anomalías y el planteamiento de posibles alternativas de solución" (11)

Después de haber analizado las distintas definiciones de Auditoría Administrativa, se observo que la mayoría de los autores, coinciden en que es un examen aplicado a una organización que sirve para preveer errores en la administración, de tal manera que se formulen alternativas de mejora y solución.

Del mismo análisis se obtuvo una definición, que en lo posible, trata de abarcar la mayor parte de los elementos que los autores manejan, así como de la secuencia lógica que la mayoría le dá.

Es un examen metodológico, objetivo y completo aplicable a todo tipo de organización en forma total o parcial, que permite detectar fallas y deficiencias que sirvan para proponer al-

(10) ALVAREZ ANGUIANO JORGE, Apuntes de Auditoría Administrativa, pág. 13.
(11) RUBIO RAGAZZONI Y HERNANDEZ FUENTES, Guía Práctica de Auditoría Administrativa,

ternativas de solución para su mejor desarrollo.

ANÁLISIS DE LOS DISTINTOS ENFOQUES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

La inquietud de elaborar una metodología propia, que sirva como guía para realizar nuestro estudio fue motivo para efectuar un análisis de las metodologías más importantes en la aplicación de auditoría administrativa, mismas que han sido propuestas por varios autores, con la finalidad de elegir a partir de dicho análisis todos aquellos aspectos que convengan a la particularidad de nuestra investigación.

El análisis comprende un "Cuadro Comparativo de las Diferentes Metodologías" (cuadro No. 1), el cual muestra de manera general las etapas que contemplan cada una de las metodologías, así como la secuencia lógica que establece cada autor.

Por otro lado se presenta el cuadro denominado -- "Análisis Metodológico de Auditoría Administrativa", (cuadro No. 2), el cual se elaboró con el propósito de comparar de -- una forma más detallada el contenido específico de cada una -- de las etapas.

Posteriormente se expondrán las conclusiones a que se llegó, después del estudio de las diferentes metodologías-revisadas.

Por último se integra la Metodología que servirá -- como marco general de referencia del presente estudio.

CUADRO COMPARATIVO DE LAS METODOLOGÍAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

AUTORES ETAPAS	WILLIAM P. LEONARD	HERNANDEZ FUENTES Y RUBIO RAGAZONI	ALVAREZ ANGUSTANO	PODRIGUEZ VALENZIA	DIR. GRAL. DE ESTU- DIOS ADMINISTRATI- VOS DE LA SRIA. DE LA PRESIDENCIA.	ASOCIACION NACIONAL DE COLEGIOS DE LI- CENCIADOS EN ADMIN- ISTRACION	SEMINARIO DE AUDI- TORIA ADMINISTRATI- VA SISTEMA NACIONAL DIE	FERRANDEZ ARENAS	PROPUESTA
I	ANALISIS PRELIMINAR	PLANEACION	PLANEACION	ESTUDIO PRELIMINAR	PLANIFICACION DEL ESTUDIO	ENTREVISTA PREVIA	DEFINIR EL ALCANCE DE LA AUDITORIA AD- MINISTRATIVA	ALCANCE Y LIMITACIONES	PLANEACION
II	PROGRAMA DE AUDITO- RIA ADMINISTRATIVA	EXAMEN	OBTENCION Y ESTUDIO DE LA INFORMACION	PLANEACION DE LA AUDITORIA ADMINIS- TRATIVA	RECOPIACION DE DATOS	ALCANCE DE LA AUDITORIA	INVESTIGACION Y ANA- LISIS DE LA INFORMA- CION Y SU DIAGNOS- TICO	PLANEACION Y PRO- GRAMA DE TRABAJO	OBTENCION, REGISTRO Y ANALISIS DE LA IN- FORMACION.
III	EXAMEN	EVALUACION	EVALUACION	INVESTIGACION Y EXAMEN	ANALISIS DE LOS DATOS	RECOLECCION DE DATOS	PRESENTACION DE CON- CLUSIONES Y ALTERN- ATIVAS DE ANALISIS	RECOLECCION DE DATOS	FORMULACION DE RECO- MENDACIONES Y ELABO- RACION DEL INFORME.
IV	RECOPIACION Y RE- GISTRO DE LA IN- FORMACION	PRESENTACION	INFORMACION DE AUDITORIA	ANALISIS Y EVALUA- CION DE LA INFORMA- CION OBTENIDA	FORMULACION DE RECOMENDACIONES	EVALUACION	IMPLANTACION	ANALISIS E INTER- PRETACION DE LA INFORMACION	IMPLANTACION
V	EVALUACION			INFORME FINAL DE AUDITORIA AD- MINISTRATIVA	IMPLANTACION	INFORME DE LA AUDI- TORIA ADMINISTRATI- VA		PRESENTACION DEL INFORME	
VI	PRESENTACION			IMPLANTACION DE LAS RECOMENDACIONES	EVALUACION DEL SISTEMA				
VII	VIGILANCIA					* ACTUALMENTE COLEGO NACIONAL DE LICEN- CIADOS EN ADMINISTRACION (C.D.N.L.A.)			

CONCLUSIONES DEL ANALISIS DE LOS DISTINTOS ENFOQUES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Para identificar más acertadamente las etapas que constituyen las diferentes Metodologías de Auditoría Administrativa y que son expresadas en base a las experiencias de cada autor se elaboró el Cuadro Comparativo de Metodologías de Auditoría Administrativa (Cuadro No. 1), el cual permite observar que no todos los autores enumeran de igual manera las etapas, así como tampoco no existe unificación en el número de éstas, no obstante la mayoría sigue una secuencia que le permite realizar adecuadamente un inicio lógico en la investigación, llámese planeación, análisis preliminar ó alcances y limitaciones; así también contemplan subsecuentes etapas en las que analiza y evalúa el área, lo que permite detectar las deficiencias e irregularidades y así proponer las alternativas de solución.

Como resultado del estudio al cuadro "Análisis Metodológico de Auditoría Administrativa" (Cuadro No. 2), se pudo observar que la mayoría de las metodologías quedan comprendidas dentro de un marco general de referencia metodológica, dado que se llevó a cabo un análisis, que se demuestra a partir de las siguientes conclusiones por autor.

JORGE ALVAREZ ANGUIANO:

Los aspectos sobresalientes en la metodología de este autor son identificados en la técnica para realizar la investigación preliminar, en la cual utiliza la observación directa así como de la entrevista preliminar enfocada tanto al personal interno como externo, con el fin de obtener un panorama general de la empresa así como de su entorno en donde se desarrolla.

Otros de los aspectos a considerar son las entrevistas a los supervisores, se obtiene con el objeto de reafirmar o comprobar la información básica (documentos, cuestionarios,) y proseguir con las posibles alternativas de solución. La evaluación es motivo de mencionarla ya que propone cuatro formas de realizarla, así como de adecuar la más conveniente al caso que se presente, hacer énfasis en una cuarta entrevista antes de dar por terminada la auditoría a los jefes de departamento, con el propósito de reafirmar las conclusiones del estudio.

J. ANTONIO FERNANDEZ ARENA:

Propone aspectos a considerar para llevar a cabo el estudio enfocado principalmente a los objetivos tanto de servicio como, social y económico, así como de la participación-

individual del proceso administrativo y adecuación de sus recursos.

Para el análisis y evaluación de la información sugiere aplicar la escala de apreciación y la división departamental.

SEMINARIO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE RECURSOS HUMANOS DEL SISTEMA NACIONAL DIF.

Esta metodología principalmente fija su atención en la definición del alcance de la auditoría, considerando; una plática preliminar con el responsable del área, para de ahí definir el problema y el objetivo de la investigación; también propone para toda organización a auditar las siguientes revisiones: evaluación a la estructura orgánica, a los sistemas y procedimientos, a los controles, planes y programas de lo que refleja la importancia que le da a la etapa de planeación como base de toda investigación.

Por otro lado aporta alternativas de solución que aseguren el mejor aprovechamiento de los recursos asignados.

DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS DE LA SECRETARIA DE LA PRESIDENCIA.

Presenta una metodología muy completa considerando-

que desarrolla exhaustivamente todas las etapas que la componen, estableciendo en cada una de ellas una secuencia sistemática, de tal manera que vayan de etapa en etapa consiguiendo el objetivo de cada una antes de pasar a la siguiente.

Propone un marco de referencia para que se desarrolle en base a ella otras metodologías de análisis administrativo acorde a las condiciones del estudio que se vaya a realizar en particular.

RUBIO RAGAZZONI Y HERNANDEZ FUENTES.

Presenta su método considerando que el objetivo de la Auditoría Administrativa consiste en evaluar el fundamento de la administración, localizando irregularidades y planteando posibles alternativas de solución, su proceso es completo, ya que especifica paso a paso las actividades que hay que realizar para no cometer errores en el desarrollo de la auditoría administrativa y así poder presentar un informe completo claro y preciso que lleve a la dirección a la mejor toma de decisiones.

Los autores hacen énfasis en la etapa de planeación, en la cual recaba información para tener un conocimiento amplio de la unidad a auditar, y definir el grado de análisis que se abarcará; aquí aplica técnicas de investigación (cuestionarios y entrevistas) para conseguir con ello informa---

ción más detallada y precisa, posteriormente evaluará resultados jerarquizando cada uno de ellos y así poder emitir sugerencias adecuadas.

Para llevar a cabo la evaluación, se fundamenta en el proceso administrativo (Planeación, Organización, Dirección y Control) de los cuales determina una tabla de puntuaciones.

Por último se elabora y presenta un informe final - que deberá contemplar las consideraciones generales del estudio, las observaciones relevantes y detalladas, así como las recomendaciones y comentarios.

LEONARD WILLIAM P.

Recomienda de principio obtener información que permita tener un panorama general a fin de saber los aspectos - tanto humanos como de tiempo y costo en que incurrirá el estudio, y que servirá para el logro del objetivo planteado. De lo anterior se procede a determinar cual será la amplitud del estudio, pudiendo ser desde una o más funciones, un departamento o grupo de departamentos, o de la empresa en su totalidad; así como de los puntos a auditar, los cuáles pueden ser, planes, objetivos, políticas, estructura orgánica, etc, después de identificar que áreas y puntos se deberán de auditar-

se procede a obtener la información necesaria y suficiente que permita conocer la verdadera situación de la unidad auditada identificando las anomalías y proponiendo las sugerencias pertinentes a través de la presentación de un informe claro, objetivo y fácil de entender, para que sirva a la dirección en la toma adecuada de una decisión. Puesto en marcha las recomendaciones, se tratará de vigilar que efectivamente se estén realizando y corrigiendo o adecuando las desviaciones que se detecten, presentando para ello un informe periódico.

EL COLEGIO NACIONAL DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACION (CONLA)

Recomienda la entrevista y presentación de los auditores con él ó los funcionarios de mayor jerarquía como con el personal del área auditada y posteriormente conocer un panorama general basado en el análisis de su entorno como puede ser el económico, social o ecológico, así como de sus áreas internas que permita considerar si la auditoría administrativa se realiza en forma total o parcial teniendo como resultado una revelación de aquellas áreas de la administración que ameriten un análisis detallado, siendo éste el diagnóstico administrativo. Del análisis e identificación del área a auditar se prosigue a obtener datos tanto documentales como de la aplicación de entrevistas y cuestionarios, para después evaluarlos a través de métodos como puede ser el de calificación por puntos, así como del juicio personal del auditor, pudiendo

do enfocar dicha evaluación a los elementos del proceso administrativo o a las funciones, a fin de detectar errores o anomalías y así poder dar recomendaciones en forma verbal antes de presentarlas en forma escrita.

RODRIGUEZ VALENCIA.

Una vez analizada la metodología propuesta por este autor podemos concluir que por su forma de exponer se asemeja a las ya analizadas con anterioridad, con excepción de la etapa de "análisis de la información" donde completa una serie de técnicas como son: cuadros comparativos, cuadros estadísticos, redes, diagramas de flujo, etc., que son de gran utilidad en la práctica de la auditoría administrativa.

FUENTE	ETAPAS	CONTENIDO
	<p>toria.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programa de auditoría <ul style="list-style-type: none"> . Selección del personal. . Adiestramiento del personal. . Tiempo. . Costo. <p>III.- EXAMEN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Areas de estudio - Detalles a estudiar 	<p>Sin la aprobación y apoyo, lo más probable es que tarde o temprano surjan dificultades que puedan ser causa de desánimo y confusión. Es por esto que puedan ser causa de desánimo y confusión. Es por esto que el programa de auditoría debe contar con una política que señale objetivos y refleje un plan bien definido, para la consecución de los mismos.</p> <p>El plan debe incluir la elección del personal apropiado para la ejecución de las tareas, la determinación de las áreas, la determinación de procedimientos para realizar el trabajo. La implantación de un programa de adiestramiento que mejore la eficacia de la mano de obra y el establecimiento de una base de control de tiempo y costo.</p> <p>Para que un programa dé buenos resultados debe precisarse el avance o proyección ya que la amplitud de cobertura es básico.</p> <p>Con respecto al personal se deberá contar con personas que posean una buena comprensión y conocimientos de los fundamentos de organización y administración, así como principios de métodos eficaces de control.</p> <p>Será conveniente que posean una amplia preparación académica a nivel universitario.</p> <p>Puede ser de una función específica, un departamento o grupo de departamentos, una división o grupo de divisiones o de la empresa en su totalidad.</p> <p>Las áreas de examen, entre otras, podrán comprender un estudio y evaluación de los métodos para pronosticar la eficiencia administrativa.</p>

FUENTE	ETAPAS	CONTENIDO
	<p data-bbox="413 256 667 289">- Interpretación y síntesis.</p> <p data-bbox="413 371 592 387">VI.- PRESENTACION.</p>	<p data-bbox="692 256 1143 360">mente detallado y completo para determinar si el sistema y control interno está o no respondiendo a las necesidades de la empresa. El siguiente paso consistirá en mejorar el sistema para tornarlo más eficaz. Se balanceará un elemento con otros organizando, integrando o combinando los diversos elementos.</p> <p data-bbox="692 371 1143 464">Se deberá tener presente varios aspectos fundamentales al redactarlo y el método para organizar los hallazgos debe ser objeto de personal importancia. Habrá que indicar comentarios respecto a lo descubierto durante la auditoría.</p> <p data-bbox="692 475 1143 535">Finalmente vendrán las recomendaciones formuladas por el auditor, las cuales deberán redactarse sencilla y claramente, porque el método de comunicación es importante.</p> <p data-bbox="692 546 1143 595">Parte de la información se proporciona en forma oral, pero la mayor parte de la misma se da por escrito.</p> <p data-bbox="692 606 1143 682">El informe escrito debe ser breve, claro, valioso y pertinente debido a que ningún ejecutivo le gusta leer y digerir informes largos y confusos a fin de que la dirección tome una adecuada decisión.</p> <p data-bbox="692 693 1004 709">Existen tres tipos de informes:</p> <ol data-bbox="692 715 1081 764" style="list-style-type: none"> 1.- Informe Preliminar (oral o escrito) 2.- Informe de progreso 3.- Informe final

FUENTE	ETAPAS	CONTENIDO
	VII.- VIGILANCIA.	<p>La finalidad es completar cualquiera de los aspectos que figuren en las recomendaciones sugeridas en el informe y sobre las cuales no se haya hecho algo. En algunos casos el auditor podrá encontrar necesario vigilar y comprobar la realización de sus recomendaciones, ayudar a planear nuevas formas y procedimientos, formular nuevas políticas y métodos más eficientes.</p>

FUENTE	ETAPAS	CONTENIDO
<p>Guía Practicada de Auditoría Administrativa. Rubio Ragazzoni y Hernández Fuentes.</p>	<p>I. PLANEACION</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definición del estudio. - Diagnóstico administrativo. - Definición de objetivo. - Alcance de la auditoría. - Determinación del personal. - Tiempo estimado. - Definición de técnicas y herramientas a utilizar. - Aprobación del programa. <p>II. EXAMEN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas con los responsables de las áreas. - Aplicación de técnicas de auditoría administrativa. - Captación de la documentación necesaria. - Revisión, complementación y depuración de la información captada. - Captación de opiniones y sugerencias. 	<p>Se define el desarrollo secuencial de las actividades, la que consiste en prever todas aquellas acciones o factores que se requirirán.</p> <p>Para tal efecto se requiere de recabar información y documentación tales como manuales de organización, de bienvenida, de operación, de forma, etc., la cual se analiza para detectar las áreas que presentan alguna problemática, de aquí se delimita el programa de auditoría en el cual se especificará que se va a hacer, como, cuando y donde, así como el personal y tiempo estimado de acuerdo al alcance de la auditoría.</p> <p>El autor considera como crucial, ya que en sí da comienzo la auditoría. Utilizando algunas técnicas de investigación (cuestionarios y entrevistas) que permitan al auditor que se formule diferentes juicios acerca de los problemas que se presenten, consiguiendo con ello una descripción más detallada y precisa del área auditada.</p>

FUENTE	ETAPAS	CONTENIDO
	<p>III EVALUACION</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis y evaluación de la información captada. - Jerarquización de observaciones. - Planteamiento de las recomendaciones. - Discusión de las observaciones. <p>IV. PRESENTACION</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboración del informe final. - Presentación del informe a los responsables de la unidad auditada. 	<p>Contempla la evaluación de la información escrita y verbal que se obtuvo en el transcurso de la investigación, clasificando cada uno de los datos con objeto de que los resultados obtenidos sean lo más reales y plante así las recomendaciones adecuadas.</p> <p>Considera que el informe debe ser redactado en forma sencilla y precisa, quedando este con carácter de consejo ya que se ejecutará con responsabilidad de la dirección.</p>

FUENTES	ETAPAS	CONTENIDO
Seminario de Auditoría Administrativa. Dirección de Recursos Humanos. Sistema Nacional D.I.F. Compendio.	I. DEFINIR EL ALCANCE DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA. - Plática preliminar con el responsable del área a auditar. - Identificación del proceso operativo - Definición de objetivos. - Presentación del proyecto y objetivos de la auditoría.	Incluye la definición de problemas a través de una entrevista preliminar con el responsable del área a auditar, posteriormente considera la identificación del proceso operativo para con esto definir los objetivos que respalden la presentación del proyecto de investigación.
	II. INVESTIGACION - Investigación documental - Entrevistas - Observación - Cuestionario	Establece las siguientes técnicas para la recopilación de la información: Investigación documental. Tiene como propósito fundamental el obtener información objetiva de los procedimientos más importantes y propone un plan de acción para la recopilación y clasificación de la información obtenida. Entrevista. Se considera la técnica de recolección e investigación más importante por su contenido, método y aplicación. Cuestionario. Se sugiere siempre y cuando el tiempo para la observación y/o entrevista sea corto. Observación. Se especifica como una técnica para complementar, confrontar y verificar los estudios que se hayan realizado conforme a la investigación documental y la entrevista.
	III. ANALISIS DE LA INFORMACION Y DIAGNOSTICO. - Jerarquización y clasificación de la información por su importancia.	Se propone en esta etapa la elaboración de un inventario de actividades de los responsables del área a auditar y la tendencia de sus responsabilidades. Asimismo, establece las siguientes evaluaciones: a la estructura orgánica, a los sistemas y procedimientos, a los controles, planes y programas. Incluye también un análisis exhaustivo a través de la aplicación en el área del proceso administrativo, con

	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de causas de problemas. • Determinación de la exactitud y confiabilidad de los controles. • Adecuación y utilización de los recursos. - Conclusiones y recomendaciones. <p>IV. PRESENTACION DE CONCLUSIONES Y ALTERNATIVAS DE ACCION.</p> <p>V. IMPLANTACION.</p>	<p>Se ejecutará esta fase mediante la elaboración de un informe por escrito que incluirá a quién debe ir dirigido y establece la siguiente estructura para el informe:</p> <p>Indice, antecedentes, principales problemas detectados y causas que los originan, conclusiones, alternativas de solución, documentación comprobatoria y apoyar el informe con recursos audiovisuales.</p> <p>Consiste en la aplicación de las medidas correctivas en la área auditada, aquí el auditor verificará la realización de actividades y emitirá un certificado de implantación firmado por la superioridad.</p>
--	---	---

FUENTE	ETAPAS	CONTENIDO
<p>Apuntes de Auditoría Administrativa</p> <p>C.P. y L.A.E. Jorge Alvaréz Anguiano</p>	<p>I. PLANEACION</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programa. - Investigación preliminar. - Entrevistas previas. - Definición del área a investigar. - Determinación de los detalles a estudiar. - Determinación del tiempo disponible para la auditoría. - Selección del personal necesario. - Documentación auxiliar para formular la investigación. <p>II. OBTENCION Y ESTUDIO DE LA INFORMACION.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Obtención de la información. - Ordenar y depurar la información. - Analizar la información. - Investigar las causas de las deficiencias. - Buscar soluciones. - Discusión de posibles mejoras. 	<p>Describe las estructuras fundamentales y compara la diferencia con otras empresas, realiza la investigación a través de la técnica de observación directa y entrevista a un número seleccionado de personas (trabajadores, clientes, consumidores, etc) que auxilien al planteamiento de problemas, descubrir deficiencias en las operaciones, funciones o departamentos. También considera los documentos y técnicas que ayuden a la revisión correcta de la empresa (organigramas, diagramas, estudios de tiempo, etc.). Considera que la base para determinar las áreas para la aplicación de la auditoría son las funciones de la empresa.</p> <p>La información la capta a través de cuestionarios, entrevistas de fondo, observación directa de los hechos y registros.</p> <p>Para el análisis evalúa el medio ambiente, fines y políticas, las bondades de éstos, la estructura orgánica, procedimientos, eficiencia del personal, los recursos materiales, el logro de la misión del organismo y coordinación de las funciones, y entrevista a los supervisores tomando como instrumento la entrevista de comprobación de hipótesis o la entrevista de deposición con el fin de reafirmar la información obtenida.</p>

FUENTE	ETAPAS	CONTENIDO
	<p>III. EVALUACION</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ponderación de funciones. - Determinación de factores. - Asignación de puntos a los factores a evaluar. - Determinación de grados. <p>IV. INFORME DE AUDITORIA.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aspectos formales. - Elementos del informe. - Discusión de problemas con los supervisores. - Control de las recomendaciones. 	<p>La valorización de la eficiencia de los datos obtenidos se basa en la importancia de cada función y su relación con las demás funciones así como por su naturaleza, importancia y condiciones. Los puntos y grados son arbitrariamente y/o convencionalmente elegidos siendo estos representativos de una escala de valores que sirven para medir con mayor precisión los factores a evaluar.</p> <p>Antes de dar por terminada la auditoría se cree necesario entrevistar a los jefes de departamento evaluados, dándoles a conocer los aspectos más importantes y las condiciones negativas identificadas, con el fin de reafirmar las conclusiones del estudio e indicar las posibles acciones a seguir para corregir las situaciones desfavorables. Las recomendaciones deben ser discutidas con la gerencia.</p> <p>Los elementos del informe son: el alcance de la auditoría, apreciación crítica de los aspectos fundamentales, evaluación de la empresa y las recomendaciones pertinentes.</p>

FUENTE	ETAPAS	CONTENIDO
<p>Sinopsfs de Auditoría Administrativa.</p> <p>Joaquín Rodríguez Valencia</p>	<p>I ESTUDIO PRELIMINAR</p> <ul style="list-style-type: none"> - Información documental - Información de campo. <ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas - Cuestionarios <p>II PLANEACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alcance - Investigación documental. - Observación - Entrevista dirigida - Entrevista de campo - Encuesta 	<p>En esta etapa, el autor contempla un panorama general del estado de la empresa, como es giro, competencia, áreas que la integran, departamentos, etc... utilizando para esto, técnicas como son: la entrevista y el cuestionario.</p> <p>Aquí es donde el autor delimita el alcance -- que tendrá su estudio, puesto que se puede dividir al organismo por:</p> <p>Proceso, por función y por operación; y lleva a la práctica las herramientas antes citadas de una manera más concreta y específica logrando con ésto, un camino a seguir.</p>

FUENTE	ETAPAS	CUESTIONARIO
	<p>III INVESTIGACION Y EXAMEN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Información documental del área sujeta a estudio. - Sondeo al personal titular del área. - Entrevistas y cuestionarios al personal que opera dentro del área. <p>IV ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION OBTENIDA.</p> <ul style="list-style-type: none"> - División de la información. - Criterio del auditor en cuanto a actividades innecesarias, costos, recursos. - Técnicas de análisis. 	<p>Es aquí donde el auditor define el área conflictiva y hace más específico el sondeo, marcando conflictos y deficiencias obteniendo así estudiar a fondo los documentos que se verificarán en la primera etapa y así poner en práctica sus conocimientos y a la vez recibir cooperación por parte de cada uno de los integrantes del área sujeta a estudio; todo esto, con el respaldo y apoyo de la Dirección.</p> <p>Es en esta etapa donde se procesará la información y se detectarán posibles datos incongruentes y erróneos que le hayan proporcionado al auditor, que con sus habilidades, deberá lograr depurarla de tal manera que se corrijan desviaciones y adecuar dicha información a cuadros comparativos, cuadros estadísticos, diagramas, redes, organigramas, etc...</p>

FUENTE	ETAPAS	CONTENIDO
	<p>V. INFORME FINAL DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Depurar y adecuar el informe "preliminar" con los titulares de la dirección o área de estudio. - Planear el informe y presentación del mismo que contemplará; contenido, alcance, diagramas, estadísticas de apoyo, etc. - Control de lo propuesto tanto de manera interna, como de manera externa. - Adecuación y corrección de las sugerencias como resultado de la "entrevista preliminar". - Programa de implantación y vigilancia de correcciones apoyadas en el proceso administrativo. 	<p>En esta etapa, es importante seleccionar y -- adecuar la información recabada a fin de poder justificar las recomendaciones ante la Dirección y "discutirlas " de una manera "informal" con la finalidad de reforzar lo propuesto o modificar en algo el informe, cuidando -- su presentación, contenido y controlar de alguna manera lo sugerido.</p> <p>Una vez hechas las correcciones pertinentes, -- se procede a elaborar de manera formal y ---- completa lo que será el informe final de Auditoría Administrativa.</p> <p>Es importante y trascendental, justificar y -- comprobar las mejoras propuestas a fin de obtener la aprobación de la Dirección, pero con la salvedad de que no todas las sugerencias -- alcanzaran un óptimo desarrollo en corto tiempo, pero que con el programa de vigilancia se estará en posibilidades de sanear en gran medida a la empresa.</p>

FUENTE	ETAPAS	CONTENIDO
	<p>VI. IMPLANTACION DE LAS - RECOMENDACIONES.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Decisiones por lle- var a cabo. - Programas de implan- tación y vigilancia. - Integración de los- recursos. - Ejecución del pro - grama de implanta - ción y su seguimien to. - Evaluación y vigi - lancia de lo pro - puesto. 	<p>En ocasiones, lo propuesto por el auditor no siempre se lleva a cabo y esto es por distin- tas razones; por lo que, habrá de estructu- rarse y definir adecuadamente el programa de correcciones a fin de implantar las mejoras- en su oportunidad de manera lógica y ordena- da y obtener en lo posible la integración de los recursos con los que cuenta el organis- mo y lograr así los objetivos que se hayan - fijado.</p> <p>La implantación de mejoras y correcciones, -- se hará de manera sistemática a fin de detec- tar lo más pronto posible deficiencias que se pudiesen suscitar y lograr cuanto antes el óp- timo cumplimiento del programa correctivo, -- cumpliéndose ésto, se tendrá la seguridad de- haber alcanzado los objetivos fijados.</p>

FUENTES	ETAPAS	CONTENIDO
<p>Procedimiento básico para la investigación y métodos.</p> <p>Dirección General de Estudios Administrativos.</p> <p>Secretaría de la Presidencia.</p>	<p>I. PLANIFICACION DEL ESTUDIO.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definición del problema. - Definición del objetivo. - Investigación preliminar. - Autorización para realizar el estudio. - Plan de trabajo. <p>II. RECOPIACION DE DATOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Requisitos que debe reunir la recopilación de datos. - Registros de los datos. - Técnicas de recopilación de datos. - Factor humano. 	<p>Establece las bases de la investigación, a partir de la definición del problema el cual se contempla como el primer paso de la planeación de trabajo; la definición del objetivo considerado el requerimiento principal - antes de iniciar cualquier estudio - después una investigación preliminar que ayude a determinar los estudios que sean necesarios. Así también la autorización del responsable del área y por último proponer la formulación de un plan de trabajo que especifique la naturaleza, la magnitud del problema y la normatividad que regulará todo el proceso de investigación.</p> <p>Es dirigida al registro de hechos por escrito para conocerlos y analizarlos, con el propósito de verificar lo que sucede realmente en el área que se estudia, también especifica los siguientes requisitos que debe reunir la recopilación de datos los cuales son: que sean completos, correctos y pertinentes. Plantea por otro lado que la elección de las técnicas de recopilación de datos estará en función del objetivo de la investigación, pero establece las técnicas generales de que dispone el auditor para la recopilación de datos como son: la investigación documental, la entrevista, el cuestionario y la observación directa. Posteriormente contempla los datos que convienen ser recopilados entre ellos antecedentes (aspectos jurídicos) y los datos relativos a la situación actual. También marca la importancia de que el auditor logre la confianza y participación del entrevistado -</p>

FUENTES	ETAPAS	CONTENIDO
	<p>III. ANALISIS DE LOS DATOS.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Naturaleza y propósito del análisis. - Procedimiento del análisis. - Técnicas e instrumentos. <p>IV. FORMULACION DE RECOMENDACIONES.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consideraciones previas a la formulación de recomendaciones. - Formulación de propuestas. - Tipos de recomendaciones. - Elaboración del informe. 	<p>(factor humano) el cual forma parte de la -- área en estudio.</p> <p>Proceso mediante el cual se logrará conocer-- la naturaleza, las características y las causas del problema teniendo en cuenta en la relación, interdependencia e interacción de este con el área en estudio y su medio ambiente. Su objetivo es establecer las bases para desarrollar opciones de solución al problema que se estudia, dicho proceso incluye un procedimiento de análisis, el cual sigue la siguiente secuencia de pasos para su consecución, conocer el hecho o la situación que se analiza; describirla, descomponerla y examinarla estrictamente, también integra una serie de técnicas e instrumentos que generalmente se utilizan para realizar o auxiliar -- el análisis entre ellos; diagramas de flujo, organogramas, etc.</p> <p>Consiste en el desarrollo de posibles soluciones al problema, evaluando sus ventajas y desventajas y presentándolas a manera de recomendaciones, de las cuales establece algunas consideraciones previas a su formulación como tomar en cuenta; los objetivos de estudio, -- un enfoque integral del área en estudio, considerar las disposiciones jurídicas y administrativas. Incluye los tipos de recomendaciones posibles entre ellas de eliminación, adición, combinación, modificación y simplificación. Toma en cuenta la elaboración del infor</p>

FUENTES	ETAPAS	CONTENIDO
		<p>me que expondrá las razones que fundamentan los cambios propuestos y que facilitan la toma de decisiones, de igual manera propone que el informe deberá contener los siguientes elementos: una introducción, el cuerpo o parte principal del informe, una parte de conclusiones y recomendaciones y finalmente los apéndices o anexos.</p>
	<p>V. IMPLANTACION</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programa de implantación. - Métodos de implantación. - Integración de recursos humanos. - Ejecución del programa de implantación. 	<p>Constituye el momento en que las medidas de mejoramiento administrativo propuestas deben ponerse en vigor para solucionar el problema que originó el estudio. Distingue tres momentos de acción: Formulación de un programa de implantación, la integración de recursos humanos y materiales que sean necesarios y por último la ejecución del programa.</p>
	<p>VI. EVALUACION DEL SISTEMA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mecanismos de información. - Adopción de medidas correctivas. - Auditoría administrativa. 	<p>Tiene la finalidad de evaluar, la eficacia de las mejoras introducidas y en su caso, seguir las medidas correctivas que procedan. Propone la utilización de mecanismos de información para comprobar la eficacia de dichas mejoras y seguir las de cerca a fin de llevar a cabo las modificaciones que sean pertinentes.</p>

confrontar y verificar los estudios que se vayan realizando conforme a la investigación documental.

La secuencia que sigue esta técnica, es definir el objeto de estudio, anotar sus características, después clasificarlas, analizarlas, criticarlas y por último conservar las notas para su consulta posterior.

2.- Registro de la información.

Es indispensable el manejo de los registros de datos durante la investigación porque de esta manera queda asentada por escrito la información recopilada, la cual proporciona bases completas que respalden el análisis de dicha información. Aquí el auditor utiliza su habilidad para elaborar formatos que le sirvan como registros, siempre en función de la naturaleza del problema y el objetivo del estudio.

3.- Análisis de la Información.

Terminada la fase de obtención y registro de la información estos deberán someterse a un proceso de análisis o examen crítico, el cual consis

FUENTE	ETAPAS	CONTENIDO
<p>Auditoría Administrativa de la Empresa.</p> <p>Asociación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración A.C.</p>	<p>I.- ENTREVISTA PREVIA</p> <p>II. ALCANCE DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.</p>	<p>Se debe hacer una entrevista con el funcionario de mayor jerarquía a fin de conocer los problemas que percibe.</p> <p>Es conveniente hacer la presentación de los auditores con el personal del área a auditar, aclarando que su trabajo no se trata de un enjuiciamiento, sino de ayudar a que mejore su eficiencia.</p> <p>Se dará a conocer los propósitos de la auditoría, realizando en esta etapa el programa de trabajo.</p> <p>Se procederá al estudio general de la empresa y al entorno en que opera, para de esta forma determinar si la auditoría administrativa se realiza en forma total o parcial, lo cual culminará en un diagnóstico administrativo para identificar los problemas, errores o faltas.</p> <p>Los aspectos a "ESTUDIAR" son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entorno o medio ambiente en que se mueve la entidad auditada. - Marco geográfico, económico, sociológico y ecológico. - La empresa en general. - La Organización. - Sistemas y procedimientos. - Control - La información. - La comunicación - Los recursos humanos - Los recursos físicos

FUENTE	ETAPAS	CONTENIDO
	III.- RECOLECCION DE DATOS.	<p>Se recaban los datos tanto documentales como los obtenidos a través de la aplicación de entrevistas y cuestionarios.</p> <p>Se deberá obtener tanta información escrita - como se necesite y esté disponible en la empresa; como por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definición de objetivos de la empresa. - Manual de organización. - La descripción de puestos. - Los manuales de sistemas y procedimientos. - Los catálogos de formas e informes. - Etcetera.
	IV.- EVALUACION	<p>Se podrán aplicar los métodos de evaluación - cuantificada (sistema de calificación por - puntos) así como del juicio personal del auditor, aplicado a las circunstancias particulares de la entidad auditada.</p> <p>La evaluación puede enfocarse a la eficiencia de los elementos que integran el proceso administrativo (Planeación, Organización, Dirección y Control) o bien enfocarse a las funciones (Producción, Comercialización, Almacén, - etc.).</p>
	V.- INFORME	<p>Se aconseja que las recomendaciones que se - tengan que hacer, sean propuestas verbalmente antes de pasar a un informe. El diálogo - permite descartar aquellas recomendaciones - que se consideraban útiles, para modificarlas o afinarlas, así como para convencer de las - recomendaciones que se habrán de incluir en - el informe.</p>

FUENTE	ETAPAS	CONTENIDO
		<p>Se recomienda el siguiente contenido para el informe:</p> <ul style="list-style-type: none"> a).- Descripción del propósito y alcance de la Auditoría Administrativa. b).- Areas localizadas que ofrecen posibilidad de mejoría administrativa. c).- La evaluación crítico - constructiva y recomendaciones para su mejoría. d).- Puntos de vista del personal. e).- Anexos, gráficas, etc. <p>Es importante emitir informes parciales indicando claramente que su contenido es tentativo y que nuevos hallazgos pueden modificar o sustituir las recomendaciones presentadas con la finalidad de apreciar el avance.</p>

METODOLOGIA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA PROPUESTA PARA EL PRESENTE ESTUDIO.

En la actualidad no se ha creado una metodología de aplicación general a la Auditoría Administrativa, porque teóricamente y en la práctica se ha comprobado que se aplica la formulada por los responsables de la auditoría; ésto se debe a que cada organismo ya sea público o privado que se pretende auditar, en el aspecto administrativo, varía en cuanto a sus recursos (humanos, técnicos, materiales y financieros) así como al giro de la empresa y el tipo de problema que se pretende resolver.

Lo anterior plantea a todo auditor la necesidad de elaborar su propia metodología, por lo cual la presente, está basada en los diferentes enfoques de metodologías de Auditoría Administrativa, de los cuales se eligieron aspectos que se adecuaron al estudio específico de la investigación. Dicha metodología servirá como marco de referencia de nuestra investigación, y en lo posible tratará de expresar una secuencia lógica de pasos tendientes a resolver los problemas administrativos que se detecten en la área a auditar; también pretende integrar un estudio ordenado; comenzando por una cuidadosa identificación y definición del problema y después avanzar sistemáticamente hasta la propuesta de alternativas de solución a los problemas inicialmente detectados.

A) PLANEACION.

La planeación de auditoría es la función donde se define el desarrollo secuencial de las actividades, encaminadas a preveer anticipadamente a la acción, y todos aquellos factores que se requieren para lograr los objetivos esperados.

La planeación de la Auditoría Administrativa debe considerar:

1.- Examen Preliminar.-

Constituye la base principal de la planeación - debido a que provoca la formulación del problema en términos más objetivos, indicándonos la magnitud de la tarea a realizar, así como de algunos problemas que puedan surgir durante el estudio y proporcionar nuevos aspectos a considerar.

En el examen preliminar se debe tomar en cuenta las necesidades específicas del área a auditar, describiendo en forma general la clase o tipo de conocimientos técnicos o habilidades que se requieran, así como de la estimación del tiempo, recursos humanos y materiales. Asimismo es fundamental determinar de manera específica las

técnicas administrativas que se utilizarán a -- lo largo de la investigación, para efectos del caso práctico se elaboró una "GUIA TECNICA PARA LA ELABORACION DE PROCEDIMIENTOS", dicha guía - se encuentra integrada al capítulo IV de este - estudio.

Por otro lado esta etapa cubre la obtención de información de los antecedentes generales de la organización para lo cual se requiere que se re vise la información documental, como: leyes, de cretos, acuerdos, reglamentos, informes, estu - dios anteriores a la organización.

El examen preliminar tiene por objeto determi - nar los siguientes puntos:

- a). Definición del Problema.- Se detectan las - desviaciones y fallas que requieren ser re - sueltas; este punto facilita la definición del objetivo del estudio, así como los ele - mentos esenciales para seguir adelante - con el mismo.
- b). Definición de Objetivos.- Este se debe defi - nir con claridad para evitar confusiones du rante la investigación debiendo considerar-

las fallas y deficiencias identificadas --
previamente.

- c). Alcance de la Auditoría Administrativa.-De-
termina las áreas a auditar, una vez conoci-
das las características y condiciones de -
las mismas, así como se especifica la pro -
fundidad del estudio.

2.- Formulación del Programa de Trabajo.

Una vez obtenida la información preliminar, se-
considerarán las diferentes alternativas para -
efectuar la investigación definitiva, contem --
plando básicamente la naturaleza del problema,-
los propósitos del plan, el objetivo y el alcan-
ce de la auditoría. También se precisan las ac-
ciones, los recursos, los costos y el tiempo.

El programa de trabajo se puede presentar por -
escrito y gráficamente.

3.- Presentación del Proyecto.

Se presentará al titular del área a estudiar --
con la finalidad de hacer de su conocimiento -
los puntos que forman parte de la planeación de
la investigación, con el objeto de facilitar -

el desarrollo del estudio, dicho proyecto - se integrará de los siguientes puntos.

- Definición del Problema.
- Definición del Objetivo.
- Alcance de la Auditoría y
- El Programa de Trabajo.

B). OBTENCION, REGISTRO Y ANALISIS DE LA INFORMACION.

1.- Obtención de la Información.

Es aquí donde el auditor aplica diferentes técnicas de investigación, las cuales están encaminadas a la captación de información detallada, y de esta forma determinar como se llevan a cabo las actividades en las áreas sujetas a auditar.

Los datos que se recopilen deberán ser completos, correctos y que sean necesarios para la obtención del objetivo específico del estudio. Al recolectar los datos es indispensable que el auditor los revise y evalúe constantemente a fin de asegurarse de que los mismos se refieren al problema inicialmente planteado para lo cual se deberán utilizar las siguientes técnicas:

a). Investigación Documental.

Es la búsqueda de todos aquellos documentos relacionados con el objeto de estudio (informes, archivos, registros, instructivos, manuales de organización y de procedimientos etc.), que sirvan al auditor para conocer el pasado y lo ayuden a comprender y expli-

carse el presente.

- b). Entrevista.- Es un instrumento que permite descubrir aquellos aspectos que forman parte de toda actividad administrativa, ayudando a buscar deficiencias y observaciones internas y externas valiéndose de la narración de las personas.

Puede llevarse de dos maneras: formal o informal y para llevarla a cabo el auditor puede recurrir a la entrevista libre o dirigida, siendo la segunda la más utilizada, porque fija el objetivo del estudio.

- c). Cuestionario.- Es una de las formas clásicas para reunir datos, su contenido tiene la finalidad de descubrir hechos u opiniones, necesariamente está formado por preguntas que tienden a aclarar el objetivo de estudio previamente señalado. Existen dos tipos de cuestionarios: los estructurados y los no estructurados, a estos últimos se les conoce como guías de entrevistas.

- d). Observación Directa.- Tiene como fin con -

te en dividir o separar sus elementos hasta conocer la naturaleza, las características y las causas del problema; sin perder de vista la relación, interdependencia e interacción de las partes entre sí con su contexto o medio ambiente.

El análisis de la información tiene el propósito de establecer las bases para desarrollar opciones de solución al problema que se estudie, con el fin de introducir medidas de mejoramiento administrativo.

C).- FORMULACION DE RECOMENDACIONES Y ELABORACION DEL INFORME

1.- Formulación de Recomendaciones.

Como resultado del análisis de la información, se procede a desarrollar alternativas de solución, evaluando las ventajas y desventajas, las cuales serán presentadas a manera de sugerencias o recomendaciones; el objetivo de éstas, es el de buscar el mejoramiento administrativo del área auditada. A esta etapa se le considera como la "Constructiva", puesto que propone lo inverso al proceso de análisis, es decir, que los elementos separados en el proceso anterior se combinaron mediante una labor de síntesis para dar alternativas adecuadas a la solución del problema.

2.- Elaboración del Informe:

Es el documento formal del auditor en el cual plasma las medidas de mejoramiento, exponiendo las razones que fundamentan las mismas.

Se pueden considerar tres tipos de informe; Preliminar, de Progreso y Final.

a).- Informe Preliminar:

En este se establece la finalidad y alcance que contribuye a esclarecer la intención y la amplitud del estudio, a fin de evitar cualquier mal entendido por parte de los afectados.

b).- Informe de Progreso:

Tiene por objeto mostrar lo que se ha venido haciendo, las medidas correctivas aplicadas y las recomendaciones - propuestas hasta la fecha.

c).- Informe Final:

Comprende un resumen de todas las anomalías e irregularidades detectadas - y por menores, durante la práctica de auditoría, así como las recomendaciones y sugerencias de solución al problema detectado.

Los elementos que conforman un informe son los siguientes:

- Objetivo y Alcance.
- Observaciones Relevantes.
- Observaciones Detalladas.
- Recomendaciones.
- Comentarios.
- Anexos.

D).- IMPLANTACION

Esta etapa debe de llevarse a cabo, en base a un programa, en el cual se determinen las actividades que se tienen que ejecutar así como la secuencia de su realización. Este se puede representar mediante un diagrama de flujo, también se deben determinar los recursos (humanos, técnicos y financieros) necesarios para la implantación de las recomendaciones que incluirá el método de implantación que más convenga utilizar a la organización de acuerdo a las recomendaciones.

Los métodos de implantación son los siguientes:

El Método Instantáneo.- Se utiliza cuando las recomendaciones son sencillas y no involucran un gran volumen de operaciones o un número excesivo de unidades administrativas.

Método del Proyecto Piloto.- Consiste en realizar un ensayo de la aplicación de las recomendaciones en una sola

parte del total de la organización, trata en sí de averiguar la efectividad de las alternativas de solución propuestas.

Método de Implantación en Paralelo.- Es aconsejable utilizarlo cuando el proyecto de recomendaciones es relevante, consiste en la operación simultánea, por un período de terminado tanto de la situación actual como la propuesta.

CAPITULO II

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y SU RELACION CON EL PROCESO ADMINISTRATIVO

C A P I T U L O I I

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y SU RELACION CON EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

El Proceso Administrativo para efectos de estudio se ha tenido que seccionar en etapas; sin embargo ésto en la práctica no se dá, ya que el proceso administrativo es un todo que no puede concebirse en partes.

Existen varias formas de seccionar al proceso administrativo que varían dependiendo de cada autor. Para efectos de nuestro análisis consideraremos cinco etapas, las cuales son:

- 1.- Planeación
- 2.- Organización
- 3.- Integración
- 4.- Dirección
- 5.- Control.

La finalidad de analizar el proceso administrativo, radica en conocer en qué forma interviene la auditoría administrativa en cada una de las etapas, lo que nos permitirá tener un marco general sobre los aspectos más importantes que se deben considerar al momento de realizar una investigación.

Como inicio, se presenta la explicación de cada etapa del proceso administrativo y los aspectos o fases de la auditoría administrativa que intervienen en dichas etapas, mostrando de esta forma la relación que existe entre ambas. Cabe aclarar que de ninguna manera se trata de ser exhaustivo - en los ejemplos presentados.

Finalmente se presenta el cuadro "Aspectos de la Auditoría Administrativa y su Relación con el Proceso Administrativo" (cuadro No. 3) en el cual se observa las cinco etapas del proceso administrativo (planeación, organización, integración, dirección y control) y su relación con los aspectos de la auditoría administrativa (verificar, evaluar, sugerir y vigilar).

PLANEACION

Consiste en determinar el objetivo, para lo cual se fijará el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización.

Los aspectos que básicamente se manejan en la planeación son los siguientes:

- 1.- Objetivos
- 2.- Políticas
- 3.- Procedimientos
- 4.- Programas.

- FINALIDAD DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

VERIFICAR:

- Que exista una clara y completa estipulación de los objetivos, políticas, procedimientos y programas, que permitan el desenvolvimiento de planes razonables encaminados al logro de las metas fijadas.
- Que no falten políticas, procedimientos o programas eficaces en algún área.
- Si existen políticas, objetivos, procedimientos y programas que no sean útiles; siendo por tal motivo obsoletos.
- Que todo el personal involucrado entienda en la misma forma los objetivos, políticas y procedimientos, de tal forma, que guíe a los mismos en la adecuada ejecución de sus actividades.

- Que los objetivos, metas o programas sean realistas y puedan alcanzarse.
- Que las políticas sean claras y fácilmente comprensibles.
- Que tanto los objetivos, políticas y procedimientos se revisen periódicamente.
- Que los objetivos, políticas y procedimientos que den de preferencia por escrito.
- Que los programas se encuentren en el tiempo previamente establecido.

EVALUAR:

- Si los sistemas y procedimientos, objetivos, políticas y programas, satisfacen la totalidad de necesidades actuales.
- Si los procedimientos y programas funcionan en forma eficaz.
- Si al término del programa se obtuvieron los beneficios que habrían de producirse.

SUGERIR:

- La modificación, corrección, adecuación o creación de objetivos, políticas, procedimientos y programas que permitan un mejor desenvolvimiento de la organización.

VIGILAR:

- Que se coordine o interprete válidamente la aplicación de las políticas.
- Que la Dirección informe al personal involucrado sobre cambios probables en los planes, objetivos-políticas y procedimientos de la organización.
- Que las políticas, objetivos y procedimientos sean evaluados periódicamente.

ORGANIZACION

Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales, humanos y técnicos, con el fin de lograr su mayor eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

El propósito esencial de la organización, es instituir una estructura definida de funciones que permita una ejecución efectiva y una red de centros de comunicación de la decisión, desde los cuales se asegure la coordinación del esfuerzo individual hacia las metas fijadas.

Las distintas fases que se manejan en esta etapa - son las siguientes:

- 1.- Autoridad y responsabilidad
- 2.- Funciones
- 3.- Obligaciones.

FINALIDAD DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

VERIFICAR:

- Si se cuenta con un organigrama o manual de organización que muestre de manera clara y detallada:

- 1.- La división de funciones
- 2.- Los niveles jerárquicos
- 3.- Los límites de autoridad y responsabilidad
- 4.- Los canales formales de comunicación
- 5.- La naturaleza lineal y staff del departamento

- 6.- Los jefes de cada grupo de empleados.
 - 7.- Las relaciones que existen entre los diversos - puestos de la empresa y en cada departamento o - sección.
- Que la estructura esté proyectada para satisfa -- cer las necesidades específicas de la empresa.
 - Que las funciones estén coordinadas, balanceadas, y cuantificadas.
 - Que exista una apropiada delegación de autoridad - y responsabilidad.
 - Que un subordinado no reciba ordenes sobre una - misma materia, de dos personas distintas.
 - Que estén definidas las relaciones organiza -- cionales en forma clara.
 - Que los canales de información proporcionen una - adecuada comunicación de los subordinados con sus jefes.
 - Que el personal entienda sus asignaciones, así co

mo las de sus colaboradores, a fin de evitar conflictos y duplicidad de funciones.

EVALUAR:

- En que medida: delegar autoridad y responsabilidad, establecer controles, definir los canales de comunicación, la división de funciones, etc., han contribuido al desarrollo de la organización.

SUGERIR:

- La elaboración de manuales de organización, cuando la empresa no cuenten con ellos o estén obsoletos.
- La modificación, creación, corrección o adecuación de la estructura orgánica; ya sea en la división de funciones sobre la cadena de relaciones directas de autoridad, desde el superior hasta el subordinado a través de la organización; y todo lo relacionado con la forma en que está estructurada la organización, pero siempre tendiendo al desarrollo de la misma y al logro de los objetivos.

VIGILAR:

- Que las medidas propuestas se estén llevando a cabo, como pudieran ser:
 - 1.- Los límites de autoridad más eficaces
 - 2.- Establecimiento de controles
 - 3.- Disminución de información a un solo jefe
 - 4.- Eliminar duplicidad de autoridad
 - 5.- Disminuir los niveles administrativos

INTEGRACION:

Son todas aquellas actividades que realizan las organizaciones tendientes a la captación y coordinación de los recursos humanos, materiales y técnicos, con apego a los recursos financieros con los que cuenta.

FINALIDAD DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.**VERIFICAR:**

- Integración de Recursos Humanos
- Que las fuentes que se utilizan en la empresa para reclutar candidatos, sean acordes a los recursos financieros con que se cuenta.

- Que el proceso de selección cubra los requerimientos del puesto, a fin de elegir al candidato idóneo para el puesto.
- Que se cubran todas las bases legales respecto a la contratación.
- Que se otorguen cursos de inducción, que cubra tanto la presentación con el demás personal, así como una explicación de las funciones, a fin de que el personal de nuevo ingreso se integre a la empresa.
- Que el personal reciba como parte de su desarrollo, cursos de capacitación y adiestramiento.

Integración de Recursos Materiales

- Que la adquisición de instalaciones y su distribución en la empresa, permita el desarrollo lógico y secuencial de los procedimientos para el otorgamiento de los servicios o desarrollo eficaz de la producción.

- Que la adquisición de equipo y herramienta de trabajo, sean necesarios para que el personal cumpla eficientemente con las funciones y actividades que le son asignadas.
- La existencia de controles para la adquisición de materiales en la empresa.
- La existencia de controles que regulen los movimientos de almacén (salidas y entradas de materiales).
- La existencia de control de inventarios.
- Que la adquisición de instalaciones, equipo y herramientas de trabajo se lleve a cabo de acuerdo a los recursos financieros con los que cuenta la empresa.

Integración de Recursos Técnicos

- La existencia de técnicas administrativas, que guien el desarrollo eficaz de las funciones que tienen encomendadas el personal de la organización, tales como:

- a.- Manuales de organización
- b.- Procedimientos
- c.- Políticas
- d.- Instructivos
- e.- Análisis y evaluación de puestos
- f.- Perfiles de puestos

En determinado momento podemos evaluar, sugerir y vigilar dependiendo de las circunstancias en que se encuentre - la organización, con respecto a la integración de sus recur - sos humanos, materiales y técnicos.

DIRECCION

Es impulsar, coordinar y vigilar la actuación de ca - da miembro y grupo de una organización social, con el fin, de - que el conjunto de todas ellas, realice del modo más eficaz - los planes señalados.

La dirección y el liderazgo son el aspecto interper - sonal de la administración, por medio del cual los subordina - dos pueden comprender y contribuir con efectividad y eficien - cia, al logro de los objetivos de la empresa.

En la dirección se contemplan las siguientes eta -

pas:

- 1.- Mando y autoridad
- 2.- Motivación
- 3.- Liderazgo
- 4.- Comunicación.

FINALIDAD DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

VERIFICAR:

- Si se ha formado un ambiente que satisfaga aquellas necesidades, cuyo ambiente contribuya al logro de los objetivos de la empresa.
- Cómo, quién y a quién está delegada la responsabilidad y autoridad.
- Si existen técnicas que motiven al personal a colaborar más efectiva y eficientemente posible.
- Que el flujo de comunicación en la empresa sirva para efectuar cambios y modificar actitudes hacia el bienestar de la organización.

EVALUAR:

- La manera de dirigir, el modo como se haga enten-

der el jefe, el respeto de sus iguales; de tal forma que influya en la moral de sus subordinados.

- Si el proceso de dirigir ayuda a la contribución de los subalternos, para realizar los objetivos de la empresa.
- Si la dirección ha sido efectiva, en forma tal, que los individuos sientan que sus metas personales están en armonía con los objetivos de la organización.

SUGERIR:

- Técnicas especiales de motivación que guíen al personal en beneficio de la organización; pudiendo ser éstas de tipo económico, participación, de reconocimiento, etc.

VIGILAR:

- Que los canales de información, proporcionen una adecuada comunicación de los subordinados con sus jefes.
- Que la comunicación llegue a todo el personal,---

con la finalidad de lograr la cooperación necesaria para cumplir con los objetivos de la organización.

- Que las técnicas de dirección y liderazgo varíen a medida que las personas, las tareas y el medio ambiente organizacional sufra modificaciones.

CONTROL

Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

La función del control es la de evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados, para asegurarse que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo.

Por lo tanto el control comprende tres etapas:

- 1.- Establecimiento de normas.
- 2.- Operación de controles.
- 3.- Interpretación de resultados.

FINALIDAD DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA**VERIFICAR:**

- Que existan controles, a fin de corregir las desviaciones que se presenten.
- Si el área o departamentos tienen establecidos -- los controles necesarios para recabar lo realizado en función de tiempo, calidad y unidad monetaria.
- Que los controles sean claros para todos aquellos que han de usarlos.
- Que los controles se hayan formulado y estén fundamentados con base a los objetivos, políticas y programas establecidos.
- Que los controles reporten rápidamente las desviaciones.

EVALUAR:

- Si los procedimientos contribuyen a conseguir que las cosas se realicen con eficiencia.
- Si los sistemas de control reflejan en todo lo posible, la estructura de la organización.

SUGERIR:

- Técnicas valiosas de implantación y control de evaluación de programas; técnicas de revisión o gráficas de GANTT, que contribuyan al desarrollo, investigación y control de las operaciones.

VIGILAR:

- Que las técnicas y sistemas de control, reflejen los planes para los cuales se han creado.
- Que los sistemas de control conduzcan a la acción correctiva y en caso necesario hacer una nueva planeación general.

A continuación se muestra el "Cuadro aspectos de la Auditoría Administrativa y su relación con el Proceso Administrativo" a fin de identificar más fácilmente el proceso administrativo y los aspectos de la auditoría administrativa.

**ASPECTOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y SU
RELACION CON EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

ASPECTOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA PROCESO ADMINISTRATIVO	VERIFICAR	EVALUAR	SUGERIR	VIGILAR
PLANEACION <ul style="list-style-type: none"> • OBJETIVOS • POLITICAS • PROCEDIMIENTOS • PROGRAMAS 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ORGANIZACION <ul style="list-style-type: none"> • AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD • FUNCIONES • OBLIGACIONES 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
INTEGRACION <ul style="list-style-type: none"> • RECURSOS HUMANOS • RECURSOS MATERIALES • RECURSOS TECNICOS 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DIRECCION <ul style="list-style-type: none"> • MANDO Y AUTORIDAD • MOTIVACION • LIDERAZGO • COMUNICACION 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CONTROL <ul style="list-style-type: none"> • NORMAS • CONTROLES • PRESUPUESTOS • PROGRAMAS 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CAPITULO III

METODOS Y PROCEDIMIENTOS EN LAS ORGANIZACIONES

C A P I T U L O I I I

METODOS Y PROCEDIMIENTOS EN LAS ORGANIZACIONES.

MANUALES ADMINISTRATIVOS

Los manuales administrativos han representado para las organizaciones herramientas de gran utilidad, en su origen resolvieron problemas de adiestramiento y supervisión a través de publicaciones que contenían información e instrucciones para que el personal llevara a cabo las operaciones -- que les habían sido asignadas, fue a partir de la Segunda Guerra Mundial cuando se desarrolló esta técnica, debido a la -- escasez y urgencia de contar con personal capacitado. Actualmente la complejidad que se expresa en las organizaciones -- por su continuo desarrollo ha provocado aún más la necesidad de contar con instrumentos eficaces para llevar a cabo su administración; en este sentido los manuales resultan una excelente guía para que el personal ejecute el trabajo que le ha sido encomendado.

Duhalt Krauss define a los manuales como "Un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo". (1)

(1) Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas, - pág.47.

Para complementar la definición anterior de los manuales es indispensable citar la establecida por la Secretaría de la Presidencia "Los manuales administrativos son instrumentos que apoyan el funcionamiento de la institución a través de la especificación de: bases jurídicas, atribuciones, estructuras, objetivos, políticas, determinación de campos de competencia, deslindamientos de responsabilidades, funciones, actividades, operaciones o puestos, en general en ellos se concentra información amplia y detallada acerca del quehacer de la misma ". (2)

De las anteriores definiciones podemos desprender - que los manuales administrativos, sirven como un medio de comunicación y coordinación y tienen los siguientes objetivos, dependiendo del área de aplicación y detalles requeridos en las organizaciones :

- Presentar una panorámica de conjunto de la organización.
- Precisar las funciones correspondientes a cada una de las áreas de la organización, a fin de deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.

(2) Coordinación general de estudios administrativos de la Presidencia de la República, pág. 9.

- Guiar al personal en la ejecución de sus labores con el objeto de proporcionar uniformidad en el trabajo.
 - Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
 - Servir de medio de integración y orientación al personal.
 - Instrumentar la orientación y la información al público.
- VENTAJAS DE LA UTILIZACION DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.
- Control adecuado de los empleados en el cumplimiento de las rutinas, evitando su alteración arbitraria.
 - Uniformidad.
 - Disminuir cargas de supervisión.

Paul G. Dreschen, considera algunas ventajas de las cuáles se pueden destacar las siguientes:

- Eliminar confusión
- Eliminar incertidumbre
- Simplificación del trabajo
- Evitar implantación de procedimientos incorrectos.

CLASIFICACION DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Existen diferentes Manuales Administrativos que dependiendo de la estructura de la organización sea pública o - privada se clasifican de la manera siguiente :

POR AREA DE ACTIVIDADES :

- a) Ventas
- b) Producción
- c) Finanzas
- d) Personal
- e) Otras Funciones
- f) Generales (Se ocupan de dos o más de estas áreas)

POR SU CONTENIDO :

- a) Historia de la Empresa
- b) Organización de la Empresa
- c) Políticas de la Empresa
- d) Procedimientos de la Empresa
- e) Contenido múltiple que trate dos o -- más de estos temas.

MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

En base a lo anterior nos enfocaremos a los manuales que se clasifican por su contenido, ya que dentro de éste se encuentra el Manual de Procedimientos.

Los Manuales de Procedimientos pueden ser: de toda la empresa, de un departamento o de una sección.

De tal manera que podemos entender como Manual de Procedimientos, a los métodos de trabajo utilizados en las organizaciones para determinar la competencia de cada empleado implicando una sucesión lógica de las actividades interdependientes que dan lugar a las responsabilidades; a través de ellas, es posible regular mediante controles, al personal que maneja recursos de cualquier índole.

MARCO TEORICO DE PROCEDIMIENTOS

Inicialmente definimos lo que se entiende por procedimientos : " Los procedimientos administrativos son un conjunto de operaciones en secuencia cronológica, que precisan la forma sistemática de hacer un determinado trabajo o rutina ". (1)

(1) Comité Técnico Consultivo de Unidades de Organización y Métodos del Sector Público Federal y la Dirección General de Estudios Administrativos de la Secretaría de la Presidencia.

De la anterior definición se puede desprender que - los procedimientos son verdaderas guías de acción que detallan en forma exacta las actividades que deben cumplirse. Su esencia es una secuencia cronológica de las acciones requeridas.

Los procedimientos deben existir en toda la organización aún cuando se vuelven más precisos y abundantes en los niveles bajos, en gran parte por la necesidad de un control -- más cuidadoso, las ventajas económicas de describir las acciones en detalle, la reducción del área de decisión, y el hecho de que los trabajos de rutina se presenten en si mismos a obtener una mayor eficiencia a través de la descripción de una mejor forma de hacer las cosas.

Los procedimientos como parte de un sistema, tienen la siguiente utilidad :

- Regular la coordinación de las personas que interactúan con recursos de cualquier índole.
- Es un antecedente para precisar requerimientos de aplicación, actualización y simplificación.
- Sirve como referencia documental para detectar -- fallas y omisiones.

Los procedimientos traspasan con frecuencia las líneas departamentales, es decir, existe una interrelación con -- otros departamentos o áreas involucradas directa o indirectamente.

Definitivamente el procedimiento de una área siempre tendrá ingerencia con otras áreas debido a que tanto el -- origen y final de un procedimiento no se pueden dar por sí so los, requiriendo por tal motivo de alguna área, que de origen a una serie de actividades o funciones encaminadas al logro -- de un objetivo, mismo que se refleja en alguna o algunas áreas de la organización.

Por otra parte existe una relación entre procedi--- miento y políticas ya que de éstas, como sabemos son enuncia-- dos generales o maneras de entender que guían o canalizan el - pensamiento hacia una acción en la toma de decisiones; y para- que se logre la acción se requiere de un procedimiento que nos indique como y que debemos hacer.

OBJETIVOS DE LOS PROCEDIMIENTOS

- . Detectar errores o corrección de éstos, y una - continua simplificación de tareas operativas.
- . Incremento de la productividad y mejoramiento - en la calidad de los servicios.

- . Participación de los empleados en los nuevos - métodos de trabajo.

REQUISITOS DE LOS PROCEDIMIENTOS

- . Deberán estar contenidos en un Manual de Procedimientos.
- . Deberán estar proyectados de tal manera que promuevan la consecución de los objetivos de la -- empresa y que efectivamente los alcance.
- . Su funcionamiento deberá estar dentro del marco de la estructura de la organización.
- . Proporcionarán los métodos de control adecuados a fin de lograr un desempeño máximo con un minimo de tiempo y esfuerzo.
- . Las rutinas contenidas en el sistema o procedimiento al momento de su ejecución deberán tener una secuencia lógica.
- . Proporcionarán los medios para una coordinación eficaz entre los diversos departamentos.

- . Tendrán implantadas todas las actividades necesarias.
- . Delegarán la autoridad necesaria a los responsables.

VENTAJAS DE LOS PROCEDIMIENTOS

- . Uniformidad y un mayor control en el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evita su alteración arbitraria.
- . Simplifica la determinación de responsabilidades por fallas, errores u omisiones.
- . Facilita las labores de auditoría, de control interno y por consiguiente su vigilancia.
- . Describe de manera específica las labores a seguir a toda persona que tiene acceso al puesto.
- . Aumenta por consiguiente la eficiencia del área o departamento.
- . Facilita la supervisión del trabajo por parte de los Jefes.

DIAGRAMAS DE PROCEDIMIENTOS Y SU CLASIFICACION

Son diagramas de procedimientos aquellos que expresan gráficamente las distintas actividades de que se compone un procedimiento o parte de éste, estableciendo así, una secuencia cronológica.

Los diagramas de procedimientos se clasifican por su propósito de la siguiente manera:

De forma.-Se ocupa fundamentalmente de los documentos o reportes y mediante símbolos se representa la secuencia de cada una de las actividades por las que atraviesa una forma en sus diferentes tantos y a través de los diversos puestos y/o áreas de la organización, desde que se origina hasta que se archiva.

De labores.- (Qué se hace) También se conoce como diagrama abreviado de proceso, se representan mediante símbolos, el flujo o secuencia de las actividades, al personal responsable de realizarlas y en que consisten.

De método.- (Cómo se hace) Presenta la secuencia de actividades, la persona que debe realizarlas y la manera de efectuar cada paso del procedimiento. Es útil para el adiestramiento de personal.

Analítico.- (Para que se hace) El diseño de los diagramas de procedimientos analíticos engloba los diagramas --- de procedimientos antes mencionados, porque incluye en su formulación lo siguiente :

Presenta la secuencia de las formas que se utilizan en el procedimiento.

Específica la secuencia lógica de actividades, personal que las realiza en donde y como debe efectuar las y adicionalmente especifican para que sirven cada una de las actividades.

SIMBOLOGIA

El diagrama de procedimientos requiere de la utilización de símbolos a los que se les confiera convencionalmente un significado preciso, así como convenir en determinadas normas para su aplicación; de otra manera transmitirían un mensaje deformado, o sería ineficaz para la comprensión del procedimiento.

Actualmente se conocen algunas técnicas para diagramar de las cuales las más importantes son :

American Society Of Mechanical Engineers (ASME).-

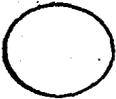
Que a pesar de su amplia aceptación se considera limitada, ya que no satisface todas las necesidades de diagramación administrativa.

American National Standard Institute (ANSI).- Esta simbología es empleada en el procesamiento electrónico de datos, de la cual se han tomado ampliamente algunos símbolos para la elaboración de diagramas administrativos.

Estas técnicas han servido como marco general para el desarrollo de un estilo propio para diagramar, ya que en la práctica, la aplicación de una u otra técnica, o bien su combinación dependerá de las necesidades del analista.

A fin de conocer la simbología que se utiliza en cada técnica (ASME) (ANSI), se presentan a continuación:

TECNICA ASME

SIMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCION
	Operación	Indica las principales fases del procedimiento, método o proceso.
	Inspección	Indica la verificación, la calida y/o cantidad de algo.
	Desplazamiento o transporte.	Indica el movimiento de los empleados, material y equipo de un lugar a otro.
	Depósito provisional es- pera.	Indica demora en el desarrollo de las actividades.
	Almacenamiento Permanente.	Indica el depósito de un documento o información dentro de un archivo, o de un objeto cualquiera en un almacén.

SIMBOLO

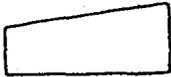
NOMBRE

DESCRIPCION



Conector de
página.

Representa una conexión o -
enlace con otra hoja diferen-
te, en la que continúa el --
diagrama de procedimiento.



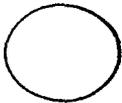
Teclado en
línea

Representa el uso de un dis-
positivo en línea para pro-
porcionar información a una
computadora electrónica, u -
obtenerla de ella.



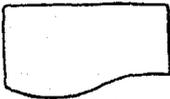
Cinta perforada

Representa cualquier tipo de
cinta perforada que se utili-
ce en el procedimiento.



Cinta magnética

Indica cualquier tipo de cin-
ta magnética que se emplee -
en cualquier procedimiento.



Documento

Representa cualquier tipo de
documento.



Enlace de
comunicación

Representa la transmisión de
información de una parte a -
otra.

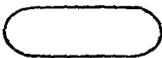
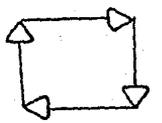
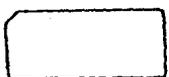
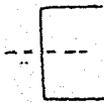


Conector

Se usa para unir o relacio-
nar parte del diagrama con--
otra del mismo, dentro de la
misma página.

TECNICA ANSI

SIMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCION
	Operación	Representa la ejecución de una actividad relativa a un procedimiento.
	Disparador	Indica el inicio de un procedimiento, conteniendo el nombre de éste o el nombre de la unidad administrativa.
	Decisión o Alternativa	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
	Archivo Definitivo	Indica que se guarda un documento en forma permanente.
	Archivo Temporal	Indica que se guarda un documento en forma eventual.

SIMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCION
	Inicio o término	Indica dónde se inicia y don de termina un diagrama; puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Dirección de flujo	Conecta los símbolos, señalando el orden en que deben realizarse las distintas actividades.
	Tarjeta perforada	Representa cualquier tipo de tarjeta perforada que se utilice en el procedimiento.
	Operación con teclado.	Indica una actividad que utiliza dispositivo operado por teclas, perforación de tarjetas, verificación, capturas de disketts, cinta magnética o cassette.
	Anotación	No forma parte del diagrama de flujo. Se usa para comentarios adicionales a una actividad; se puede conectar a cualquier símbolo del diagrama en el lugar donde la anotación sea significativa.

Es importante la adopción de una técnica para registrar, analizar y evaluar el flujo de la información recopilada de los procedimientos; esta técnica se adecuará al estilo personal y/o a las necesidades de cada estudio, cuidando que los diagramas sean claros, sencillos y fáciles de entender.

CAPITULO IV

GUIA TECNICA PARA LA ELABORACION Y ANALISIS DE PROCEDIMIENTOS

C A P I T U L O I V

GUIA TECNICA PARA LA ELABORACION Y ANALISIS DE PROCEDIMIENTOS

La presente guía se elaboró con la finalidad de contar con un instrumento técnico administrativo, que facilite - durante su seguimiento la identificación, análisis y diseño - de los métodos y procedimientos de la organización.

Dicha guía es complemento de la metodología de auditoría administrativa propuesta, la cual contempla los siguientes pasos.

- 1.- Exámen Preliminar.
- 2.- Recolección de la Información.
- 3.- Análisis de la Información.
- 4.- Conclusiones.
- 5.- Implantación.

EXAMEN PRELIMINAR

Consiste en recabar documentos y datos en general - que una vez organizados, analizados y sistematizados, muestren una panorámica general de la problemática del área en --

estudio como son: antecedentes, objetivos de la organización, - estructura orgánica, funciones, etc.

En base a lo anterior, es factible determinar el objetivo y alcance de la investigación así como la formulación- de un programa de actividades (Anexo No. 1), en el cual se estime el tiempo y recursos necesarios para llevar a cabo el estudio.

RECOLECCION DE LA INFORMACION

Es fundamental para realizar un estudio de procedi- mientos, contar con una información de acopio de hechos rele- vantes, fidedignos y completos.

La etapa de recolección de la información consiste- en reunir la información documental y de campo de las áreas - involucradas en los procedimientos sujetos a estudio, propor- cionando con ello el conocimiento de la realidad operativa y- sus potenciales de mejoramiento.

La información de los procedimientos se obtendrá a - través de:

- a) Inventario de Procedimientos.

- b) Entrevista Dirigida.
- c) Recopilación de Documentos Soporte.
- d) Observación Directa.
- e) Cuestionario.

a) Inventario de Procedimientos,

Se integra en una relación o listado que contenga - el nombre de los procedimientos y el área o las áreas responsables de su ejecución (Anexo No. 2)

b) Entrevista Dirigida.

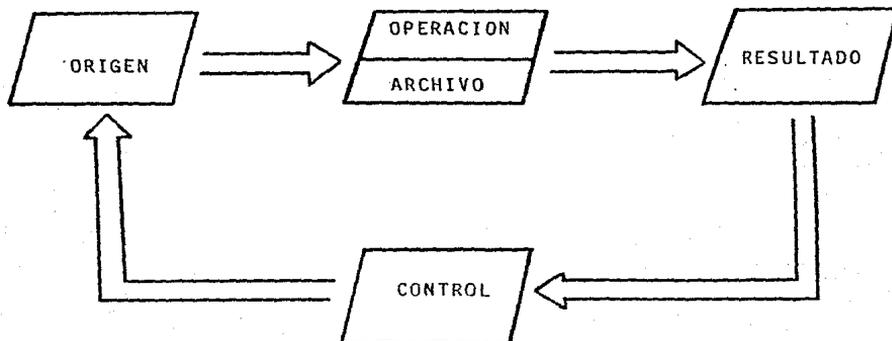
Se aplica al personal operativo responsable de las - tareas que integran el procedimiento, siguiendo el flujo de - actividades actuales.

Es importante que el entrevistador motive al entre- - vistado, explicándole claramente el objetivo de estudio, así - como la finalidad de los procedimientos, enfatizando en los - beneficios que se obtendrán a través de los mismos. También - deberá observar las siguientes recomendaciones:

- Elaborar un Programa de Entrevistas (Anexo No.3).

- Limitar el tiempo de la entrevista para no fatigar al entrevistado.
- Iniciar la entrevista con preguntas o comentarios fuera del tema para dar confianza al entrevistado.
- Emplear un lenguaje claro y sencillo.
- Saber escuchar.
- No criticar, prejuizar, sugerir cambios, inducir - los a las respuestas o aconsejar durante la entrevista.

Para la aplicación de la entrevista se utilizará -- una guía, la cual contendrá preguntas previamente estructuradas que guíen al entrevistador, ya que no existe un modelo de cuestionario aplicable a todos los casos, así como dos procedimientos iguales dentro de una área. Dicha guía se basa en - un enfoque de sistemas para llevar a cabo la entrevista sobre procedimientos, que esquemáticamente se puede representar de - la siguiente manera:



Es conveniente aclarar que las preguntas contenidas en la guía de la entrevista (Anexo No. 4), pueden ser amplias, reducidas o modificadas, esto será de acuerdo a la particularidad del procedimiento en proceso de investigación, también es importante enfatizar en la habilidad, experiencia y criterio que debe poner a prueba el responsable de recabar la información, pues de esta etapa dependerá de la ejecución óptima de las siguientes fases de esta guía.

c) Recopilación de Documentos Soporte.

Se recaban documentos involucrados directamente con los procedimientos, los cuales pueden ser: normas, políticas, reglamentos, circulares, memorandums, oficios, reportes, recibos, formas etc. (Anexo No. 5).

d) Observación Directa,

Se aplica durante la entrevista, a fin de que el entrevistador verifique directamente la realidad en la ejecución de las actividades en todos sus ámbitos, para tener una idea objetiva de las condiciones, medios y personal que operan los procedimientos (Anexo No. 6 Observaciones Personales).

e) Cuestionario.

Los responsables de la investigación formularán una serie de cuestionarios necesarios que complementen la información recopilada mediante la entrevista dirigida. (Ver capítulo V sobre el diseño de cuestionario).

ANALISIS DE LA INFORMACION.

Una vez que la información ha sido recopilada se procede a:

- Ordenar la información, integrándola y clasificándola primeramente por área y posteriormente por procedimiento.
- Complementar la información recabada a través de cuestionarios.

- Analizar la información ordenada a través de la confrontación de la información captada en los cuestionarios, con la información recopilada mediante la entrevista dirigida y la elaboración de procedimientos actuales, tomando como instrumento los diagramas de flujo.
- Verificar las diferentes actividades que conforman cada procedimiento actual, con los responsables de llevarlos a cabo.

Los procedimientos actuales deben reflejar las actividades reales, con el objeto de contar con una visión íntegra de los mismos, para estudiarlos detalladamente y proceder al análisis, el cual debe ser realizado con sentido crítico y orientado a definir, adecuar y modificar, aquellos procedimientos que lo requieran.

Los aspectos básicos a revisar en los procedimientos actuales son:

- a) Verificar la secuencia lógica de las actividades.
- b) Verificar si las políticas y reglas que regulan las actividades que se desarrollan en los procedimientos, son emitidos y plasmados en documentos, además si son conocidos por el personal.

- c) Revisar cuidadosamente los procedimientos para - determinar si se adecuan conforme a la estructura orgánica formal de la empresa.
- d) Verificar que las funciones estén definidas en - cada una de las áreas y su relación con los procedimientos, identificando los puestos que realizan cada una de las actividades involucradas.
- e) Identificar que los procedimientos estén proyectados de tal manera que promuevan la consecución de los objetivos de la empresa y que efectivamente los alcance.
- f) Verificar los aspectos siguientes en cuanto a - equipo y ambiente laboral.
 - Que el mobiliario esté dispuesto conforme a la secuencia del procedimiento.
 - Que cada empleado tenga un lugar específico y cercano a los útiles de trabajo que ocupe constantemente.
 - Que cuente con espacios adecuados que ayuden a la fluidez de los procedimientos.
 - Que la distribución de las instalaciones sea adecuada conforme a la secuencia lógica de actividades.

CONCLUSIONES

Una vez detectadas las deficiencias mediante el análisis efectuado a los procedimientos actuales, se procederá a sugerir las alternativas de solución, mismas que serán plasmadas en los procedimientos propuestos, los cuales tendrán como finalidad lograr el mejor y el máximo desempeño de las actividades, como el mínimo de tiempo y esfuerzo y a la vez proteger los recursos asignados al personal involucrado en dichos procedimientos.

Para obtener mayor control de la identificación de cada una de las deficiencias, es conveniente que se registren las observaciones correspondientes y se proceda en seguida con las recomendaciones y beneficios, esto con el fin de que se incluyan todos los aspectos identificados.

La presentación de los resultados del análisis y evaluación de los métodos y procedimientos se harán de manera íntegra considerando los siguientes puntos: (Ver anexo No. 7)'

- Nombre de Area.
- Nombre del Procedimiento Propuesto.
- Objetivo del Procedimiento.
- Observaciones Relevantes a los Procedimientos.
- Recomendaciones y Beneficios.
- Políticas y Reglas.

IMPLANTACION

Es importante señalar que una vez expuestos los resultados obtenidos del estudio y análisis realizado a los procedimientos, se deberá considerar los diferentes métodos de implantación de un procedimiento, ya que cada uno responde a la complejidad del mismo. Los métodos de implantación más usuales son:

a) El Método Instantáneo.

Consiste en poner en marcha los cambios en el procedimiento en el momento en que son autorizados. Generalmente, si el procedimiento propuesto es relativamente sencillo y no involucra gran volumen de actividades o un número excesivo de áreas, el método de implantación instantáneo es el más aconsejable.

b) Método del Proyecto Piloto.

Consiste en realizar un ensayo del procedimiento propuesto en una sola parte del total de la área involucrada en el mismo, con la finalidad de medir su eficacia.

c) Método en Paralelo.

Este método consiste en la operación simultánea por

un período determinado, tanto del procedimiento actual como del propuesto para implantar, este permite realizar modificaciones y ajustes sin crear graves problemas.

Una vez seleccionado el método de implantación se procederá a llevarlo a la práctica tomando en cuenta los siguientes aspectos.

- Vigilar la Implantación.
- Retroalimentar la Implantación.
- Evaluar el Procedimiento Implantado, a fin de comparar críticamente los resultados obtenidos, contra los propuestos inicialmente.

ANEXOS UTILIZADOS EN LA GUIA TECNICA PARA LA ELABORACION Y - ANALISIS DE PROCEDIMIENTOS.

Los anexos serán utilizados durante el desarrollo - de los pasos contemplados en la guía técnica, con el objeto de controlar la información captada, así como de su análisis y diseño de los procedimientos.

Para identificar fácilmente los anexos se presenta una relación de éstos :

- EXAMEN PRELIMINAR.

- Anexo 1.- Programa de Actividades para el Caso - Práctico.

- RECOLECCION DE LA INFORMACION.

- Anexo 2.- Inventario de Procedimientos.
- Anexo 3.- Programa de Entrevistas.
- Anexo 4.- Guía de Entrevista.
- Anexo 5.- Control de Formas y Documentos Soporte.
- Anexo 6.- Observaciones Personales.

- ANALISIS DE LA INFORMACION - CONCLUSIONES

- Anexo 7.- Conclusiones de los procedimientos

GUIA DE ENTREVISTA

FECHA

ADSCRIPCION DEL ENTREVISTADO :

PROCEDIMIENTO :

	PREGUNTAS	RESPUESTAS
O R I G E N	a) ¿COMO SE INICIA EL PROCEDIMIENTO ? b) ¿QUE DOCUMENTACION RECIBE ? -¿DE QUIEN LA RECIBE ? -¿EN CUANTOS TANTOS ? c) ¿QUE DOCUMENTACION ELABORA ? -¿EN CUANTOS TANTOS ?	
O P E R A C I O N	d) ¿QUE HACE CON LA DOCUMENTACION QUE RECIBE O ELABORA ?	

PREGUNTAS		RESPUESTAS
A R C H I V O	<p>a) ¿ COMO DISTRIBUYE ESTA DOCUMENTACION ?</p> <p>f) ¿ QUE COPIAS CONSERVA ?</p> <p>g) ¿ CONSULTA ALGUN DOCUMENTO PARA ESTA ACTIVIDAD ?</p>	
C O N T R O L	<p>b) ¿ QUIEN REVISA SU TRABAJO ?</p> <p>i) ¿ QUE REVISA DE SU TRABAJO ?</p>	

PREGUNTAS	RESPUESTAS
<p>R E S U L T A D O</p> <p>j) ¿ CUAL ES EL OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO ?</p> <p>k) ¿ COMO TERMINA EL PROCEDIMIENTO ?</p>	
<p>C O M P L E M E N T A R I A S</p> <p>l) ¿ EN QUE ACTIVIDADES EXISTEN ALTERNATIVAS ?</p> <p>m) ¿ CUALES SON ?</p> <p>n) ¿ CON QUE FRECUENCIA SE REALIZA CADA ACTIVIDAD DEL PROCEDIMIENTO ?</p> <p>o) ¿ CUANTO TIEMPO PROMEDIO EMPLEA EN REALIZAR CADA ACTIVIDAD ?</p>	

OBSERVACIONES PERSONALES**FECHA**

PROCEDIMIENTO :

AREA QUE LO REALIZA :

OBSERVACIONES :**SITUACION DEL AREA DE TRABAJO :**

CONCLUSIONES DE LOS PROCEDIMIENTOS

AREA :

PROCEDIMIENTO :

CAPITULO V

**CASO PRACTICO : ANALISIS Y EVALUACION DE LOS METODOS Y
PROCEDIMIENTOS EN LA SUCURSAL CHIAPAS DE TELEFONOS DE
MEXICO, S.A. DE C.V.**

C A P I T U L O V

CASO PRACTICO : ANALISIS Y EVALUACION DE LOS METODOS Y PROCEDIMIENTOS EN LA SUCURSAL CHIAPAS DE TELEFONOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION

OBJETIVO

Revisar y evaluar los métodos y procedimientos de cada una de las áreas de la sucursal Chiapas de Teléfonos de México, S.A. de C.V., con la finalidad de identificar deficiencias que sirvan como base para la proposición de métodos y procedimientos adecuados, que incluyan controles que regulen la secuencia lógica de actividades, para guiar al personal en una mejor atención al público.

HIPOTESIS

La aplicación de la Auditoría Administrativa en la Sucursal Chiapas de Teléfonos de México, S.A. de C.V., permitirá detectar la existencia, aplicación y difusión de los métodos y procedimientos, a fin de determinar las deficiencias que repercuten en el otorgamiento de los servicios al público

ALCANCE

La Auditoría Administrativa se aplicará en la Sucursal Chiapas de Teléfonos de México, S.A., de C.V., en sus áreas que la conforman : Contratación, Conmutadores, Cobranzas y Cajas.

La Investigación se delimita al análisis y evaluación de los procedimientos de las áreas enunciadas, considerando para nuestro estudio los procedimientos prioritarios, los cuales son los que están directamente involucrados con los diversos servicios telefónicos que presta la sucursal, así como por las numerosas actividades involucradas y la complejidad de éstas en los procedimientos.

Posteriormente se formula un programa de actividades (Anexo No. 1), en el cual se contempla el tiempo estimado para analizar y evaluar los procedimientos involucrados en los diversos servicios telefónicos, y el tiempo real que se utilizó, con el propósito de llevar a cabo un control en la investigación.

EXAMEN PRELIMINAR

Como resultado en la ejecución de esta etapa se obtuvo los siguientes antecedentes como son: Los aspectos históricos, objetivo, estructura orgánica, funciones y los servicios que otorgan.

En base a lo anterior se determinó el objetivo, hipótesis y alcance de la investigación, así como del programa de actividades necesarias para el desarrollo del estudio.

ASPECTO HISTORICO

Teléfonos de México, S.A. de C.V., se constituyó el 23 de diciembre de 1947 traspasandose a esta los derechos -- y obligaciones de la empresa Teléfonos Ericcson, S.A., asimismo el 18 de mayo de 1950, se adquirieron los bienes de la - Compañía Telefónica y Telegráfica Mexicana, S.A.. quedando - así fusionados los intereses de las compañías que iniciaron el servicio telefónico en México.

El gobierno federal empezó a participar en forma - activa para la transformación de la compañía a partir del 11 de diciembre de 1951, fecha en que expidió la ley del impuesto sobre ingresos por servicio telefónico, impuesto que al - ser recuperado por la empresa se destinó en parte como crédi

to para el financiamiento de la empresa. El 18 de junio de 1963 se acordó que el Estado aportara el importe del crédito en acciones preferentes de voto limitado con dividendo fijo del 5%, siendo esta la forma en la que el gobierno federal - se convierte en accionista minoritario de la compañía de Teléfonos de México, S.A.

El 20 de agosto de 1958, un grupo de empresarios - mexicanos adquirió las acciones de Teléfonos de México, S.A. que hasta esa fecha obraban en poder de la Internacional - Telephone y Telegraph Corporation y de la L.M. Ericsson de - Suecia, lográndose así la mexicanización de Teléfonos de México, S.A.

El 31 de octubre de 1972, fueron convocadas las - asambleas extraordinarias y ordinarias de accionistas, con - el objeto de conocer y aprobar las bases del acuerdo celebrado entre el Gobierno Federal y la Empresa; el 16 de Agosto del mismo año, por medio de las cuales la compañía se con - vierte en una empresa de participación estatal mayoritaria - los accionistas en asamblea ordinaria adecuaron la integración del consejo a la nueva estructura social de la empresa, esta misma asamblea acordó, en marzo de 1984 modificar la escritura social para adoptar el régimen de capital variable, por las ventajas que representa en su operación.

OBJETIVO

De acuerdo al Manual de Bienvenida de Teléfonos de México, S.A. de C.V., su objetivo general es :

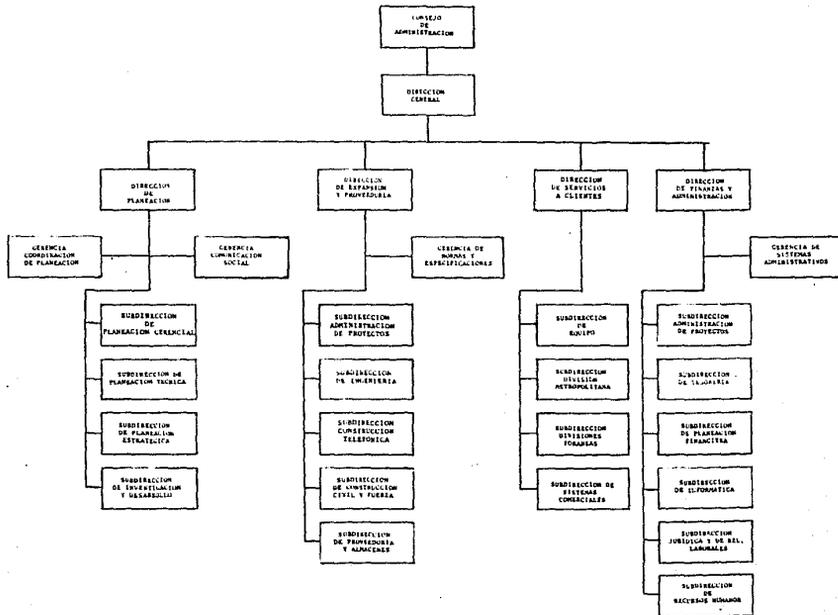
" Dar, Mantener Funcionando y Extender el Servicio Telefónico en Beneficio del Progreso del País ".

ESTRUCTURA ORGANICA Y FUNCIONES

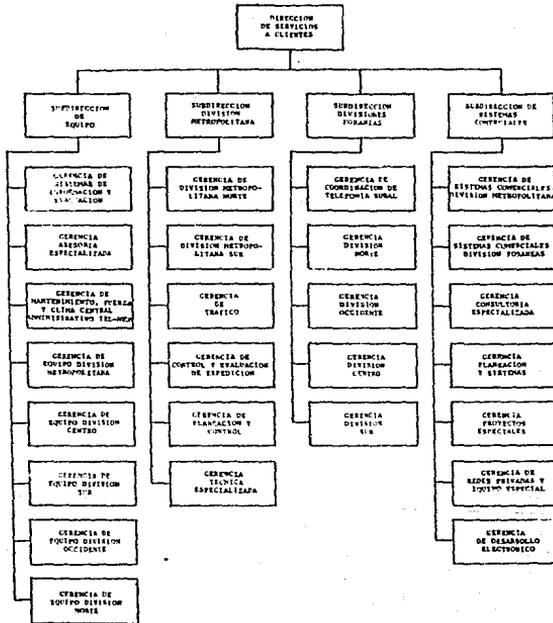
Considerando que actualmente Teléfonos de México, S.A. de C.V., es una empresa altamente compleja en su conformación orgánica, se procede a exponer en primera instancia - el organograma general (No.1) de la empresa, en el que se localiza la Dirección de Servicios a clientes, misma que se representa posteriormente en un organograma específico (No.2) que muestra la Subdirección de División Metropolitana Norte, de la cual dependen directamente la Gerencia de División Metropolitana Norte, de esta última se desprenden el organograma específico de la Gerencia Comercial Norte (No. 3) que se constituye por las Jefaturas de Sucursales Norte, entre ellas la de Chiapas (Motivo de estudio).

En seguida se mencionan las funciones generales -- de la Gerencia Comercial, las cuales fueron obtenidas del -- Manual General de las empresas de Participación Estatal.

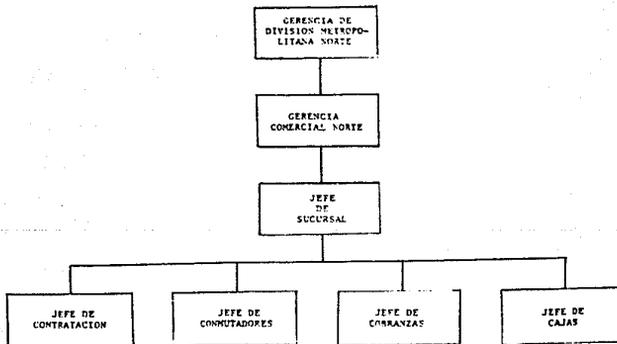
TELEFONOS DE MEXICO S.A. DE C.V.



DIRECCION DE SERVICIOS A CLIENTES DE TELEFONOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.



SUCURSAL CHIAPAS



FUNCIONES

- Administrar, organizar y distribuir al personal - y el trabajo como se juzgue conveniente.
- Supervisar que las labores sean realizadas por el personal.
- Recibir información para la elaboración del reporte diario.
- Formular los estimados de programas a corto y mediano plazo, del ciclo demanda-oferta-ganancia.
- Vigilar el cumplimiento de los programas de contratación y ganancia de líneas y aparatos.
- Dar la bienvenida al personal de nuevo ingreso a la sucursal.
- Mejorar, promover y mantener aspectos confortables en la sucursal.
- Programar cursos de capacitación para el entrenamiento y actualización del personal.
- Detectar necesidades de mobiliario y equipo en las áreas donde sea necesario.
- Conocer la cotización de acciones y/o obligaciones vigentes en el día.

- Proporcionar al personal los elementos necesarios para realizar su trabajo.
- Vigilar la oportuna y correcta atención al público.

SERVICIOS QUE OTORGAN LAS AREAS QUE CONSTITUYEN A LA SUCUR -
SAL CHIAPAS DE TELEFONOS DE MEXICO, S. A. DE C.V.

CONTRATACION

- . Recepción de solicitudes para la prestación del -
servicio telefónico.
- . Asignación del servicio telefónico a los abonados
- . Contrataciones de servicio telefónico.
- . Efectúa trámites relacionados con el servicio --
telefónico como son:
 - Cambio de nombre del abonado en contrato.
 - Cambio de número telefónico.
 - Cambio de domicilio.
 - Bajas de domicilio
 - Bajas de servicios telefónicos
 - Movimientos varios en contrato telefónico
 - Otorga servicio por correspondencia

CONMUTADORES

- . Recepción de solicitudes para la prestación de -- servicios telefónicos.
- . Asignación de los servicios telefónicos.
- . Efectuar trámites relacionados con el servicio -- telefónico como son:
 - Cambio de nombre del abonado en contrato.
 - Cambio de números telefónicos.
 - Cambios de domicilio.
 - Bajas de servicios telefónicos.
 - Movimientos varios en contrato telefónico.
 - Otorga servicio por correspondencia.

COBRANZAS

- . Aclaraciones de recibos telefónicos solicitados -- por los abonados como son:
 - Adeudo Anterior
 - Transferencias
 - Pago no aplicado
 - Pago equivocado
 - Sobrantes de Tarja Distancia
 - Gastos de Instalación

- Larga Distancia
- Telegramas
- Partes Repuestas
- Anuncios en Directorio
- Bajas de servicios telefónicos
- Ajustes
- Archivo

CAJAS

- . Recepción y registro de los diferentes pagos efectuados por los abonados.
- . Corte de Caja
- . Cancelación de folios

AREA Y NUMERO DE PERSONAL QUE INTEGRA LA SUCURSAL CHIAPAS

En el siguiente cuadro se determinan las áreas y el personal operativo que integra la sucursal Chiapas de Teléfonos de México, S.A. de C.V., con la finalidad de contar con la información necesaria que facilite el análisis y evaluación de los métodos y procedimientos en dichas áreas, también con el mismo propósito se presentan los diversos servicios -- que otorgan cada una de las áreas.

A R E A	NUMERO DE PERSONAL OPERATIVO
CONTRATACION	16
CONMUTADORES	5
COBRANZAS	11
CAJAS	4

RECOLECCION DE LA INFORMACION

Esta etapa incluyó el levantamiento de la información a través de :

- Inventario de Procedimientos (Anexo No. 2)
- Programa de entrevistas (Anexo No. 3)
- Control de Formas y Documentos
Soporte (Anexo No. 5)
- Cuestionarios aplicados a Empleados y abonados.

Cabe mencionar que no todos los anexos incluidos en la guía técnica para la elaboración y análisis de procedimientos (Ver Cap. IV), son incluidos en este capítulo, ya que los que no se presentan fueron utilizados para recabar y/o analizar información.

CONTROL DE FORMAS Y DOCUMENTOS SOPORTE

CLAVE	FORMAS Y/O DOCUMENTOS	AREA RESPONSABLE
F-294	Recibo de Caja	
F-102	Control de Trámite de contratación	
F-79	Registro de Conmutadores	
F-950	Solicitud de Facturación	
F-764	Reporte de Visita	
F-885 A	Adeudo Anterior	
R-48	Control de Facturación de Ordenenes en servicios Fonotelegramas	
F-661	Nota para Información o Aclaración de Cargos por Servicio Local	
F-1003	Ajuste Individual	
F- 17	Recado Interno Contrarecibo	
R-20	Reporte de Instalaciones	
TR	Ajuste a la Cuenta 134, Cuentas a cobrar a Abonados	
F-525	Entrega de Cajero Recibidor	
F-2	Comunicación Interna por Depósito	
F-604	Control de Venta Directa de Valores	
F-498	Recibo por Entrega de Equipo Telefónico	
F-628	Orden de Servicio	
F-901	Orden de Servicio	
F-662	Nota para Información o Aclaración de Cargos por Larga Distancia	
F-777	Teleboleta larga Distancia	
F-612	Solicitud de Información	
F-1630 A	Fecha de Suspensión	
F-56-D	Solicitud de Cambio de Nombre	
F-66	Solicitud de Servicio	

CUESTIONARIO APLICADO A PERSONAL DE
TELEFONOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.
SUCURSAL CHIAPAS

A).- A R E A :

NOMBRE

DEPARTAMENTO () _____

OFICINA () _____

SECCION () _____

PUESTO () _____

B).- NOMBRE DEL RESPONSABLE DEL AREA:

C).- ANTIGUEDAD EN EL PUESTO:

D).- GRADO MAXIMO DE ESTUDIOS:

E).- EDAD:

F).- NOMBRE DE SU JEFE INMEDIATO:

P L A N E A C I O N

1).- ¿Conoce los objetivos generales de teléfonos de México?

NO _____ POR QUE _____

SI _____ MENCIONELOS _____

2).- ¿Tiene por escrito el (los) objetivo (s) generales de -
Teléfonos de México?

NO _____

SI _____

3).- ¿Conoce el (los) objetivo (s) del Area en que labora?

NO _____ POR QUE _____

SI _____ MENCIONELOS _____

4) ¿Tiene por escrito el (los) objetivo (s) del Area en que-
labora?

NO _____

SI _____

MARCO NORMATIVO

5) ¿Se le ha dado a conocer las reglas y políticas que regulan el funcionamiento de esta Area?.

NO _____ POR QUE _____
 SI _____ CUALES SON _____

6) ¿Tiene por escrito las normas y políticas que regulen el funcionamiento de esta Area?.

NO _____
 SI _____

7) ¿Cuenta con instructivos que guien las actividades de esta Area?.

NO _____ POR QUE _____
 SI _____ CUALES SON _____

ORGANIZACION

8) ¿Conoce el Manual de Organización que contenga la descripción de las funciones?.

NO _____ POR QUE _____
 SI _____

9) ¿Cuenta con un ejemplar del Manual de Organización?

NO _____
 SI _____

10) ¿Cree usted que los puestos son suficientes para el desarrollo de las actividades del Area?

NO _____ POR QUE _____

SI _____

11) ¿Cuál es la estructura orgánica de su Area?

12) Indique la (s) responsabilidad (es) más importante (s) - su trabajo.

13) ¿Cuál es el Servicio que se otorga en su Area?

14) ¿Cuáles son los requisitos para otorgar el (los) servicio (s)

15) ¿Considera que las cargas de trabajo se encuentran bien distribuidas?

NO _____ POR QUE _____
 SI _____ POR QUE _____

16) ¿Considera el número de personal adecuado para el funcionamiento de esta Area?

NO _____ POR QUE _____
 SI _____ POR QUE _____

17) ¿Cuáles son las funciones que tiene asignadas para el desarrollo de su trabajo?

PROCEDIMIENTOS

18) ¿Tiene por escrito los procedimientos internos de las actividades que realiza esta Area?

NO _____ EN BASE A QUE REALIZA SUS
 ACTIVIDADES.

SI _____ QUIEN LOS ELABORO: _____

MENCIONELOS: _____

19) ¿Considera adecuado la localización física de su Area para realizar sus funciones?

NO _____ POR QUE _____

SI _____ POR QUE _____

20) ¿Cuenta con el equipo, mobiliario y herramientas necesarias para desarrollar las actividades que le han sido asignadas?

NO _____ POR QUE _____

SI _____ POR QUE _____

21) ¿Ha recibido algún curso que le ayude a conocer mejor su puesto?

NO _____ POR QUE _____

SI _____ CUANDO _____

CUAL FUE _____

22) ¿Existe un sistema de quejas y sugerencias de los usuarios?

NO _____

POR QUE _____

SI _____

EXPLIQUE SU FUNCIONAMIENTO:

OBJETIVO DE CADA PREGUNTA DEL CUESTIONARIO APLICADO A
PERSONAL DE TELEFONOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.
SUCURSAL CHIAPAS

PREGUNTAS

OBJETIVO

A, B, C, D, E

Tienen la finalidad de identificar con precisión el área o áreas que intervienen en el desarrollo del procedimiento en estudio y ubicar al personal involucrado en el mismo, así como conocer su preparación académica.

F

Conocer el nivel jerárquico del personal entrevistado.

1,2

Saber si el entrevistado conoce el objetivo de la Empresa a la que pertenece y verificar la existencia y difusión del mismo por escrito.

3,4

Saber si tiene conocimiento el personal del o los objetivos del área, así como verificar la interrelación de éstos con el objetivo general.

PREGUNTASOBJETIVO

- 5, 6, 7 Conocer si en el área se tienen reglas, políticas e instructivos formales e informales que regulen las funciones asignadas al personal y verificar en qué medida se han difundido.
- 8, 9 Verificar si el personal cuenta con una herramienta administrativa como es el Manual de Organización, que guíe al personal en el cumplimiento de las funciones y actividades, así como de ubicarlos en la estructura orgánica de la Empresa.
- 10 Conocer las cargas de trabajo y su distribución.
- 11 Determinar si el personal conoce la estructura orgánica del área, ya sea formal o informalmente.
- 12 Conocer el grado de compromiso de trabajo que se tiene con la Empresa.

PREGUNTASOBJETIVO

- 13 Conocer el servicio o servicios que - -
otorga el personal entrevistado.
- 14 Verificar que el personal conozca los -
requisitos para otorgar el servicio.
- 15 Confrontar la información captada de la
pregunta número 10.
- 16 Verificar que el personal sea suficien-
te para el cumplimiento de las funcio--
nes asignadas.
- 17 Complementar la información sobre la se
cuencia de las funciones ejecutadas por
el entrevistado.
- 18 Detectar si existen métodos y procedi--
mientos por escrito que guíen la ejecu-
ción de las actividades del personal.
- 19 Verificar la funcionalidad de la distri
bución física del área de acuerdo a los
procedimientos.

PREGUNTASOBJETIVO

- 20 Verificar que el personal cuente con -- los instrumentos necesarios para el cumplimiento de sus actividades.
- 21 Verificar en qué medida y cómo se ha dado a conocer al personal los métodos y procedimientos de trabajo a fin de evaluar la efectividad de dichos métodos - empleados.
- 22 Detectar la existencia de un sistema de quejas y sugerencias, el cual capte las inquietudes para mejorar los servicios.

CUESTIONARIO PARA ABONOS DE LA SUCURSAL CHIAPAS DE TELEFONOS
DE MEXICO, S.A. DE C.V.

1) HA RECIBIDO ADECUADA INFORMACION SOBRE LOS SERVICIOS QUE-
OTORGA LA SUCURSAL?

NO _____ POR QUE _____

SI _____

2) HA TENIDO PROBLEMAS CON LOS SERVICIOS QUE PRESTA LA SUCUR-
SAL?

SI _____ CUALES? _____

NO _____

3) HA TENIDO PROBLEMAS CON EL PERSONAL QUE OTORGA LOS SERVI-
CIOS?

NO _____ POR QUE? _____

SI _____ DE QUE TIPO? _____

4) PODRIA USTED INDICAR ALGUNAS SUGERENCIAS PARA MEJORAR LOS
SERVICIOS QUE PRESTA LA SUCURSAL?

OBJETIVO DE CADA PREGUNTA DEL CUESTIONARIO PARA
ABONADOS

PREGUNTA

OBJETIVO

No.

- 1.- Conocer qué información tiene el abonado sobre los servicios que otorga la sucursal y por qué medio la ha recibido.
- 2.- Determinar cuales son los problemas más comunes a los que se enfrenta el abonado, al solicitar determinado servicio.
- 3.- Descubrir si el abonado ha tenido problemas, con la atención que recibe del personal de la sucursal, y si los ha tenido, de que naturaleza han sido.
- 4.- Conocer las inquietudes sobre la atención que el abonado desearía, acerca de los servicios que presta la sucursal.

ANALISIS Y RESULTADOS DE LA INFORMACION

- METODO DE EVALUACION CUANTITATIVO (PARA LOS CUESTIONARIOS -
APLICADOS AL PERSONAL).

El instrumentar un " Método de evaluación cuantitativo " para calificar los cuestionarios aplicados al personal de Teléfonos de México, S.A. de C.V., Sucursal Chiapas; tuvo como objetivo determinar de manera certera la evaluación de los mismos, ya que la complejidad que presenta el dar un resultado (Excelente, bueno, regular o deficiente) en cuanto al funcionamiento de una organización que se audita en términos de su administración, resulta más confiable si se manejan valores numéricos que representen el resultado obtenido.

Considerando lo anterior se elaboró el siguiente --
Método, el cual se integra por los siguientes pasos :

PRIMER PASO : DETERMINACION DE ASPECTOS

Los aspectos a evaluar para fines del presente estudio son :

Planeación

Marco Normativo

Organización

Procedimientos

(Ver columna No. 1 del cuadro No. 1)

SEGUNDO PASO : DETERMINACION DE FACTORES.

Los factores a evaluar para el estudio son :

Existencia.- Consiste en verificar que el área audi
tada, cuente con los instrumentos de control administrativo,-
evaluando en ellos la oportunidad y confiabilidad de la infor
mación que contienen. (Ver columna No. 2 del Cuadro No. 1).

Conocimiento.- Consiste en verificar que los ins---
trumentos de control administrativo hayan sido difundidos ade
cuadamente y oportunamente al personal del área auditada. ---
(Ver columna No. 2 del cuadro No. 1).

TERCER PASO : DETERMINACION DE PREGUNTAS EN RELACION AL ASPEC
TO- FACTOR.

Se analizarón las preguntas que integran el " Cues-
tionario aplicado a personal de Teléfonos de México, S.A. de
C.V., Sucursal Chiapas ". Determinándose, a que aspecto co---
rrespondían y que factor se evaluaría en cada una de las pre-
guntas referidas. (Ver columna No. 3 del cuadro No. 1)

CUARTO PASO : DETERMINACION DE LA SUMA DE PREGUNTAS DE ACUERDO A LA RELACION ASPECTO-FACTOR (Ver columna No. 4 del cuadro No. 1).

QUINTO PASO : DETERMINACION DEL VALOR RELATIVO.

Se obtuvo el valor relativo, de cada una de las preguntas que integran el "Cuestionario aplicado al personal de Teléfonos de México, S.A., de C.V., Sucursal Chiapas", efectuando una regla simple de tres, considerando que son 22 preguntas y que éstas representan el 100%.

22 - 100

1 - X

$$\text{Entonces } X = \frac{(1) (100)}{22} = 4.5$$

4.5 Es el valor relativo para cada pregunta. (Ver columna No. 5 del cuadro No. 1).

SEXTO PASO : DETERMINACION DEL PRODUCTO DE LA RELACION ASPECTO-FACTOR.

Se obtuvo el producto de la relación Aspecto-Factor (Ver columna No. 6 del cuadro No. 1) a través de multiplicar el valor relativo (Columna No. 5) por la suma de las preguntas por Factor (Ver columna No. 4).

SEPTIMO PASO : DETERMINACION DE LAS SUMATORIAS (Σ) DE CADA-UNA DE LAS RELACIONES ASPECTO - FACTOR.

Se obtuvo la sumatoria (Σ) de cada uno de los productos que integran cada aspecto (Planeación, Marco Normativo, Organización y Procedimientos). (Ver columna No. 6 del cuadro No. 1).

OCTAVO PASO : DETERMINACION DE LA MEDIA ARITMETICA O PROMEDIO DE LA CALIFICACION PARA EL " CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL DE TELEFONOS DE MEXICO, S.A. DE C.V., SUCURSAL CHIAPAS ".

$$\text{Formula } M = \frac{\Sigma X}{N}$$

Donde : M = Media aritmética o promedio

Σ = Sumatoria

X = El valor de cada una de las variables.

N = El número de valores para las variables X.

Datos para determinar la media aritmética :

ASPECTOS

PLANEACION	X= 18.0
MARCO NORMATIVO	X= 13.5
ORGANIZACION	X= 45.0
PROCEDIMIENTOS	X= 22.5

NOTA: El valor de cada una de las variables X es la sumatoria de los productos de la relación Aspecto-Factor (Ver columna No. 6 del cuadro No. 1).

N = 4 (RELACION ASPECTO-FACTOR)

Sustituyendo valores en la Formula :

$$M = \frac{\sum X}{N}$$

$$M = \frac{(18.0) + (13.5) + (45.0) + (22.5)}{4} =$$

$$M = \frac{99}{4}$$

M = 24.75 Es el promedio de calificación del cuestionario.

NOVENO PASO : DETERMINACION DE LA ESCALA DE CALIFICACIONES.

Se consideró la siguiente escala de calificaciones de acuerdo al funcionamiento de la organización.

Escala de calificaciones :

Excelente funcionamiento

Buen funcionamiento

Regular funcionamiento

Deficiente funcionamiento

DECIMO PASO : DETERMINACION DE LAS CALIFICACIONES MAXIMAS Y -
MINIMAS DE ACUERDO A LA MEDIA ARITMETICA O PROMEDIO (24.75)
DE CALIFICACION DEL CUESTIONARIO.

CALIFICACION MAXIMA		CALIFICACION PROMEDIO	=	CALIFICACION MINIMA
100	-	24.75	=	75.25
75.25	-	24.75	=	50.50
50.50	-	24.75	=	25.75
25.75	-	24.75	=	1.0

NOTA: Como se indica en el Quinto Paso de este método, se consideró que las 22 preguntas que integran el " Cuestionario -- aplicado al personal de Teléfonos de México, S.A. de C.V. Su cursal Chiapas " representan el 100%, asimismo se procedió a

METODO DE EVALUACION CUANTITATIVO

COLUMNA No. 1	COLUMNA No. 2	COLUMNA No. 3	COLUMNA No. 4	COLUMNA No. 5	COLUMNA No. 6
ASPECTOS	FACTORES	NO. DE PREGUNTAS	SUMA DE LAS PREGUNTAS	VALOR RELATIVO DE C/UNA DE LAS PREGUNTAS.	PRODUCTO RELACION ASPECTO - FACTOR
PLANEACION	EXISTENCIA	2,4	2	4.5	9.0
	CONOCIMIENTO	1,3	2	4.5	$\frac{9.0}{\leq 18.0}$
MARCO NOR-MATIVO	EXISTENCIA	6,7	2	4.5	9.0
	CONOCIMIENTO	5	1	4.5	$\frac{4.5}{\leq 13.5}$
ORGANIZACION	EXISTENCIA	9,10,15,16	4	4.5	18.0
	CONOCIMIENTO	8,11,12,13,14,17	6	4.5	$\frac{27.0}{\leq 45.0}$
PROCEDIMIENTOS	EXISTENCIA	18,19,20,22	4	4.5	18.0
	CONOCIMIENTO	21	1	4.5	$\frac{4.5}{\leq 22.5}$

determinar como calificación máxima para el cuestionario --- 100 puntos, a este valor se le resta la media aritmética o -- promedio (24.75) del cuestionario a fin de poder contar con valores que especificaran del 100 al 0 las calificaciones - máximas y mínimas en las que podría quedar la calificación de cada cuestionario aplicado.

DECIMO PRIMER PASO : DETERMINACION DE LA CALIFICACION DEL --- CUESTIONARIO DE ACUERDO A LA ESCALA DE CALIFICACION Y A LA -- CALIFICACION NUMERICA.

La siguiente tabla muestra el valor numérico Máximo y Mínimo en el que podrá fluctuar la calificación de los cuestionarios, considerando la escala de calificaciones previamente seleccionada en el noveno paso y a las calificaciones Máximas y Mínimas obtenidas en el Décimo Paso.

ESCALA DE CALIFICACIONES	CALIFICACION NUMERICA	
Excelente funcionamiento	De 100	A 75.25
Buen funcionamiento	De 75.25	A 50.50
Regular funcionamiento	De 50.50	A 25.75
Deficiente funcionamiento	De 25.75	A 0

A continuación se presentan los resultados de los cuestionarios aplicados al personal de TELMEX, S.A.de C.V.,- Sucursal Chiapas en base al Método de Evaluación cuantitativo.

Es conveniente señalar que se evaluó cada una de las áreas de la Sucursal Chiapas (Contratación, Conmutadores, Cobranzas y Cajas) a partir de la aplicación del cuestionario aludido, posteriormente se analizó el contenido de cada una de las respuestas a fin de verificar la existencia y/o conocimiento (Factores) en cada uno de los aspectos considerados (Planeación, Marco Normativo, Organización y Procedimientos) en cada una de las áreas en cuestión, con lo que se otorgó la calificación correspondiente por pregunta de la siguiente manera :

4.5 (Valor relativo de cada pregunta de acuerdo al método de evaluación cuantitativo) valor que indica la existencia y/o conocimiento de la pregunta formulada.

2.25 Este valor es la mitad del valor relativo de cada pregunta (4.5) e indica que parcialmente existen y/o se tiene conocimiento por parte del personal sobre la pregunta formulada.

0 Este valor indica que no existen en el área -- y/o no se tiene conocimiento sobre la pregunta formulada ---

(Ver cuestionario).

Con la información obtenida a partir de este análisis se procedió a determinar la calificación total para cada uno de los aspectos y para cada una de las áreas de la Sucursal Chiapas como se muestra en el cuadro No. 2

Finalmente se integro el cuadro No. 3 en el que se muestra para cada una de las áreas de la Sucursal Chiapas:

PRIMERO .- La calificación total por aspecto (Planeación, Marco Normativo, Organización y Procedimientos) de acuerdo a los resultados especificados en el Cuadro No. 2.

SEGUNDO .- Se sumaron las calificaciones totales de cada uno de los aspectos para obtener la calificación total por área de la Sucursal Chiapas.

TERCERO .- De acuerdo a la calificación total (numérica) para cada área, se determinó el grado de funcionamiento en base a la confrontación de la calificación total (numérica) contra la escala de calificaciones determinada en el Noveno y Décimo paso del Método de Evaluación Cuantitativo - como se muestra en el Cuadro No. 3 en la columna de " Funcionamiento ".

CUADRO NO. 2

RESULTADOS DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS AL PERSONAL DE TELMEX,--
S.A., DE C.V., SUCURSAL CHIAPAS

AREAS ASPECTOS	NO. - DE -- PREG.	CONTRATACION	CONMUTADORES	COBRANZAS	CAJAS
PLANEACION	1	0	0	0	0
	2	4.5	4.5	4.5	4.5
	3	+ 0	+ 0	+ 0	+ 0
	4	0	0	0	0
		<u>4.5</u>	<u>4.5</u>	<u>4.5</u>	<u>4.5</u>
MARCO NORMA- TIVO.	5	0	0	0	0
	6	+ 4.5	+ 4.5	+ 4.5	+ 4.5
	7	4.5	4.5	4.5	4.5
		<u>9.0</u>	<u>9.0</u>	<u>9.0</u>	<u>9.0</u>
ORGANIZACION	8	0	0	0	0
	9	0	0	0	0
	10	4.5	2.25	0	4.5
	11	0	0	0	0
	12	+ 2.25	+ 2.25	+ 2.25	+ 2.25
	13	2.25	2.25	2.25	2.25
	14	4.5	4.5	4.5	4.5
	15	4.5	2.25	0	4.5
	16	4.5	2.25	0	4.5
	17	4.5	4.5	4.5	4.5
		<u>27.00</u>	<u>20.25</u>	<u>13.50</u>	<u>27.00</u>
PROCEDIMIEN- TOS	18	0	0	0	0
	19	0	0	0	4.5
	20	+ 4.5	+ 4.5	+ 0	+ 2.25
	21	0	0	0	0
	22	0	0	0	0
		<u>4.5</u>	<u>4.5</u>	<u>0</u>	<u>6.75</u>

A R E A S	CALIFICACION TOTAL POR ASPECTO				CALIFICACION TOTAL POR -- AREA.	FUNCIONAMIENTO
	PLANEACION	MARCO NORMATIVO.	ORGANIZACION	PROCEDIMIENTOS.		
CONTRATACION	4.5	9	26	4.5	45	REGULAR
CONHUTADORES	4.5	9	20.25	4.5	38.25	REGULAR
COBRANZAS	4.5	9	13.5	0	27	REGULAR
CAJAS	4.5	9	26	6.75	47.25	REGULAR

CUADRO NO. 3

**CONCLUSIONES DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS
AL PERSONAL DE TELMEX SUCURSAL CHIAPAS**

ASPECTO : PLANEACION

PROBLEMATICA	CAUSA	ALTERNATIVAS DE SOLUCION
<p>Se detectó que el personal entrevistado no tiene conocimiento, tanto del objetivo general de TELMEX, como de los objetivos específicos del área en que labora.</p>	<p>No identifica el personal el objetivo general y los objetivos específicos, de tal forma, que no puede guiar sus esfuerzos al logro de los mismos.</p>	<p>Adecuación y difusión del objetivo general incluido en la guía " del telefonista ", así como la difusión de los objetivos específicos de cada una de las áreas de la sucursal.</p>

**CONCLUSIONES DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS
AL PERSONAL DE TELMEX SUCURSAL CHIAPAS**

ASPECTO : MARCO NORMATIVO

PROBLEMATICA	CAUSA	ALTERNATIVAS DE SOLUCION
<p>Se detectó que el personal cuenta únicamente con un documento "Rutina de labores", el cual no contempla de manera específica las reglas y políticas que regulen el funcionamiento de las áreas, así como instructivos que guíen satisfactoriamente la ejecución de las actividades del personal que las realiza.</p>	<p>No existe un documento específico que contemple las reglas y políticas que regulen las actividades.</p>	<p>Elaboración y difusión de las reglas y políticas en las distintas áreas que integran la sucursal.</p>

**CONCLUSIONES DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS
AL PERSONAL DE TELMEX SUCURSAL CHIAPAS**

ASPECTO : ORGANIZACION

PROBLEMÁTICA	CAUSA	ALTERNATIVAS DE SOLUCION
<p>El personal entrevistado no conoce con precisión las responsabilidades -- que tiene asignadas, <u>con</u> cernientes a su puesto.</p> <p>Conocimiento parcial de los servicios que otorgan.</p>	<p>El personal, desconoce el grado - de compromiso que tiene con la -- empresa.</p> <p>El otorgamiento de los servicios- se dá de manera mecánica, lo cual puede incurrir en una omisión de los mismos.</p>	<p>Elaboración y difusión de documentos que contengan las responsabilidades a la que se ha hecho acreedor el personal del área al formar parte de TELMEX, S.A DE C.V.</p> <p>La elaboración y difusión de los - procedimientos para que gufen al-- personal en el conocimiento de los diversos servicios que se otorgan- y la secuencia de los mismos.</p>

**CONCLUSIONES DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS
AL PERSONAL DE TELMEX SUCURSAL CHIAPAS**

ASPECTO : ORGANIZACION

PROBLEMATICA	CAUSA	ALTERNATIVAS DE SOLUCION
<p>El personal puede incurrir en el incumplimiento de las funciones y actividades que le han sido asignadas o en la duplicidad de las mismas. Esto ocasiona también, que al desconocer la estructura orgánica de la empresa, el personal no se ubique en el nivel jerárquico que le corresponde y por consiguiente desconozca los canales de comunicación formales y no identifique los puestos y áreas que integran la sucursal; además</p>	<p>1.- No cuentan con un Manual de Organización específico de la Sucursal Chiapas que contenga la descripción de funciones, así como de la estructura orgánica de la misma.</p> <p>2.- La demanda de servicios requerida por los abonados, rebasa la capacidad de atención del personal de las siguientes áreas:</p> <p>CAJAS Y COBRANZAS</p> <p>En el área de cajas se detectó que las herramientas de trabajo como son las máquinas registradoras son obsoletas.</p>	<p>Elaboración y difusión de un Manual de Organización de la sucursal el cual deberá actualizarse periódicamente.</p> <p>Tanto para el área de cajas, como para la de cobranzas, es necesario que se elabore un programa de actividades a fin de establecer una eficiente distribución de trabajo, así como la adquisición de equipo y herramientas de trabajo, suficientes y acordes a las necesidades del servicio.</p>

**CONCLUSIONES DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS
AL PERSONAL DE TELMEX SUCURSAL CHIAPAS**

ASPECTO : ORGANIZACION

PROBLEMATICA	CAUSA	ALTERNATIVAS DE SOLUCION
<p>más de que los servicios otorgados por la sucursal, no se dan de manera oportuna.</p>	<p>En el área de cobranzas, se observó que existe una irregular distribución de cargas de trabajo aunado a la carencia de herramientas de trabajo, suficientes para el desarrollo de sus actividades.</p>	<p>Cierres oportunos para la cobranza y pago de servicios, a fin de mantener al día las cargas de trabajo y brindar así una atención eficiente.</p>

**CONCLUSIONES DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS
AL PERSONAL DE TELMEX SUCURSAL CHIAPAS**

ASPECTO : PROCEDIMIENTOS

PROBLEMATICA	CAUSA	ALTERNATIVAS DE SOLUCION
<p>El personal que integra -- las diferentes áreas incurrir en las siguientes deficiencias.</p> <ul style="list-style-type: none"> . Imprecisión en el trabajo que desarrolla. . Omisión de actividades. . Duplicidad de funciones. . Falta de coordinación entre las áreas. . Falta de uniformidad en la ejecución de las actividades por el personal que tiene el mismo puesto. . Falta de uniformidad en la utilización de contro 	<p>A través de la revisión efectuada a las distintas áreas de la sucursal Chiapas, se pudo detectar que el personal no cuenta con Manuales de Procedimientos que guíen y regulen las actividades que desempeñan.</p>	<p>Elaboración difusión y/o implantación de Manuales de Procedimientos para cada una de las áreas de la Sucursal Chiapas, el cual se deberá actualizar permanentemente.</p>

**CONCLUSIONES DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS
AL PERSONAL DE TELMEX SUCURSAL CHIAPAS**

ASPECTO : PROCEDIMIENTOS

PROBLEMATICA	CAUSA	ALTERNATIVAS DE SOLUCION
<p>tes para el registro de actividades que efectúa el personal que tiene el mismo puesto.</p> <ul style="list-style-type: none"> . Falta de supervisión en las actividades que se desarrollan. . Poca fluidez en las actividades. . Complejidad y duplicidad en el registro de las operaciones. . La asignación de equipo, mobiliario y la misma distribución física de las instalaciones no es acorde a la secuencia ló 		

**CONCLUSIONES DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS
AL PERSONAL DE TELMEX SUCURSAL CHIAPAS**

ASPECTO : PROCEDIMIENTOS

PROBLEMATICA	CAUSA	ALTERNATIVAS DE SOLUCION
<p>gica de actividades.</p> <ul style="list-style-type: none"> . Desconocimiento de las - políticas y reglas que - regulan la ejecución de - actividades. . Inadecuada delegación de autoridad responsabili- dad para la ejecución de las actividades. . Desconocimiento de los - canales de comunicación - formalmente establecidos. . El personal responsable de dar inducción al per- sonal de nuevo ingreso, - carece de una guía funci- onal para efectuar di- 		

**CONCLUSIONES DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS
AL PERSONAL DE TELMEX SUCURSAL CHIAPAS**

ASPECTO : PROCEDIMIENTOS

PROBLEMATICA	CAUSA	ALTERNATIVAS DE SOLUCION
<p>cha inducción.</p> <p>La distribución de las - instalaciones, no permi- te una adecuada fluidez- de las actividades para- proporcionar una adecua- da atención.</p>		

**CONCLUSIONES DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS
AL PERSONAL DE TELMEX SUCURSAL CHIAPAS**

ASPECTO : PROCEDIMIENTOS

PROBLEMATICA	CAUSA	ALTERNATIVAS DE SOLUCION
<p>Se detectó que en la Sucursal Chiapas no existe un sistema de quejas y sugerencias para servicio de los abonados.</p>	<p>La sucursal no cuenta con un instrumento que le sirva para allegarse de información sobre las irregularidades que se presentan en el otorgamiento del servicio al público, de tal forma que sirvan para realizar mejoras y así brindar una oportuna atención al público.</p>	<p>Establecer un sistema de captación de quejas y sugerencias.</p>
<p>Uno de los principales problemas que presenta la sucursal, es la falta de un módulo de información por medio del cual se oriente de una manera apropiada al público usuario.</p>	<p>Retraso significativo en el desarrollo de las actividades, debido a que el personal de la sucursal, se enfrenta constantemente a muchas interrogantes por parte del público.</p>	<p>Establecer un modulo de información en las instalaciones de la sucursal, en base a un estudio previo mediante el cual se identifique el lugar más apropiado para este y de acuerdo a los requerimientos de información de los abonados.</p>

**CONCLUSIONES DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS
AL PERSONAL DE TELMEX SUCURSAL CHIAPAS**

ASPECTO : PROCEDIMIENTOS

PROBLEMATICA	CAUSA	ALTERNATIVAS DE RESOLUCION
<p>La distribución de las instalaciones en la Sucursal Chiapas, no permiten una adecuada fluidez en la ejecución de las actividades que el personal tiene asignadas por lo que no se proporciona a los abonados servicios oportunos y satisfactorios.</p>	<p>A partir de la revisión efectuada en la Sucursal Chiapas, se encontraron las siguientes deficiencias en la distribución de las instalaciones, mobiliario y equipo :</p> <p><u>DISTRIBUCION DE INSTALACIONES</u></p> <p>De acuerdo a la creciente demanda de servicios telefónicos, la distribución de las instalaciones es inadecuada debido a lo reducido del espacio.</p> <p><u>EQUIPO DE TRABAJO Y MOBILIARIO</u></p> <p>Se observó que cada una de las áreas de la sucursal presenta carencia de equipo y mobiliario para efectuar -</p>	<p>Realizar un estudio completo sobre la distribución actual de las instalaciones de la sucursal, a fin de reubicarlas de acuerdo a la secuencia lógica de actividades y a las áreas que conforman la sucursal, asimismo, efectuar un estudio de las necesidades de equipo y herramientas de trabajo para que el personal de las distintas áreas desarrollen óptimamente sus actividades sin demora.</p>

**CONCLUSIONES DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS
AL PERSONAL DE TELMEX SUCURSAL CHIAPAS**

ASPECTO : PROCEDIMIENTOS

PROBLEMÁTICA	CAUSA	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN
	<p>su rutina diaria de labores. Las principales carencias son :</p> <p><u>En el área de Cobranzas.</u> Sillas, escritorios y máquinas sumadoras.</p> <p><u>En el área de Conmutadores</u> Máquinas de escribir electrónicas.</p> <p><u>En el área de Contratación</u> Máquinas de escribir electrónicas.</p>	

-DETERMINACION DE LA MUESTRA

(PARA LOS CUESTIONARIOS APLICADOS A LOS ABONADOS)

Como complemento de nuestro estudio, "Análisis y -- Evaluación de los Métodos y Procedimientos de la Sucursal - Chiapas de TELMEX, se elaboró un cuestionario para ser aplicado a los abonados, a fin de detectar la funcionalidad, calidad y efectividad de los siguientes aspectos:

- El sistema de Información
- Atención al Público
- Prestación de servicios

Lo anterior con el objeto de detectar deficiencias y proponer las mejoras pertinentes.

Por lo que se procedió a determinar la población - ó universo sujeto de estudio; entendiéndose como tal al total de elementos de la Sucursal Chiapas. Inmediatamente después se obtuvo la muestra, misma que es representativa de la población estudiada; esta fue determinada a través del método simple al azar, es decir en el que cada elemento tiene - la misma probabilidad de formar parte de la muestra. Para - tal fin se utilizó la fórmula estadística que a continua- -- ción se describe:

$$N = \frac{4 p q}{s^2}$$

Esta fórmula se utiliza cuando se trabaja con un intervalo de confianza del 95%

EN DONDE:

- n = Tamaño de la muestra
- p = Probabilidad de que se realice el evento
- q = Probabilidad de que no se realice el evento
- s = Error permitido.

- El error máximo es del 10%, variaciones mayores hacen dudar de la validez de la información.
- Cuando no se conoce la situación del objeto de estudio, -- es recomendable dar sus máximos valores tanto a la probabilidad de que se realice el evento favorable, como de que no se realice.

CONSIDERANDO QUE:

- n = ?
- p = 75
- q = 25
- s = 5

Sustituyendo

$$n = \frac{4 p q}{s^2}$$

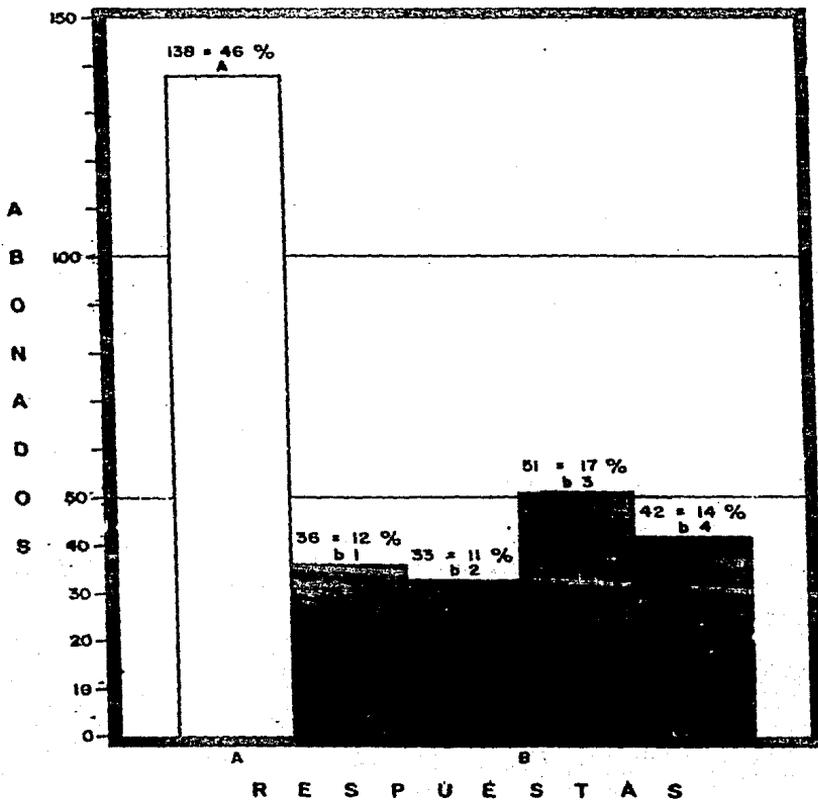
$$n = \frac{4 (75) (25)}{(5)^2}$$

$$n = \frac{7500}{25}$$

$$n = 300$$

PREGUNTA No. 1

¿ HA RECIBIDO ADECUADA INFORMACION SOBRE LOS SERVICIOS QUE OTORGA LA SUCURSAL ?



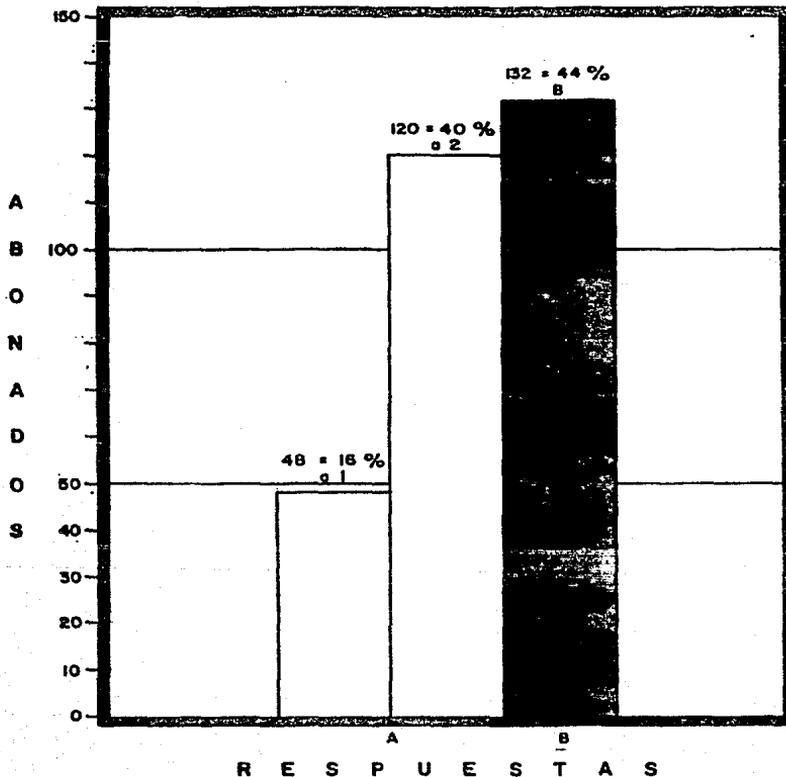
RESPUESTAS

- A= Abonados que han recibido adecuada información en forma verbal (138 = 46%)
- B= Abonados que han recibido información inadecuada (162 = 54%)
- b1= No hay un lugar específico, en donde el abonado recibe la información (36 = 12%)
- b2= No hay disponibilidad por parte del personal (33 = 11%)
- b3= El abonado ha recibido información de terceras personas (51 = 17%)
- b4= El personal de la sucursal no está capacitado (42 = 14%)

INTERPRETACION DE LA GRAFICA:

La gráfica muestra que el 46% de los encuestados, reciben información adecuada sobre los servicios que otorga la sucursal -toda esta en forma verbal-; mientras que el otro 54% indicaron que no reciben información adecuada debido a distintas circunstancias, de las cuales la que más se acentuó, fue que reciben información de terceras personas, es decir que no se enteran por medio del personal de la sucursal.

Con los resultados obtenidos se pudo determinar que el sistema de información no es el adecuado, debido a que no cuentan con un lugar específico que oriente al abonado en la tramitación de los diversos asuntos que desee efectuar en la sucursal

PREGUNTA No. 2**¿ HA TENIDO PROBLEMAS CON LOS SERVICIOS QUE OTORGA LA SUCURSAL ?**

RESPUESTAS

A= Abonados que han tenido problemas con los servicios que ---
otorga la sucursal (168 = 56%)

a1= Descompostura del aparato telefónico (48 = 16%)

a2= Aclaraciones y trámites en sucursal (120 = 40%)

B= Abonados que han tenido problemas con los servicios que - -
otorga la sucursal (132 = 44%)

INTERPRETACION DE LA GRAFICA:

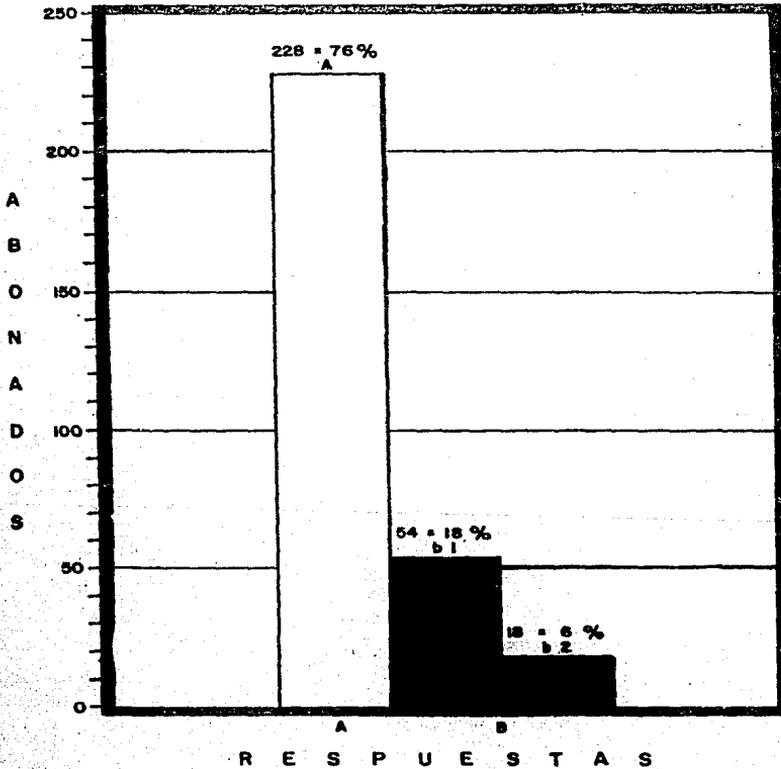
En la gráfica se puede observar que el 56% de los encuestados han tenido problemas con los servicios que otorga la sucursal. La mayoría han sido por aclaraciones y trámites - - (40%); otros pocos por descomposturas de aparatos telefónicos - (16%).

Es importante mencionar, que las aclaraciones sobre - aparatos descompuestos (16%) no son problemas que se originen - en la sucursal y mucho menos están en posibilidad de resolver - los dentro de la misma.

Hecha la aclaración anterior se determinó que sólo - un 40% de las personas encuestadas tuvieron problemas con los - servicios que otorga la sucursal, lo cual nos indica que 'a ca - lidad y efectividad de los mismos no es muy favorable.

PREGUNTA No. 3

¿ HA TENIDO PROBLEMAS CON EL PERSONAL QUE OTORGA LOS SERVICIOS ?



RESPUESTAS

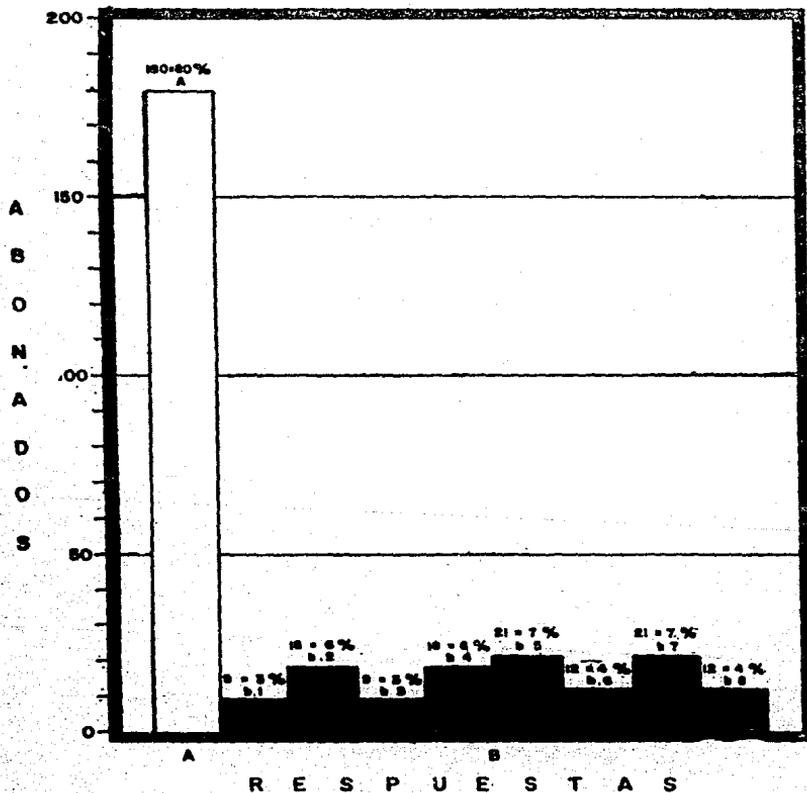
- A= No han tenido problemas con el personal, pues consideran que éstos son eficientes (228 = 76%)
- B= Abonados que han tenido problemas con el personal de la sucursal (72 = 24%)
- b1= Consideran que el personal es poco cortés, no tienen paciencia y le dan poca importancia al problema que plantea el abonado (54 = 18%)
- b2= No indicaron cual es el problema que han tenido con el personal (18 = 6%)

INTERPRETACION DE LA GRAFICA

En la gráfica se identifica un 24% de los abonados que han tenido problemas con el personal de la sucursal, lo cual nos indica que en general el empleado tiene una actitud positiva en la forma de atender al público.

PREGUNTA No. 4

¿ PODRIA INDICAR ALGUNA SUGERENCIA PARA MEJORAR LOS SERVICIOS QUE OTORGA LA SUCURSAL ?



RESPUESTAS

- A= Abonados que no dieron sugerencias (180 = 60%)
- b= Abonados que dieron sugerencias (120 = 40%)
- b1 = Rapidéz en los trámites (9 = 3%)
- b2 = Que el empleado sea más cortés y eficiente (18 = 6%)
- b3 = Que haya más cajas o más sucursales (9 = 3%)
- b4 = Enviar con oportunidad los recibos (18 = 6%)
- b5 = Enviar más información al domicilio del abonado - -
(21 = 7%)
- b6 = Que exista más información en el recibo (12 = 4%)
- b7 = Que haya más indicaciones o anuncios en la sucursal -
(21 = 7%)
- b8 = Que exista un módulo de información (12 = 4%)

INTERPRETACION DE LA GRAFICA:

Al parecer, se pudo detectar que la mayoría de la gente (60%) no se interesa por algún cambio o mejora de los servicios que presta la sucursal; a pesar de esto, si hubo personas que hicieron sugerencias, tales como:

- Enviar con oportunidad los recibos
- Mayor eficiencia y cortesia por parte del personal
- Mayores anuncios o indicaciones
- Envfo de más información por correo.

Estas sugerencias entre otras, fuerón las de mayor porcentaje, que junto con las demás servirán para proponer cambios o mejoras a los métodos o procedimientos de la sucursal.

RESULTADOS DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS A LOS ABONADOS

Los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados a los abonados, se representaron a través de gráficas de barras, mismas que se identifican de la forma siguiente:

- 1.- En la parte superior de la gráfica se enuncia la pregunta a la cual corresponde dicha gráfica.
- 2.- Los datos observados verticalmente (ordenada) corresponde al número de abonados.
- 3.- Los datos observados horizontalmente (eje de las abscisas) son las respuestas obtenidas, mismas que se identifican con letras.
- 4.- Bajo la gráfica se presentan las distintas respuestas de acuerdo a cada barra con su respectiva letra.
- 5.- Por último se hace la interpretación de las gráficas y un análisis de las mismas.

PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS

A continuación se presentan las conclusiones de procedimientos analizados y evaluados en cada una de las áreas de la Su cursal Chiapas de Telmex, S.A. de C.V. Las conclusiones incluyen, para cada uno de los procedimientos, lo siguiente :

- . Objetivo
- . Observaciones
- . Recomendaciones y Beneficios
- . Reglas
- . Políticas
- . Diagramas de Procedimiento Propuesto

Es conveniente señalar que el análisis y evaluación de los - procedimientos, se efectuó con apoyo de la " Guía Técnica pa ra la elaboración y análisis de procedimientos " y a través del diseño de diagramas de procedimientos, conforme al desarrollo actual de las actividades en cada una de las áreas. - Lo anterior nos permitió detectar deficiencias para proponer alternativas de solución que se consideraron al formular los diagramas de procedimientos propuestos.

Asimismo es importante mencionar lo siguiente :

- Que no todos los procedimientos de las áreas de la su--- cursal se analizaron y evaluaron ya que únicamente se se

leccionarán los procedimientos más representativos para fines del estudio.

- Las reglas y políticas, que forman parte de las conclusiones de los procedimientos, se obtuvieron de la " Rutina de labores ", considerando que regulan el desarrollo de las actividades y facilitan la toma de decisiones del personal involucrado en los procedimientos.

CONCLUSIONES DE LOS PROCEDIMIENTOS

AREA: CONTRATACION

PROCEDIMIENTO: RECEPCION, ASIGNACION Y CANALIZACION DE SOLICITUDES DEL SERVICIO TELEFONICO.

OBJETIVO

Atender al abonado mediante la entrega de solicitud del servicio telefónico, así como de la verificación, asignación y canalización de dicha solicitud, de tal forma que se determine si tiene o no posibilidades de que se efectúe la contratación del servicio.

OBSERVACIONES

Actualmente existe una revisión de documentos en cuanto a su vigencia y legalidad, que son entregados por el abonado cuando hay posibilidades de atenderle, cuando estos documentos cumplen con los requisitos, mesa de informes no registra ningún dato o solicitud que indique que efectivamente fueron revisados y autorizados.

Cuando el abonado no recibe invitación y además no fue registrada su solicitud, mesa de informes le solicita -- elaborar otra solicitud, provocando que el abonado tenga que esperar otro período de tiempo, sin considerarle la fecha de solicitud anterior.

RECOMENDACIONES Y BENEFICIOS

Sellar de "Revisado" los documentos que entrega el abonado, cuando estos cumplen con los requisitos legales y de vigencia, de tal forma que, al llegar al área de contratación, se revise únicamente la leyenda de "revisado", evitando con esto una duplicidad de actividades y por consiguiente la utilización de tiempo innecesario.

Elaborar F-17 en original y copia, misma que entregará al abonado, para que le consideren la fecha de la solicitud anterior, la cual mesa de recepción anexará a la nueva solicitud los documentos, a fin de tomar en cuenta la fecha de la solicitud anterior que requisitó el abonado.

REGLAS

Si los documentos presentados por el abonado no cubren los requisitos de vigencia y legalidad, se turnará al jefe de contratación, quién si autoriza firmará los documentos para continuar con trámite.

Para determinar si una solicitud tiene posibilidad para atenderse a no, se basará en el programa de centrales - abiertas y cerradas.

Cuando una solicitud de cambio de domicilio no tenga posibilidades de atenderse, se planteará al abonado la alternativa de Baja con Prioridad indicando los requisitos necesarios para ordenarla.

Diariamente se elaborará una estadística de todas las solicitudes que no fueron atendidas.

Cuando el abonado se presente con una invitación, ésta deberá encontrarse dentro de los 15 días a partir de la fecha en que la recibió el abonado, en caso contrario se requisitará una nueva solicitud.

Toda solicitud no registrada deberá ir acompañada de una F-17 original, autorizada por el jefe de contratación y comprobante F-66 a fin de poder ser reclasificada.

POLITICAS

Las solicitudes con posibilidades de atención serán destruidas pasados cinco días después de la fecha en que fue requisitada.

Los documentos solicitados al abonado para realizar

trámites de cambio de domicilio pueden ser:

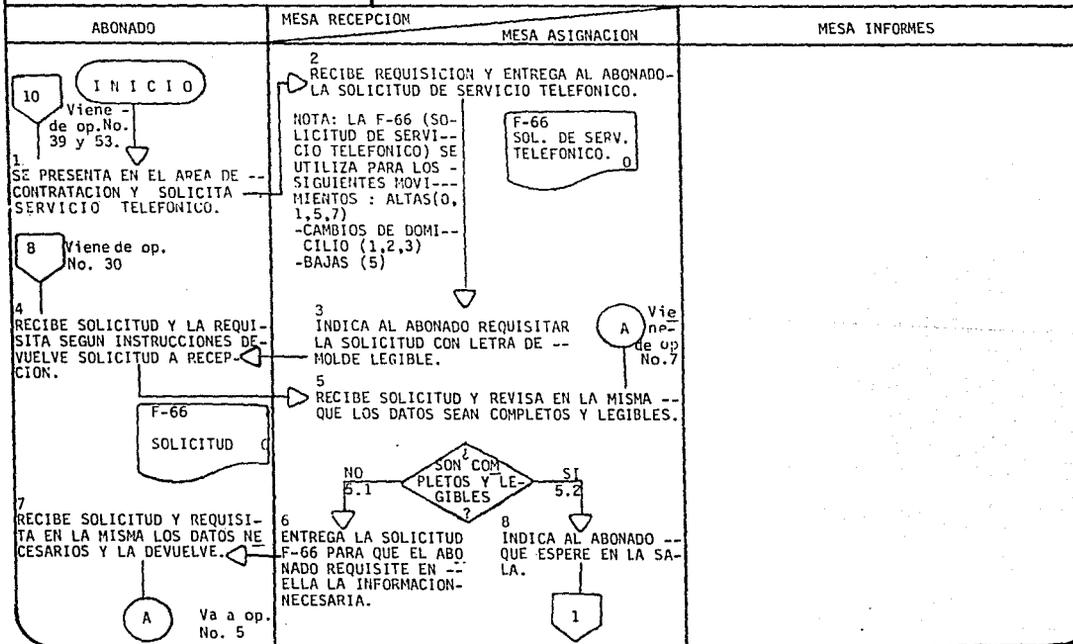
- Contrato de Arrendamiento
- Contrato de Gas
- Contrato de Luz
- Escrituras
- Boleta predial

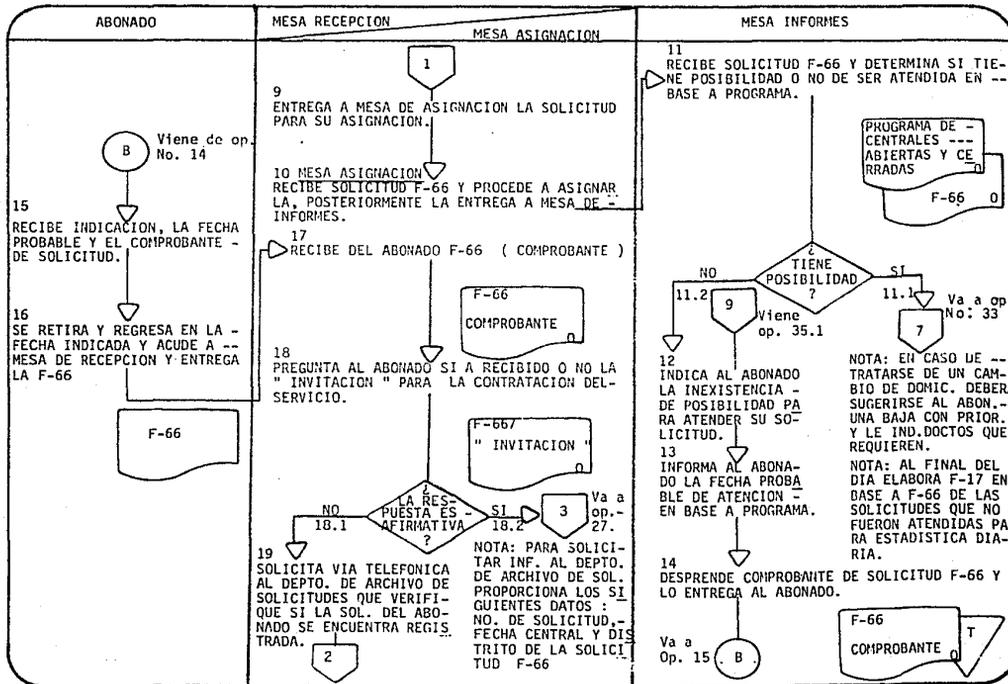
Estos documentos deberán cumplir con los requisitos legales y de vigencia para que proceda su trámite.

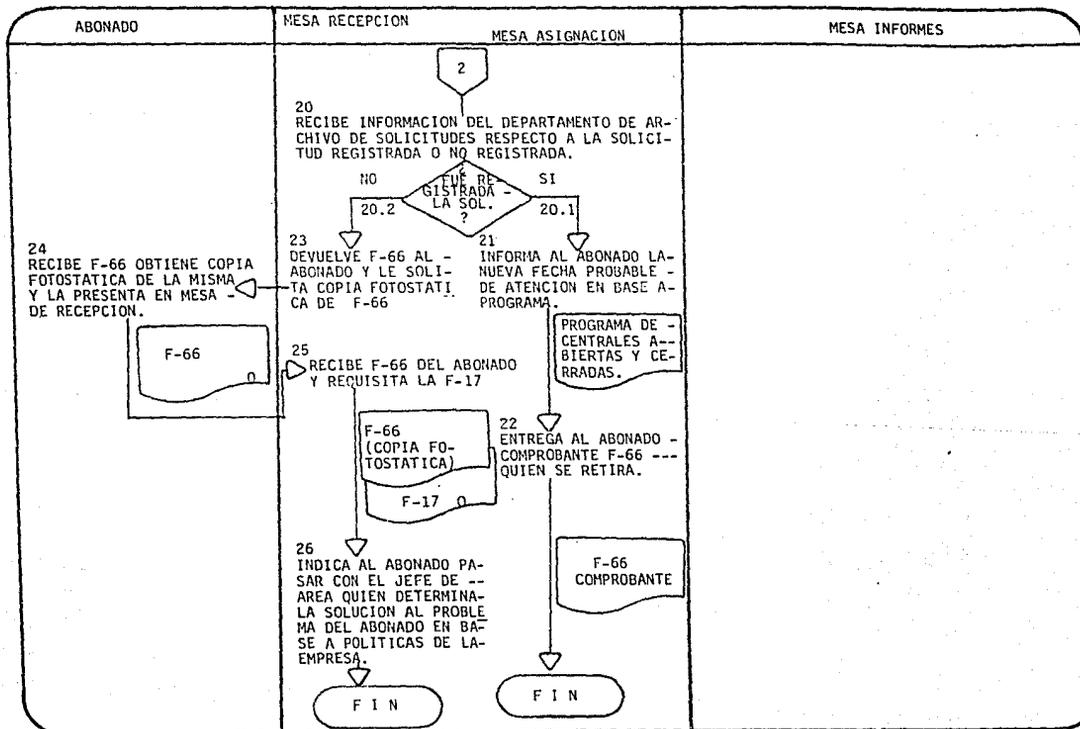
TELMEX : "SUCURSAL CHIAPAS"

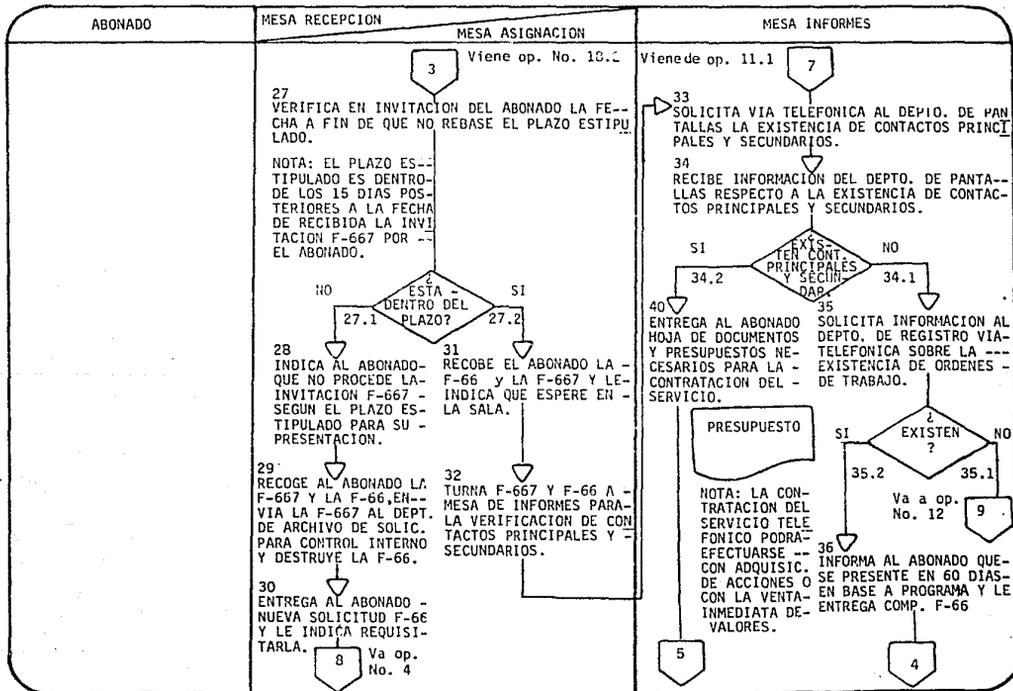
AREA :
CONTRATACION

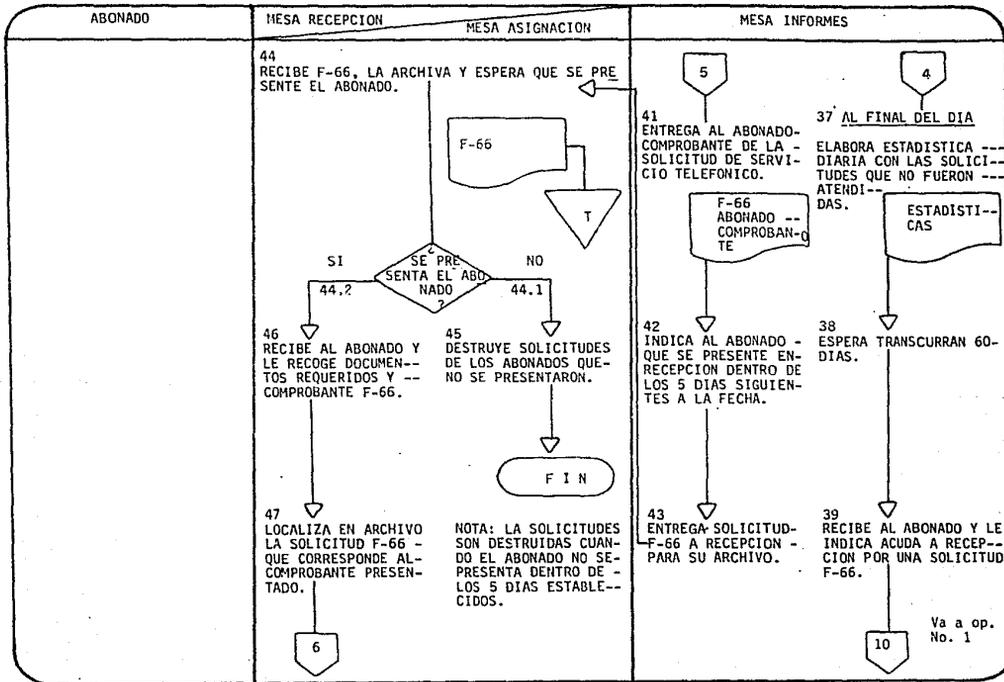
PROCEDIMIENTO :
RECEPCION, ASIGNACION Y CANALIZACION DE SOLICITUDES DE SERVICIO TELEFONICO



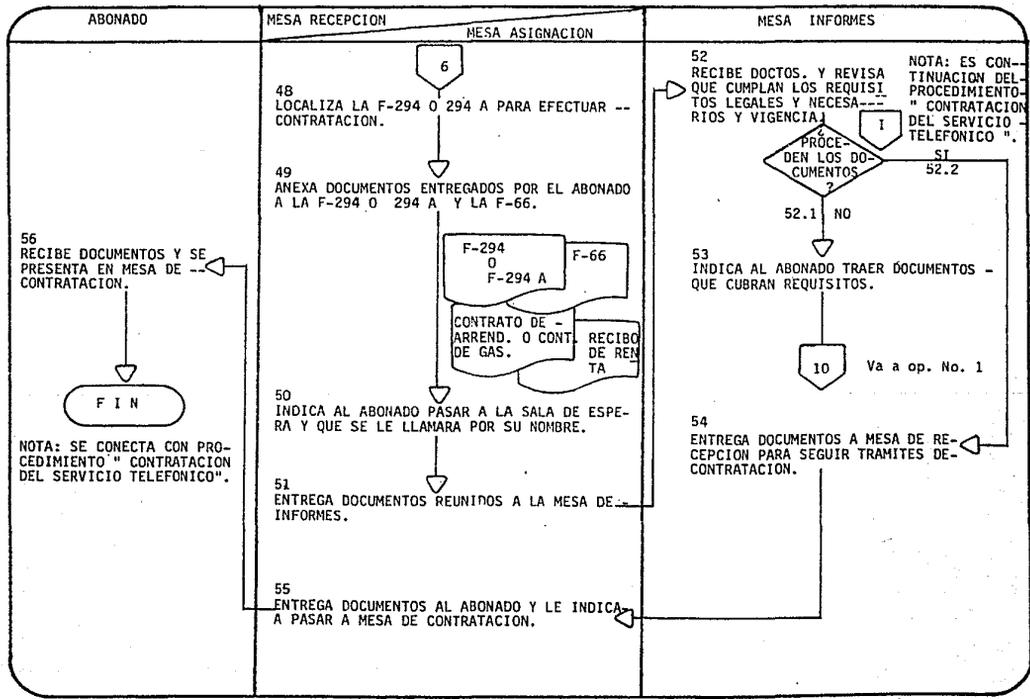








NOTA: LA SOLICITUDES SON DESTRUIDAS CUANDO EL ABONADO NO SE PRESENTA DENTRO DE -- LOS 5 DIAS ESTABLE--CIDOS.



CONCLUSIONES DE LOS PROCEDIMIENTOS

AREA: CONTRATACION

PROCEDIMIENTO: CONTRATACION DEL SERVICIO TELEFONICO

OBJETIVO

Atender y tramitar las diferentes alternativas de -
contratación del servicio telefónico, solicitadas por los abo-
nados.

OBSERVACIONES

Actualmente existe una verificación de documentos -
que entrega el abonado, mismos que antes fueron revisados por
mesa de informes, siendo en éste procedimiento donde el perso-
nal de contratación decide, en base a su criterio, si acepta-
o no la documentación.

Este criterio tiene las siguientes alternativas.

- . Vigencia
- . Legalidad

RECOMENDACIONES Y BENEFICIOS

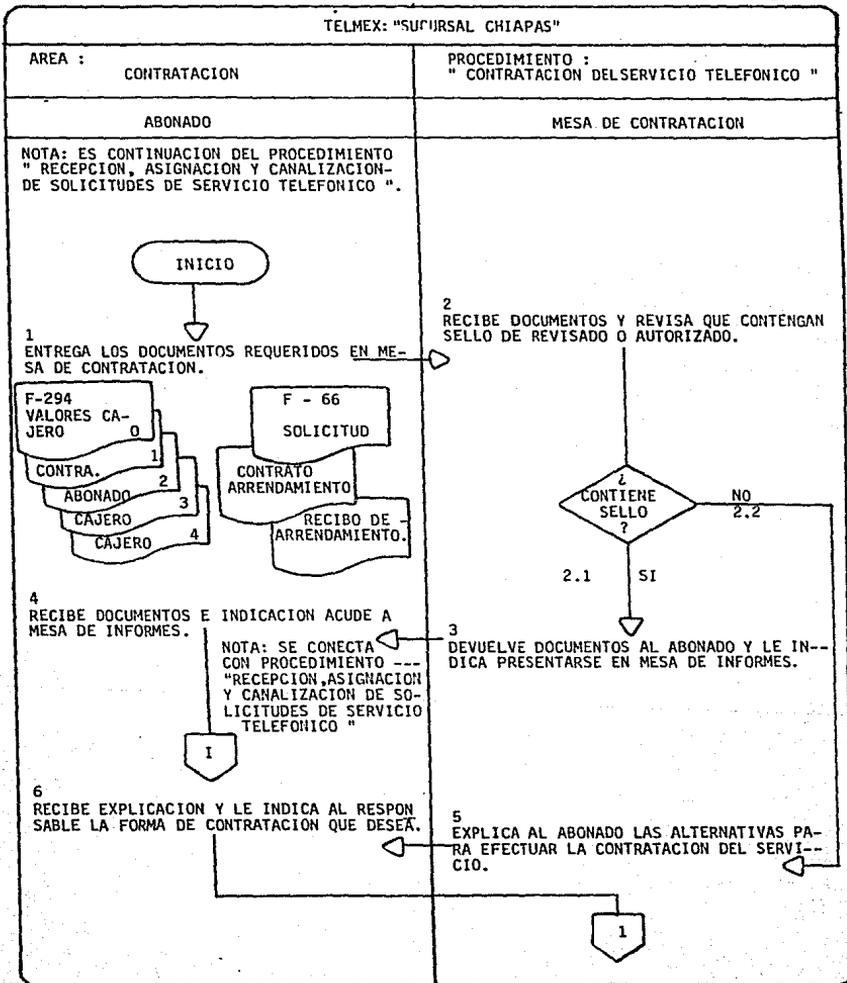
Unificar el criterio de revisión y autorización de -
documentos, a través de la verificación del sello que registra
mesa de informes, de tal forma que cada área cumpla tanto con-
la revisión de documentos como para su verificación de el se-

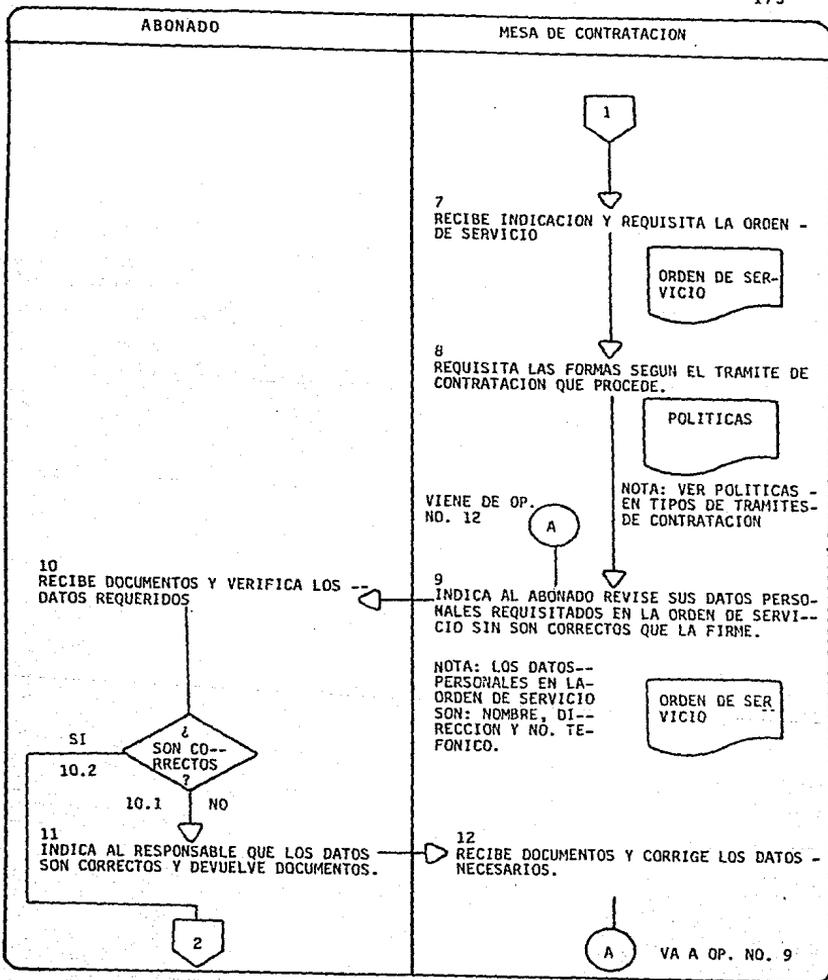
llo de "revisado".

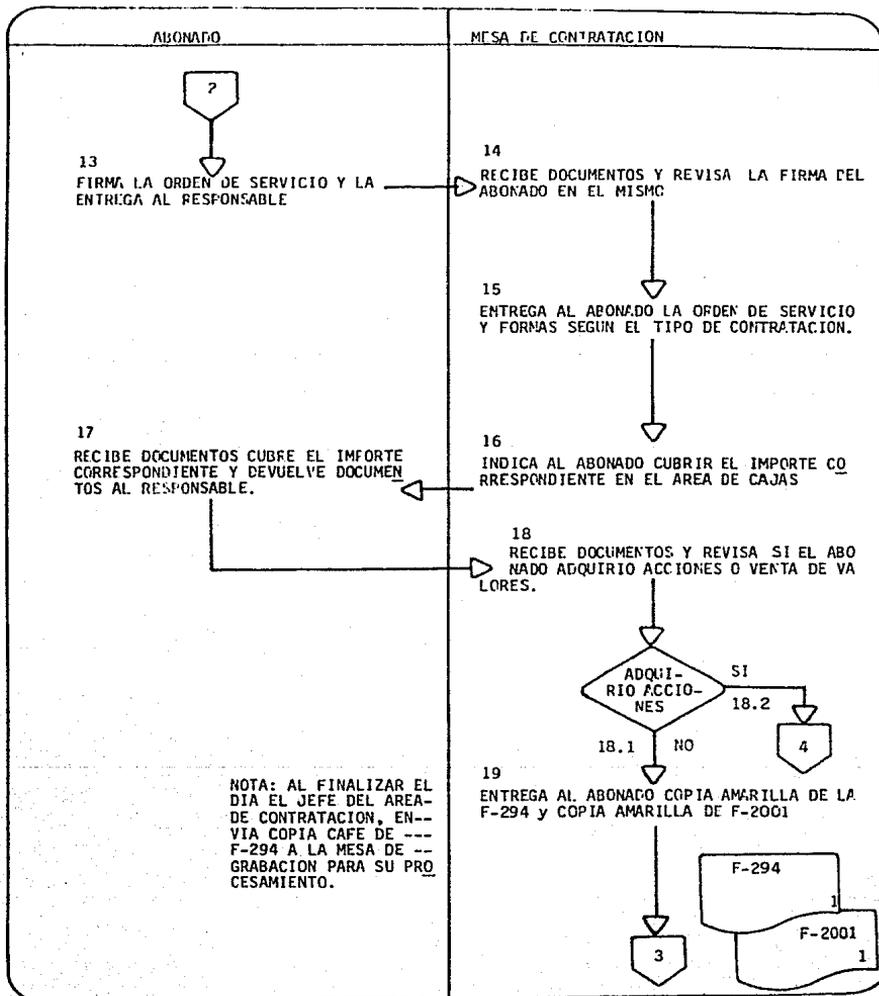
REGLAS

Toda documentación que se recibe del abonado, excepto los documentos de la empresa, deberán de ir sellados de - revisado, en caso contrario, se regresarán al abonado.

Las contrataciones pueden efectuarse con adquisición de acciones y/o venta inmediata de valores.

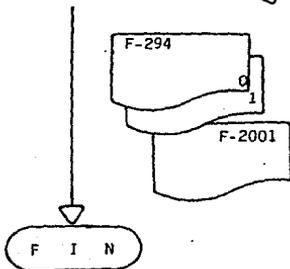




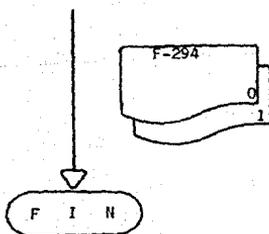


ABONADO

21 RECIBE DOCUMENTOS Y FECHA PROBABLE DE INSTALACION Y SE RETIRA.

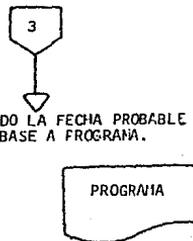


24 RECIBE DOCUMENTOS E INDICACION Y PASA A MESA DE VALORES.

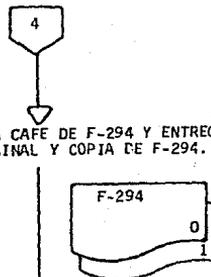


MESA DE CONTRATACION

20 INDICA AL ABONADO LA FECHA PROBABLE DE INSTALACION EN BASE A PROGRAMA.



22 DESPRENDE COPIA CAJE DE F-294 Y ENTREGA AL ABONADO ORIGINAL Y COPIA DE F-294.



23 INDICA AL ABONADO PASE A LA MESA DE VALORES.

NOTA: SE CONECTA CON PROCEDIMIENTO "ENTREGA DE VALORES"

II

CONCLUSIONES DE LOS PROCEDIMIENTOS

AREA: CONTRATACION

PROCEDIMIENTO: ENTREGA DE VALORES

OBJETIVO

Atender al abonado con respecto a la entrega de sus valores, así como del control y registro de los mismos, en forma diaria y semanal.

OBSERVACIONES

Actualmente el personal de contratación, hace entrega de los valores al jefe de cajas para su custodia, sin contar con un registro que indique tanto lo que se está recibiendo como lo que se está entregando de dichos valores.

RECOMENDACIONES Y BENEFICIOS

Que el personal de contratación elabore una F-17 en original y copia, en la cuál anote el número de valores por denominación que está entregando al jefe de cajas para su custodia, recabando de éste su firma de "recibido" en la copia y entregando el original.

POLITICAS

La cantidad de valores (acciones y/o obligaciones) que se entregan al abonado, se llevará a cabo v/a instrucción del jefe de contratación.

TELMEX: "SUCURSAL CHIAPAS"

AREA: CONTRATACION

PROCEDIMIENTO: ENTREGA DE VALORES

PERSONAL DE CONTRATACION

NOTA: LOS VALORES PUEDEN SER:
- ACCIONES
- OBLIGACIONES

INICIO

1
RECIBE VALORES DEL JEFE DE CAJAS

VALORES

2
ENUMERA Y DOBLA LOS VALORES RECIBIDOS

3
REGISTRA LOS VALORES EN FORMA "CONTROL MENSUAL DE TITULOS"

CONTROL MENSUAL DE TITULOS.

NOTA: ES CONTINUACION DEL PROCEDIMIENTO: "CONTRATACION DEL SERVICIO TELEFONICO "

II

4
RECIBE AL ABONADO QUIEN LE ENTREGA LA - F-294 & F-294-A

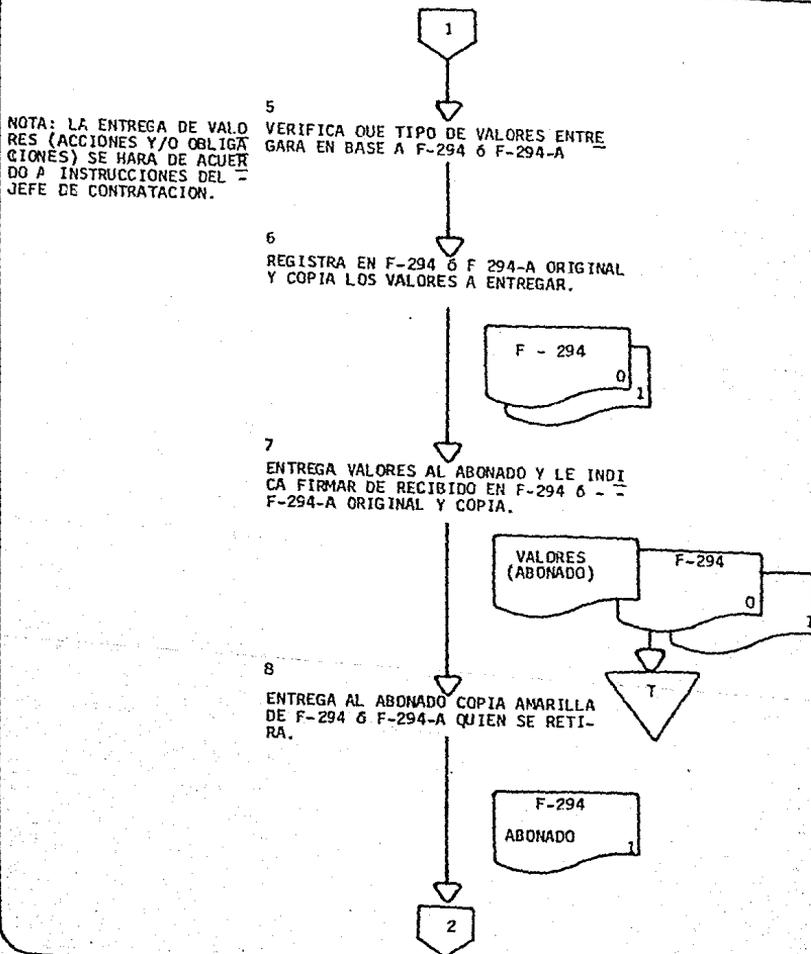
F-294
F-294-A
CONTRATO

0

1

1

PERSONAL DE CONTRATACION



PERSONAL DE CONTRATACION

2

9

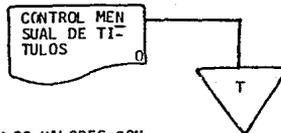
AL FINALIZAR EL DIA

REALIZA CORTE DE VALORES ANOTANDO EN
 RECADO INTERNO EL NUMERO DE VALORES-
 ENTREGADOS POR DENOMINACION Y REQUISITA F-529



10

DESCARGA LOS VALORES ENTREGADOS DE LA
 FORMA "CONTROL MENSUAL DE TITULOS"

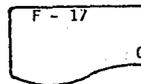


11

CONFRONTA FISICAMENTE LOS VALORES CON
 TRA EL TOTAL DEL "CONTROL MENSUAL DE
 TITULOS".

12

ELABORA F-17, RECADO INTERNO EN ORIGI
 NAL ANOTANDO EL NO. DE VALORES POR DE
 NOMINACION ENTREGANDOS AL JEFE DE
 CAJAS PARA SU AUTORIZACION.



3

PERSONAL DE CONTRATACION

3

13
REUNE LOS VALORES FISICOS POR DENOMINACION Y LOS ENTREGA AL JEFE DE CAJAS

14
RECABA FIRMA DE RECIBIDO DEL JEFE DE CAJAS EN F-17 DE LOS VALORES ENTREGADOS.

15
AL DIA SIGUIENTE
SOLICITA LOS VALORES AL JEFE DE CAJAS Y VERIFICA QUE CORRESPONDAN A LOS ANOTADOS EN F-17

16
DEVUELVE F-17 AL JEFE DE CAJAS.

NOTA: EN EL CASO DE QUE EL JEFE DE CAJAS NO ENTREGUE LOS VALORES COMPLETOS LE SERA NOTIFICADA LA IRREGULARIDAD ENTREGANDOLE LA F-17 PARA QUE PRCCEDA A LA INVESTIGACION DE DICHA IRREGULARIDAD.

17
RECIBE Y VERIFICA QUE LOS VALORES ENTREGADOS POR EL JEFE DE CAJAS SEAN LOS MISMOS EN BASE A "CONTROL MENSUAL DE TITULOS"

VALORES

4

PERSONAL DE CONTRATACION

NOTA: SE REQUISITA F-550 PARA REPRESENTAR EL CONTROL DE EXISTENCIAS Y CANJE DE VALORES

18 AL FINALIZAR LA SEMANA REQUISITA EN ORIGINAL Y 2 COPIAS LA F-550

F - 550
CONTROL
NUMERICO

19 SUMA EL TOTAL DE VALORES POR CADA ORIGINAL DE F-294 Y/O F-294-A Y EL TOTAL DEBE SER IGUAL AL CANJE OBTENIDO EN F-550

F-550

F-294

20 VERIFICA QUE LOS VALORES FISICOS POR DE NOMINACION SEAN LOS MISMOS EN EL TOTAL DEL "CONTROL MENSUAL DE TITULOS".

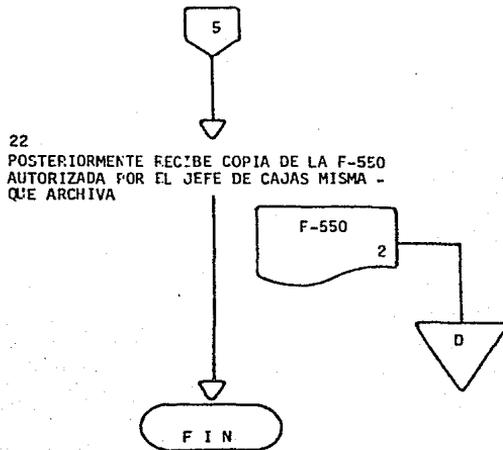
21 TURNA AL JEFE DE CAJAS ORIGINAL Y DOS COPIAS DE LA F-550 Y ORIGINAL DE LA F-294 O F-294-A.

F-550
JEFE DE
CAJAS

F-294
JEFE
DE
CAJAS

5

PERSONAL DE CONTRATACION



CONCLUSIONES DE LOS PROCEDIMIENTOS

AREA: CONTRATACION

PROCEDIMIENTO: ORDENES EN TRAMITE

OBJETIVO

Informar al abonado sobre el proceso en que se encuentra su orden de servicio (F-294 ó F-294 A), previa revisión e identificación de la misma.

OBSERVACIONES

Cuando el proceso es crítica de "CCOS", se indica al abonado, presentarse al día siguiente para informarle el resultado de la investigación de su orden, así como de la fecha en que deberá presentarse nuevamente (esto último se dá en to dos los procesos).

RECOMENDACIONES Y BENEFICIOS

Indicar al abonado que se comunique al día siguiente para informarle del resultado de la investigación y de la fecha en que debe presentarse de acuerdo a un programa previamente elaborado, ocasionando con todo esto, que el abonado quede más satisfecho, debido a que no tiene que regresar a la Sucursal, únicamente para recibir una confirmación y una fecha de presentación.

Por otro lado se evitaría en determinado momento, un

gran número de personas al tener que presentarse en la sucursal.

REGLAS

Se deberá elaborar un programa, que determine la fecha en que debe presentarse el abonado para notificarle el número telefónico que tendrá asignado.

TELMEX: "SUCURSAL CHIÁPAS"

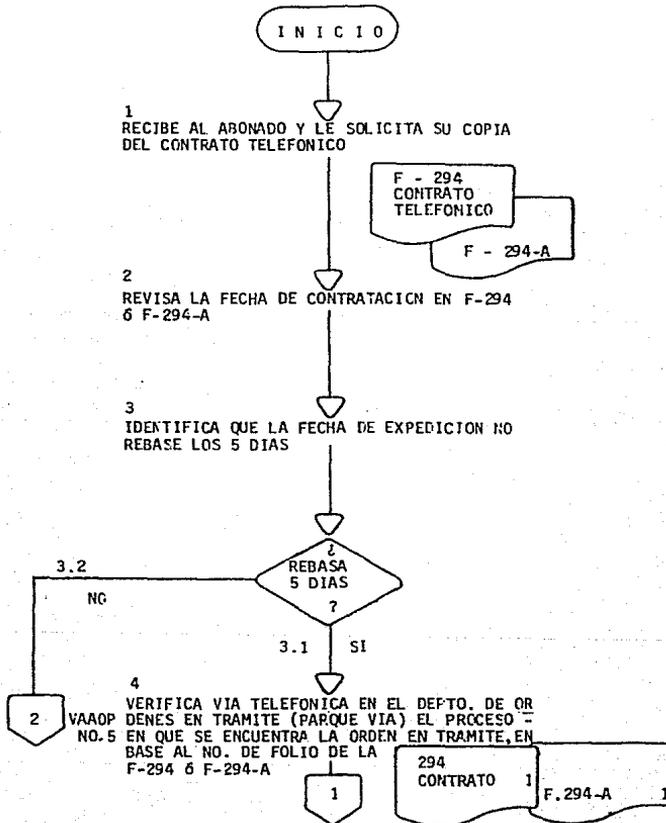
AREA:

CONTRATACION

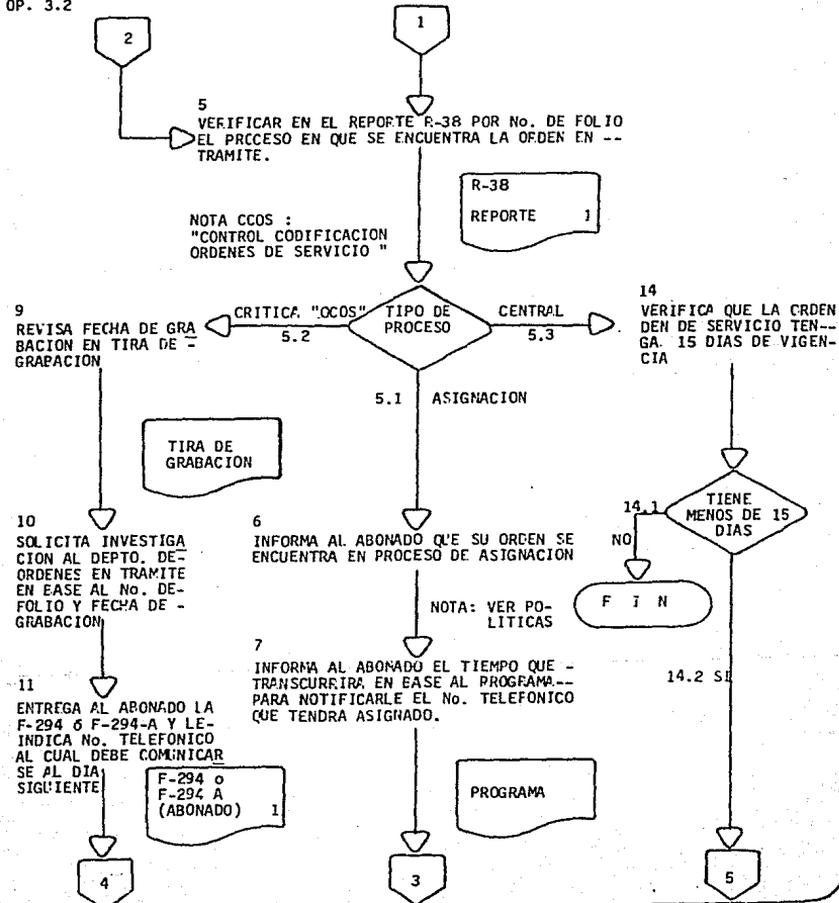
PROCEDIMIENTO:

ORDENES EN TRAMITE.

PERSONAL DE CONTRATACION



PERSONAL DE CONTRATACION

VIENE DE
OP. 3.2

4
12
RECIBE RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DEL DEPTO DE ORDENES EN TRAMITE

13
(AL DIA SIGUIENTE)
INFORMA AL ABONADO VIA TELEFONICA, FECHA PROBABLE DE INSTALACION EN BASE AL PROGRAMA.

NOTA: LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION PUEDEN SER:
- FALTA DE CABLEADO
- FALTA DE CONTACTOS
PRINC. Y SEG.

3
8
DEVUELVE AL ABONADO CONTRATO F-294 & F-294-A (COPIA) QUIEN SE RETIRA

NOTA: OCOS ES "OBJECCION, CONTROL ORDEN DE SERVICIO"

5
15
SE COMUNICA AL DEPTO. DE OCOS INDICANDO No. DE FOLIO Y FECHA DE VIGENCIA EN CENTRAL PARA QUE SE AGILICE LA ORDEN EN TRAMITE.

16
INFORMA AL ABONADO EL TIEMPO QUE TARDARA LA ORDEN DE SERVICIO EN SALIR DE CENTRAL EN BASE A PROGRAMA

17
ENTREGA F-294 & F-294-A AL ABONADO QUIEN SE RETIRA

PROGRAMA
FIN

PROGRAMA A-1
FIN

PROGRAMA A-1
F - 294 1
F-294-A 1
FIN

CONCLUSIONES DE LOS PROCEDIMIENTOS

AREA: COMUNICADORES

PROCEDIMIENTO: OTORGAMIENTO DE SERVICIO AL PUBLICO

OBJETIVO

Atender y tramitar por escrito los asuntos relacionados con las solicitudes de contratación de los diversos servicios de conmutadores.

OBSERVACIONES

Actualmente no se considera un formato en el cuál se registren datos de las peticiones de los abonados que solicitan el otorgamiento del servicio (movimientos varios) en el área de conmutadores, lo cuál repercute en falta de control.

RECOMENDACIONES Y BENEFICIOS

Utilizar un formato en el cuál se registren datos necesarios del abonado en el otorgamiento de algún servicio del área de conmutadores, a fin de que el personal de dicha área cuente con un registro sobre los movimientos que se efectúan.

REGLAS

La F-102 será autorizada por el Departamento de Coordinación PBX, cuando corresponda a los siguientes movimientos:

Alta de troncal para conectarse a equipos nuevos o en servicio.

Cambio de domicilio de troncales o de directo con remoción a troncal (ó viceversa), para conectarse en equipos -- nuevos o en servicio.

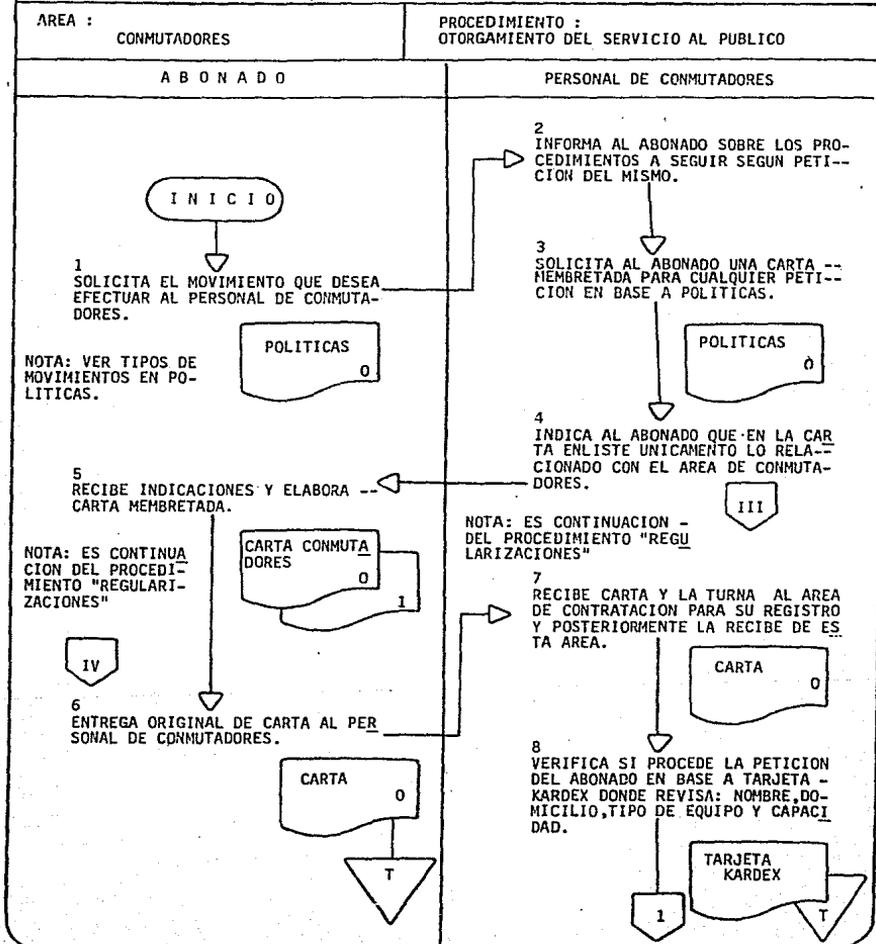
Remoción de troncal a directo con baja de equipo en servicio.

Cambio de número a número de grupo.

POLITICAS

Las solicitudes de servicio telefónico, relacionados con conmutadores, serán atendidas a través de carta membretada.

TELMEX. : "SUCURSAL CHIAPAS"



A B O N A D O

PERSONAL DE CONMUTADORES

NOTA: SON DATOS TECNICOS:

- CENTRAL Y DISTRITO.
- CONTACTOS PRINCIPALES Y SECUNDARIOS.
- DIS. TOTAL DE LINEA.

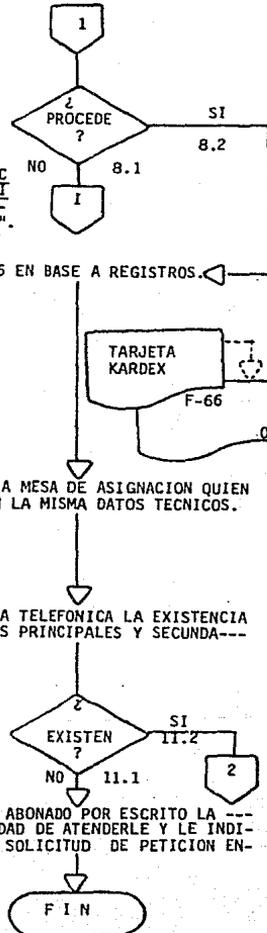
NOTA: SE CONECTA CON PROCEDIMIENTO "REGULARIZACIONES".

9 REQUISITA F-66 EN BASE A REGISTROS.

10 TURNA F-66 A MESA DE ASIGNACION QUIEN REGISTRA EN LA MISMA DATOS TECNICOS.

11 VERIFICA VIA TELEFONICA LA EXISTENCIA DE CONTACTOS PRINCIPALES Y SECUNDARIOS.

12 INFORMA AL ABONADO POR ESCRITO LA IMPOSIBILIDAD DE ATENDERLE Y LE INDICA RENOVAR SOLICITUD DE PETICION EN 60 DIAS.



A B O N A D O

PERSONAL DE CONMUTADORES

2

13 REQUISITA SOLICITUD F-102 EN BASE A LA CARTA MEMBRETADA U OFICIO DE LA S.C.T.

NOTA : LA F-102 SE ELABORA CUANDO: VER POLITICAS.

CARTA Y OFICIO S.C.T.

F-102 SOLICITUD

0

1

2

3

14 ENVIA AL DEPARTAMENTO DE COORDINACION PBX LA F-102 PARA SU AUTORIZACION.

NOTA: LA F-102 SE ENVIA A ---- COORD. PBX Y EN POLITICAS

POLITICAS

0

15 REGISTRA EN LIBRETA DE CONTROL LA F-102 EN ORDEN ALFABETICO Y NO. - PROGRESIVO.

NOTA: EN CASO DE HABER MOVIMIENTOS ANTERIORES A LA F-102 VER POLITICAS.

F-102 SOLICITUD

0

1

2

3

16 ARCHIVA EN FOLDER DE F-102 (PENDIENTES DE AUTORIZACION COORD. -- PBX) COPIA DE F-102 EN ORDEN ALFABETICO.

FOLDER F-102

1

3

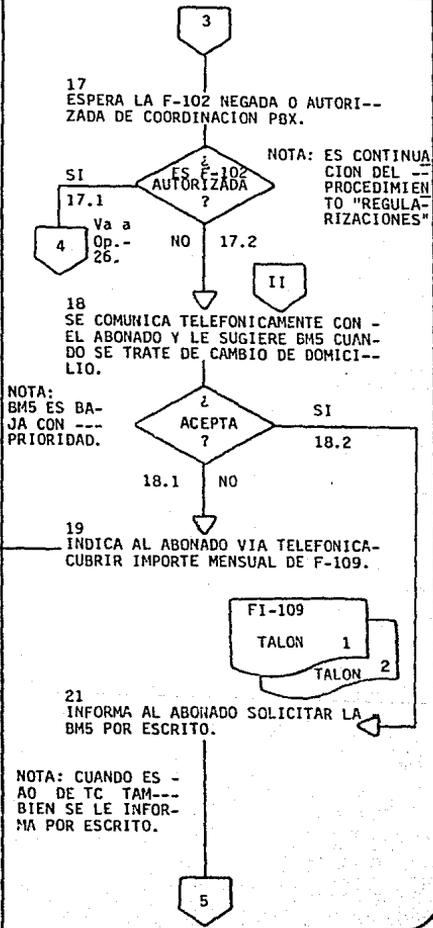
ABONADO

PERSONAL DE CONMUTADORES

20
RECIBE INDICACION VIA TELEFONICA
Y CUBRE EL IMPORTE CORRESPONDIENTE
EN EL AREA DE CAJAS.

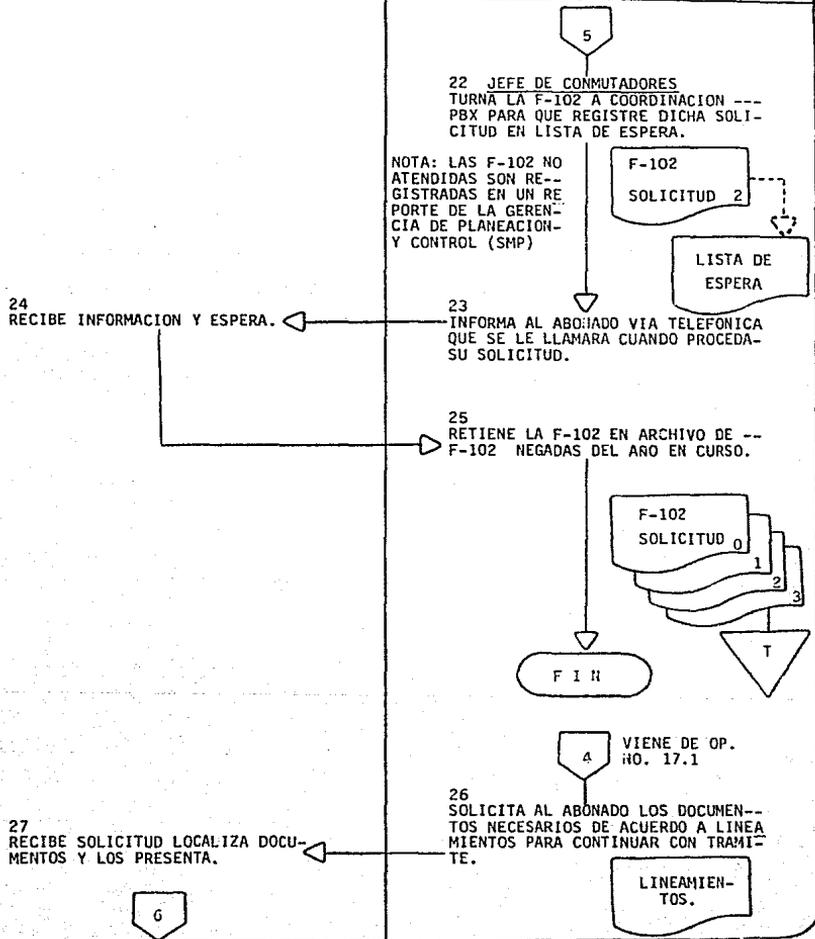
FIN

NOTA: SE CONECTA CON PROCEDIMIENTO:
" RECEPTION Y REGISTRO DE PAGOS DE
LOS DIVERSOS SERVICIOS SU MINISTRADOS "



ABONADO

PERSONAL DE CONMUTADORES



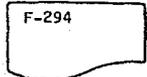
ABONADO

PERSONAL DE CONMUTADORES

30
RECIBE SOLICITUD Y LOCALIZA LOS DOCUMENTOS ENTREGANDOLOS POSTERIORMENTE.

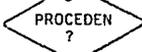
A
VA A OP. 28

33
RECIBE DOCUMENTOS DE INDICACIONES Y CUBRE EL IMPORTE CORRESPONDIENTE EN EL AREA DE CAJAS.



34
SE PRESENTA EN EL AREA DE CONMUTADORES.

28
RECIBE DOCUMENTOS PRESENTADOS - Y VERIFICA SI PROCEDEN.

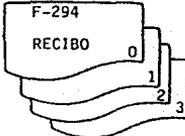


28.1 NO

29
INDICA AL ABONADO CONSEGUIR LOS DOCUMENTOS REQUERIDOS.

31
REQUISITA F-294 CON LOS SIGUIENTES DATOS :
- DOCUMENTOS PRESENTADOS.
- MOVIMIENTOS EFECTUADOS.
- FOLIOS UTILIZADOS.

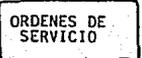
NOTA: SE COBRA EN F-294 YA QUE EN ESTE SE PUEDE INCLUIR COBROS DE VARIAS LINEAS Y DIFERENTES MOVIMIENTOS.



32
ENTREGA F-294 AL ABONADO Y LE INDICA PASE A PAGAR AL AREA DE CAJAS.

35
RECIBE AL ABONADO Y RECABA FIRMA DEL REPRESENTANTE EN LAS ORDENES DE SERVICIO.

NOTA: EN EL ACUERDO SE EXPLICA EL MOVIMIENTO EFECTUADO.



VIENE - DE OP. - 30



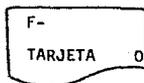
ABONADO

PERSONAL DE CONMUTADORES

7

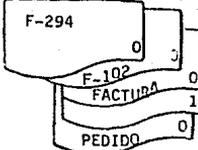
36 PROCEDE A CODIFICAR Y ANOTAR --- ACUERDOS EN ANTECEDENTES.

37 ELABORA TARJETA KARDEX DE CONMUTADORES.



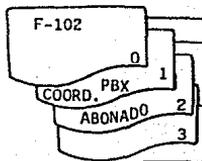
38 CONFORMA EL EXPEDIENTE DEL ABONADO EN ORDEN ALFABETICO.

NOTA: EL ABONADO SE LE SOLICITARA LOS DOCUMENTOS NECESARIOS DEPENDIENDO DEL TIPO DE MOVIMIENTO QUE DESEE EFECTUAR EN ORIGINAL Y COPIA.



39 ENVIA A COORDINACION PBX COPIA - DE F-102 (CON GANCHO DE ATENDIDO) QUIEN RECIBE.

NOTA: GANCHO DE ATENDIDO VER LI NEAMIENTOS.



NOTA: ANTES DE TURNAR A GRABACION SE ENVIA - AL JEFE DE CONMUTADORES PARA-SU REVISION.

FIN



CONCLUSIONES DE LOS PROCEDIMIENTOS

AREA: CONMUTADORES

PROCEDIMIENTO: REGULARIZACIONES

OBJETIVO

Solucionar las irregularidades que se detectan en los contratos telefónicos de los abonados.

REGLAS

La F-102 será autorizada por el Departamento de Coordinación PBX, cuando corresponda a los siguientes movimientos:

Alta de troncal para conectarse a equipos nuevos o en servicio.

Cambio de domicilio de troncales o de directo con remoción a troncal, para conectarse en equipos nuevos o en servicio.

Remoción de troncal a directo con baja de equipo en servicio.

Cambio de número a número de grupo.

Las regularizaciones por ampliación de equipo serán-

efectuadas con pedidos o factura del equipo.

Cuando el equipo es propiedad de TELMEX y el abonado solicita la compra del mismo, deberá ser autorizado por la gerencia y cotizado por finanzas. Su mantenimiento será por -- cuenta del abonado.

La autorización por Coordinación PBX en F-102, no se rá necesaria en los siguientes casos:

Unicamente cambio de equipo y las líneas están registradas como troncal.

Cuando se trate de D3, por no ser necesaria su reservación en pantalla.

La vigencia de la F-102 es de 45 días, dentro de este plazo se harán recordatorios semanales vía telefónica al - suscriptor, si éste no se presenta durante este periodo se -- cancelará dicha operación.

POLITICAS

Las irregularidades de líneas de conmutador son de-- tectadas en: Reportes de visita de tráfico, notas de quejas -

de centros de trabajo, solicitud de cambio de nombre por petición del abonado, oficio de la SCT, reportes de ventas de proveedores.

Solo podrá atenderse solicitudes de movimientos, - - cuando el abonado entregue una carta membretada especificando únicamente lo relacionado con conmutadores, a fin de evitar retrasos.

La petición de los abonados, procederá cuando los datos relacionados con la tarjeta Kardex, nombre, domicilio, - tipo de equipo y capacidad sean los correctos.

En los casos de directo a troncal con probabilidad - de CN, se solicitará por escrito la autorización para deslindar responsabilidad por parte de TELMEX.

TELHEX: "SUCURSAL CHIAPAS"

AREA :

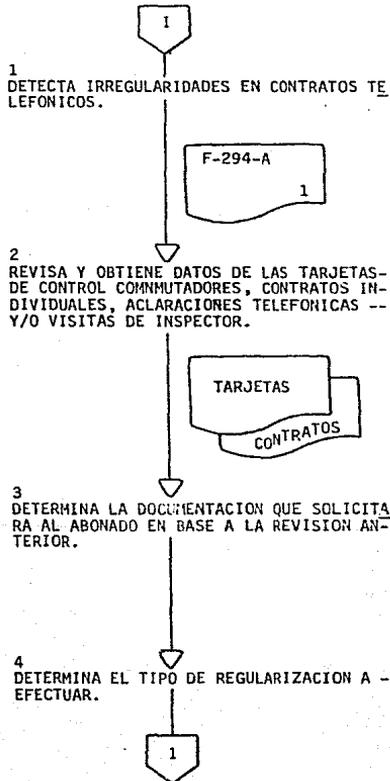
CONMUTADORES

PROCEDIMIENTO :

REGULARIZACIONES

PERSONAL DE CONTRATACION

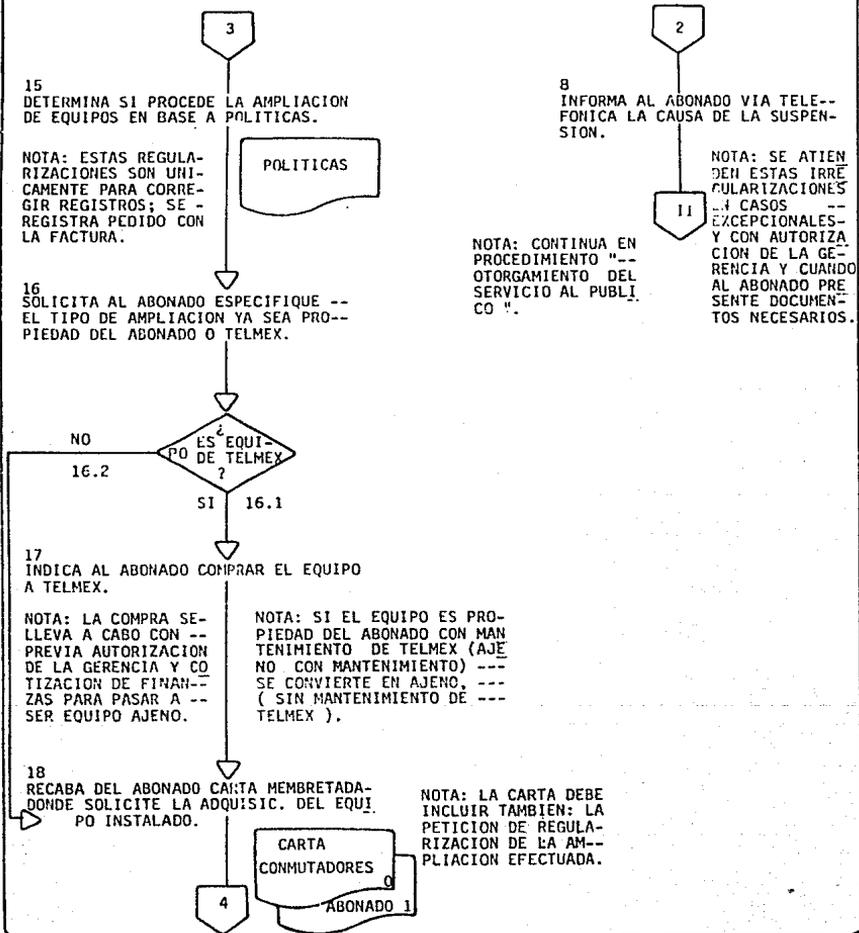
NOTA: ES CONTINUACION DEL PROCEDIMIENTO
" OTORGAMIENTO DEL SERVICIO AL PU
BLICO "



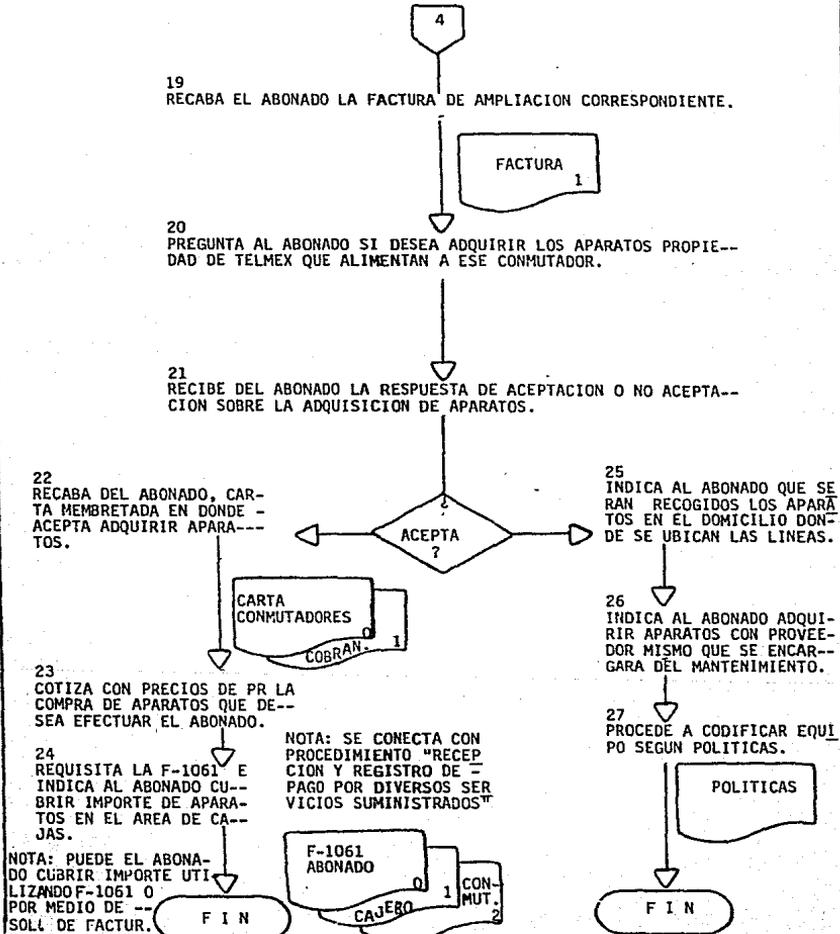
NOTA: LAS IRREGULARIDADES -
EN CONTRATOS TELEFONICOS SE
DETECTAN CON :

- REPORTES DE VISITAS DE -- TRAFICO.
- NOTAS DE QUEJAS DE LOS -- CONTRATOS DE TRABAJO.
- NOTAS F-560 (SOLICITUD DE CAMBIO DE NOMBRE).
- POR PETICIONES DE LOS ABO NADOS.
- OFICIOS DE LA S.C.T.
- REPORTES DE VENTAS DE PRO VEEDORES.

PERSONAL DE CONTRATACION



PERSONAL DE CONTRATACION



CONCLUSIONES DE LOS PROCEDIMIENTOS

AREA: COBRANZAS

PROCEDIMIENTO: ACLARACION DE RECIBOS

OBJETIVO

Identificar, determinar y canalizar el tipo de cargo que le corresponde al abonado, a través de la verificación del recibo telefónico.

REGLAS

Cuando proceda un descuento provisional en recibo telefónico, el personal de cobranzas deberá registrar en F1-109 (sujeta a aclaración) referencia de cargo, número de empleado y firma.

POLITICAS

Invariablemente el personal solicitará al abonado - F1-109, (del mes anterior), acompañada de la F1-109 (sujeta a aclaración) para cualquier trámite que deseé realizar.

TELMEX : "SUCURSAL CHIAPAS"

AREA :
COBRANZASPROCEDIMIENTO :
ACLARACION DE RECIBOS

PERSONAL DE COBRANZAS

ABONADO

2
RECIBE AL ABONADO Y LE SOLI-
CITA LA FI-109 (SUJETO A -
ACLARACION).

3
INDICA AL ABONADO EXPLIQUE -
EL TIPO DE ACLARACION QUE SO-
LICITA.

1
SE PRESENTA Y SOLICITA ACLA-
RACION AL AREA DE COBRANZA.

4
IDENTIFICA EN FI-109 EL TIPO
DE ACLARACION QUE REQUIERE.

FI-109

5
IDENTIFICA LA REFERENCIA A.A.
(ADEUDO ANTERIOR) U OTRO -
TIPO DE ACLARACION.

NOTA: SE CO--
NECTA CON LOS
SIGUIENTES --
PROCEDIEN--
TOS: (11 "ACLA-
RACION DE RE-
CIBOS") PARTES
REPUESTAS, GAS,
TOS DE INSTA--
LACION TELE--
GRAMAS, ANUN--
CIOS EN DIRECTORIO.

ES --
ADEUDO ANTE-
RIOR ?

NO

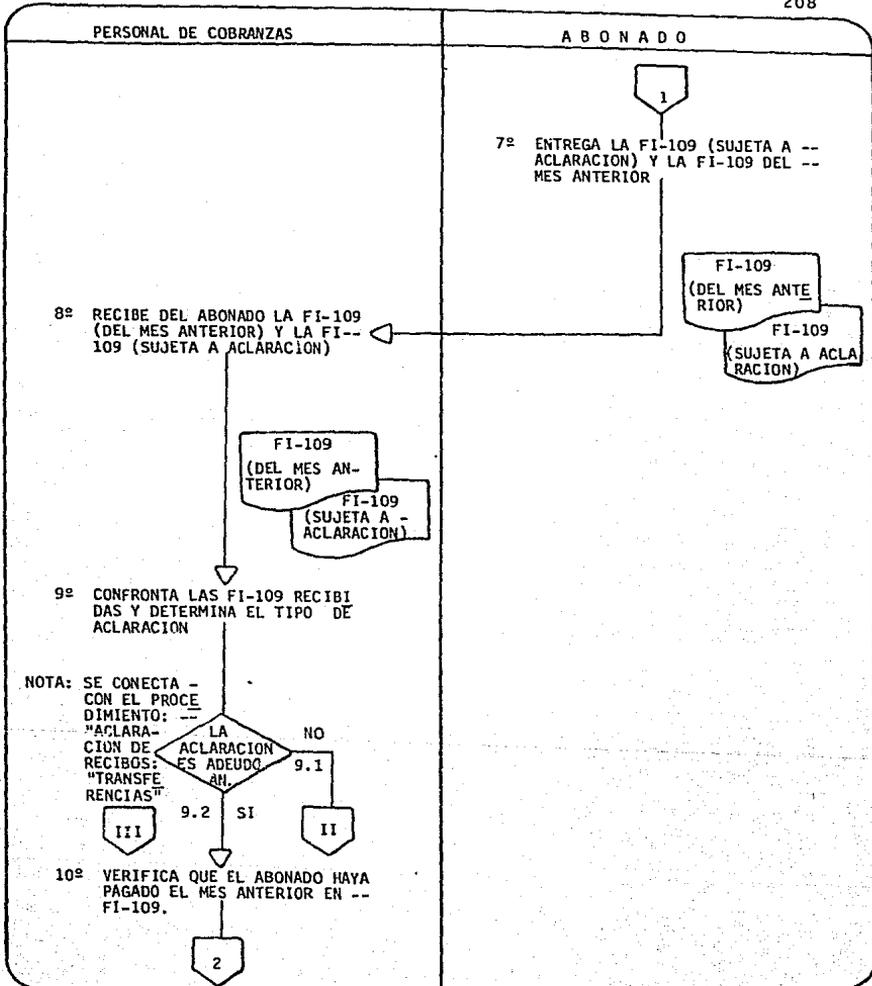
5.1

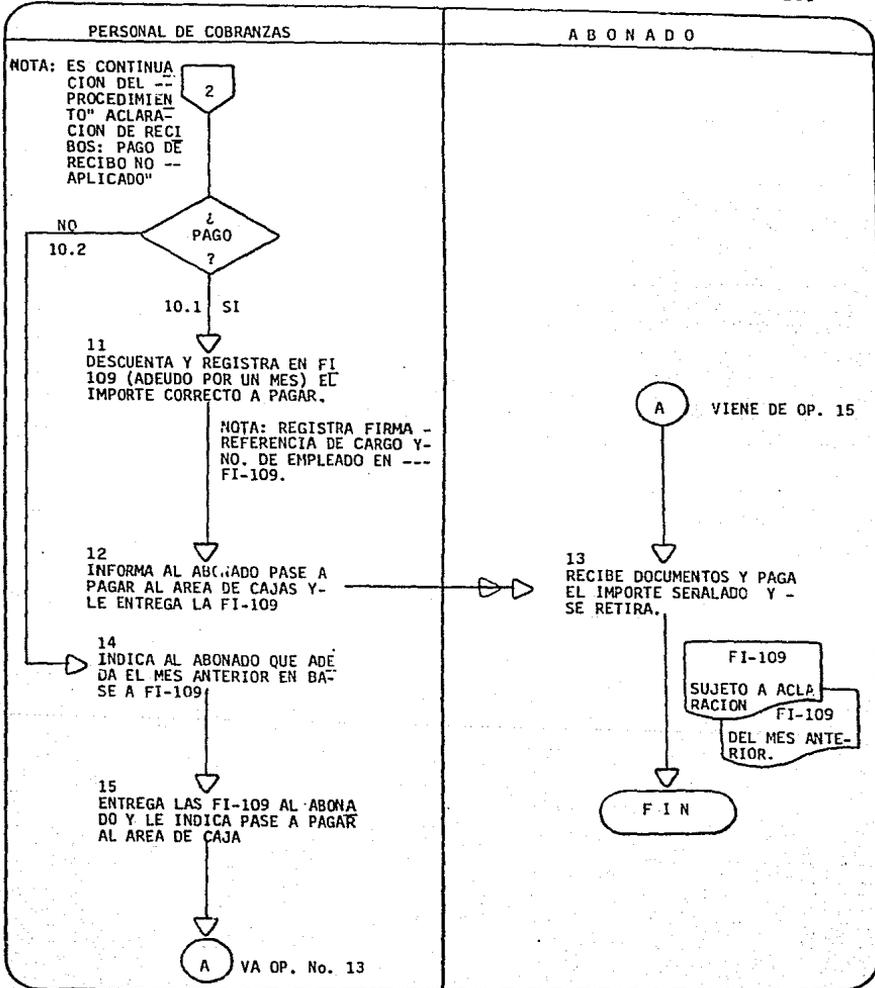
5.2 SI

6
EXPLICA, QUE EN SU RECIBO --
(FI-109) APARECE UN CARGO-
POR ADEUDO ANTERIOR (A.A.).

1

I





CONCLUSIONES DE LOS PROCEDIMIENTOS

AREA: COBRANZAS

PROCEDIMIENTO: PARTES REPUESTAS

OBJETIVO

Atender las aclaraciones que solicite el abonado respecto a los cargos registrados por la reposición de aparatos y/o accesorios del equipo telefónico.

OBSERVACIONES

En ocasiones se omite requisitar la F-17 (recado interno) para la elaboración de ajuste de cargo o crédito. Lo anterior es originado por la falta de supervisión del jefe de cobranzas.

Cuando es requisitada, se elabora en original el - - cual se turna a mesa de Ajustes, sin que el personal de cobranzas y el abonado se quede con algún comprobante de trámite.

RECOMENDACIONES Y BENEFICIOS

Elaborar la F-17 en original y dos copias, mismas - que se distribuirán de la manera siguiente:

- . Original. Para mesa de Ajustes.
- . Copia 1. En archivo temporal para control interno.

. Copia 2. Para el abonado, quien lo retendrá como-
comprobante de trámite.

Dicho documento, deberá ser supervisado en su requi-
sición por el jefe de cobranzas.

TELMEX: "SUCURSAL CHIAPAS"

AREA :

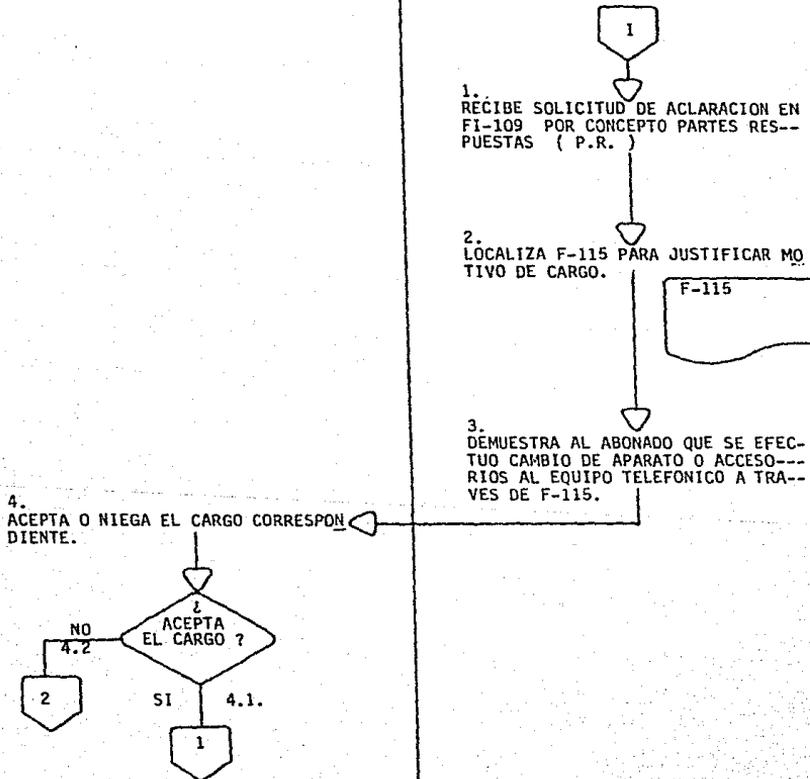
COBRANZAS

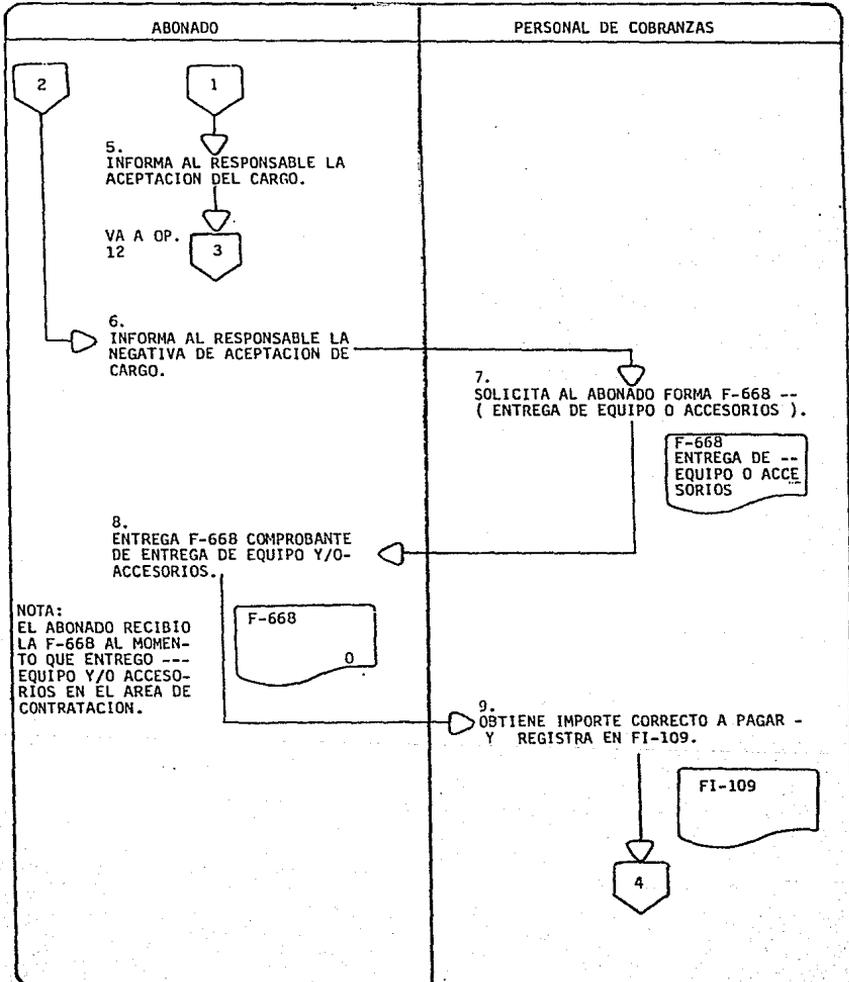
PROCEDIMIENTO :
ACLARACION DE RECIBOS : PARTES RESPUESTAS.

ABONADO

PERSONAL DE COBRANZAS

NOTA: ES CONTINUACION DEL PROCEDIMIENTO " ACLARACION DE RECIBOS "





CONCLUSIONES DE LOS PROCEDIMIENTOS

AREA: COBRANZAS

PROCEDIMIENTO: GASTOS DE INSTALACION

OBJETIVO

Atender y aclarar los cargos que correspondan al servicio efectuado por concepto de Gastos de Instalación.

OBSERVACIONES

En las operaciones en donde se elabora F-17 (recado interno) actualmente es formulada unicamente en original; provocando que el personal de cobranzas no cuente con alguna copia para su control.

En ocasiones se omite requisitar la F-17 (recado interno) para la elaboración de ajuste de cargo o crédito, lo anterior es originado por la falta de supervisión del jefe de cobranzas, cuando es requisitada se elabora en original el cuál se turna a mesa de ajustes, sin que el personal de cobranzas y el abonado se quede con algún comprobante de trámite.

RECOMENDACIONES Y BENEFICIOS

Elaborar la F-17 en original y copia, a fin de que el personal cuente con un archivo que sirva como control interno.

Elaborar la F-17 en original y dos copias, mismas -
que se distribuirán de la siguiente manera:

- . Original. Mesa de ajustes.
- . Copia 1. Archivo temporal para control interno.
- . Copia 2. Para el abonado, quien lo retendrá como
comprobante de trámite.

Dicho documento deberá ser supervisado en su requisi
ción por el jefe de cobranzas.

TELMEX: " SUCURSAL CHIAPAS "

AREA :

COBRANZAS

PROCEDIMIENTO

ACLARACION DE RECIBOS : " GASTOS DE INSTALACION "

PERSONAL DE COBRANZAS

NOTA: ES CONTINUACION DEL PROCEDIMIENTO DE "ACLARACION DE RECIBOS ".

NOTA: LOS MOVIMIENTOS PUEDEN SER: CAMBIO DE NUMERO (CH), TECNICA (TE), ALTAS (AO) Y CAMBIO DE DOMICILIO (CD).

1
RECIBE SOLICITUD VERBAL DEL ABONADO -
SOBRE ACLARACION DE CARGO POR GASTOS-
DE INSTALACION.

2
IDENTIFICA EN R-48 EL TIPO DE MOVIMIENTO DE QUE SE TRATA, QUIEN ACEPTA O NIEGA EL CARGO.

3
INFORMA AL ABONADO EL TIPO DE MOVIMIENTO DE QUE SE TRATA, QUIEN ACEPTA O NIEGA EL CARGO.



1

2

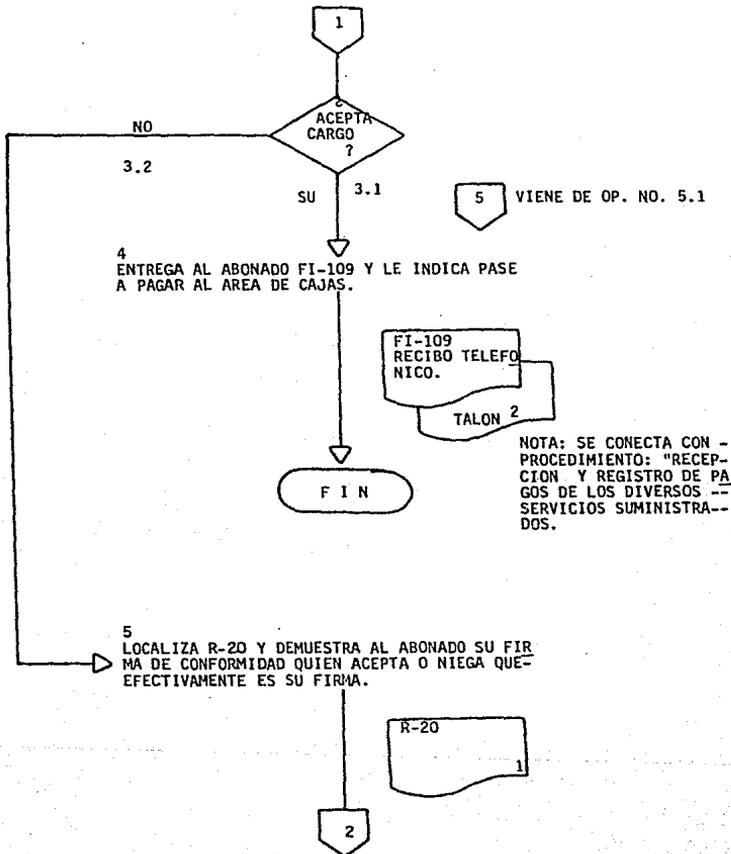
3



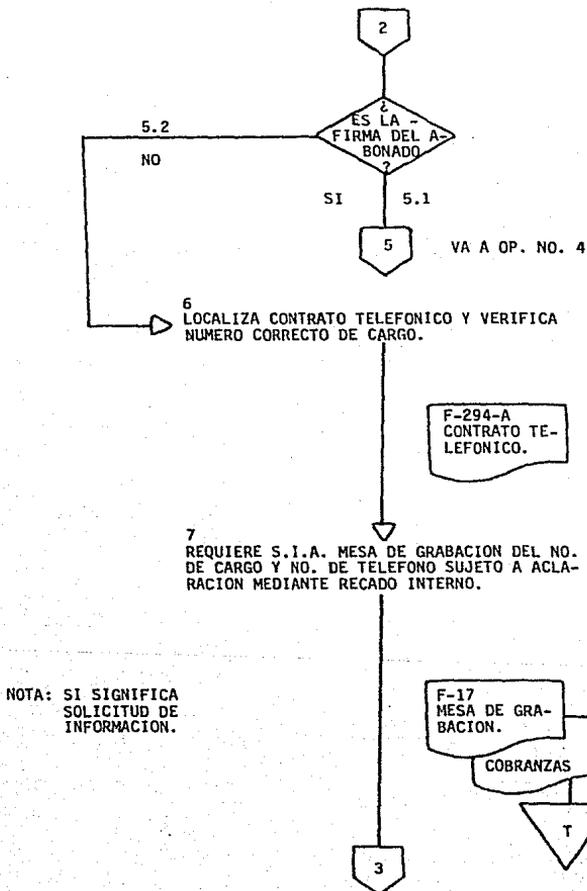
R-48

1

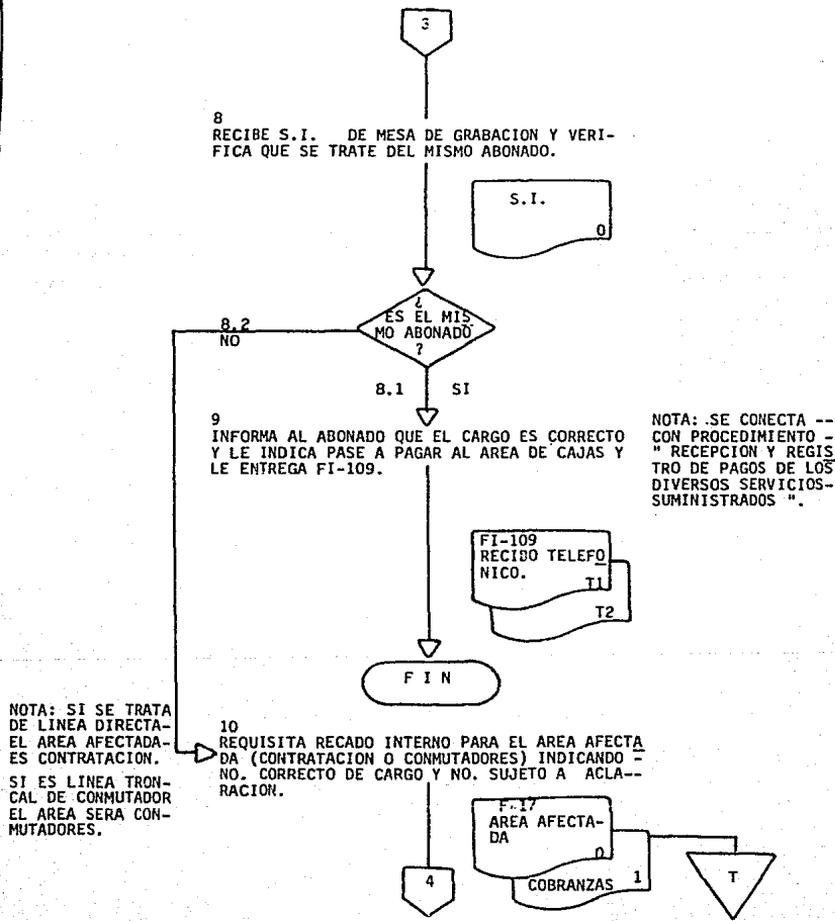
PERSONAL DE COBRANZAS



PERSONAL DE COBRANZAS



PERSONAL DE COBRANZAS



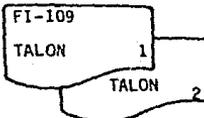
PERSONAL DE COBRANZAS

4

11
 TURNA RECADO INTERNO AL AREA AFECTADA PARA
 SU ATENCION.

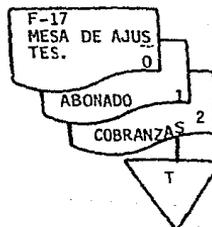
NOTA: EL CARGO
 POR GASTOS DE-
 INSTALACION --
 GRAVA EL I.V.A.

12
 CALCULA CARGO POR GASTOS DE INSTALACION Y -
 EFECTUA DESCUENTO PROVISIONAL EN FI-109.



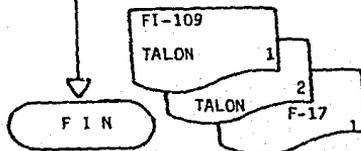
13
 REQUISITA RECADO INTERNO PARA ELABORAR AJUS-
 TES DE CARGO Y CREDITO.

NOTA: EL SUBJEFE
 DE COBRANZAS SU-
 PERVISA LA REQUI-
 SICION DE F-17.



NOTA: SE CONECTA -
 CON PROCEDIMIENTO-
 "RECEPCION Y REGIS-
 TRO DE PAGOS DE --
 LOS DIVERSOS SERVI-
 CIOS SUMINISTRADOS"

14
 ENTREGA AL ABONADO FI-109, COPIA DE F-17 Y LE
 INDICA PASE A PAGAR EL AREA DE CAJAS IMPORTE-
 CORRECTO.



CONCLUSIONES DE LOS PROCEDIMIENTOS

AREA: COBRANZAS

PROCEDIMIENTO: TELEGRAMAS

OBJETIVO

Identificar, aclarar y solucionar a los abonados los diversos cargos por concepto de telegramas.

OBSERVACIONES

Inexistencia de una política que guíe a los jefes de área para decidir si se cancela o no un cargo por telegrama.

RECOMENDACIONES Y BENEFICIOS

Establecer las políticas sobre la cancelación de telegramas, con la finalidad de tener fundamentos que permitan dar una atención adecuada al abonado.

TELMEY: "SUCURSAL CHIAPAS"

AREA:

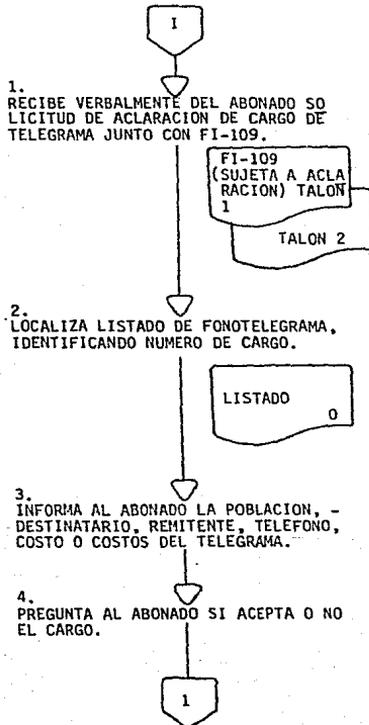
COBRANZAS

PROCEDIMIENTO :

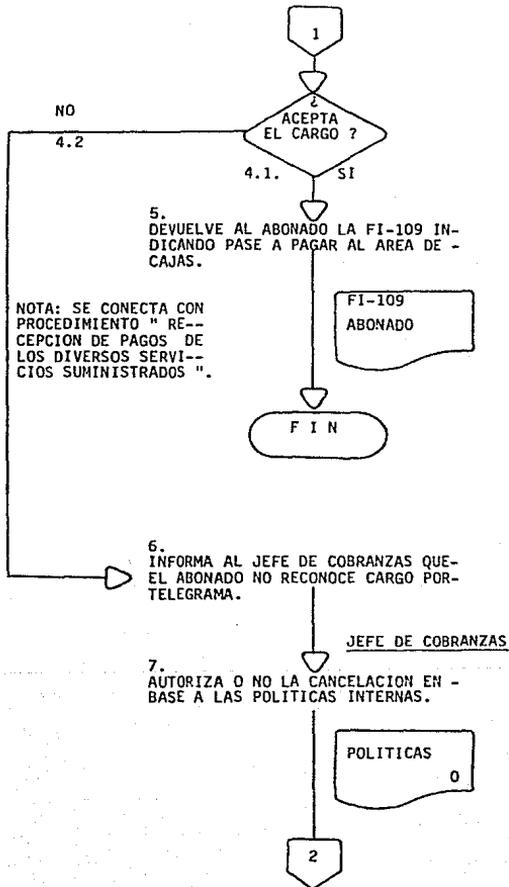
ACLARACION DE RECIBOS : TELEGRAMAS.

PERSONAL DE COBRANZAS

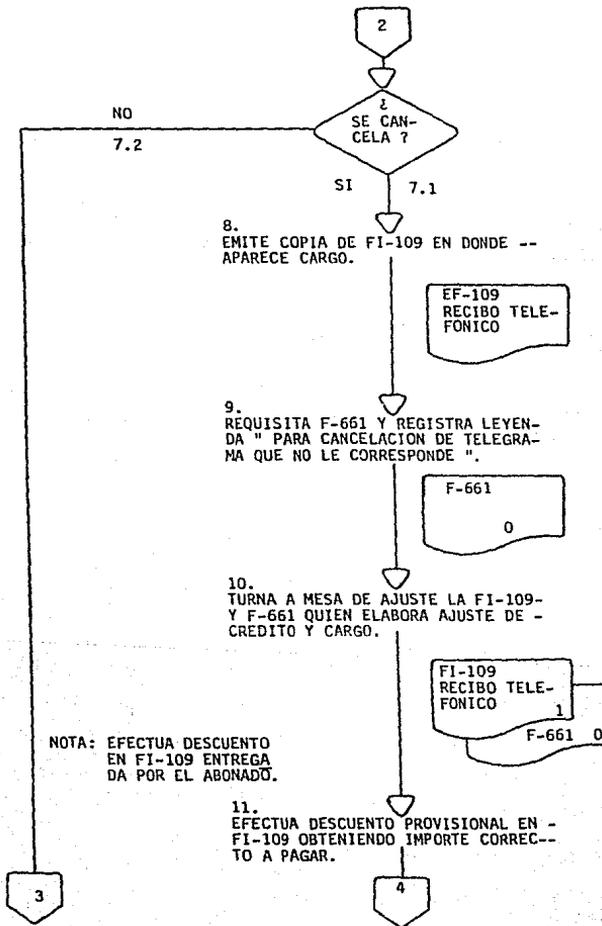
NOTA:
ES CONTINUACION DEL PROCEDIMIENTO
" ACLARACION DE RECIBOS "



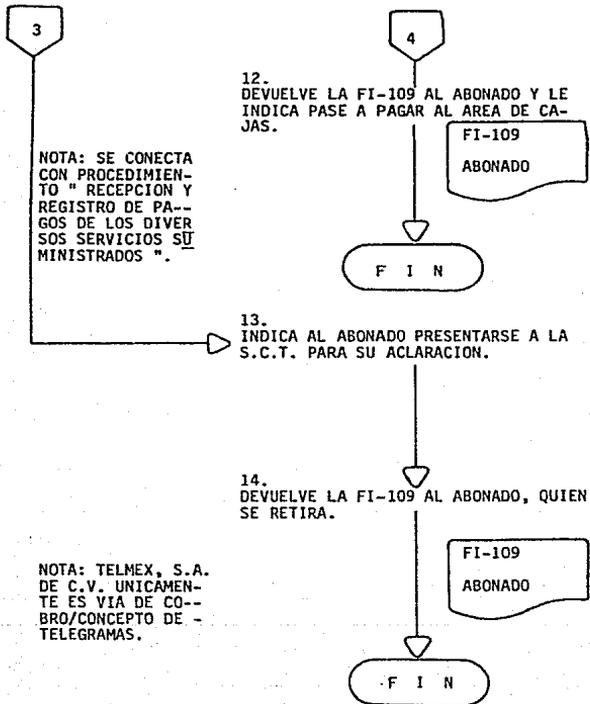
PERSONAL DE COBRANZAS



PERSONAL DE COBRANZAS



PERSONAL DE COBRANZAS



CONCLUSIONES DE LOS PROCEDIMIENTOS

AREA: COBRANZAS

PROCEDIMIENTO: ANUNCIOS EN DIRECTO-
RIO

OBJETIVO

Identificar y canalizar al público adecuadamente para aclaración de cargos o créditos por anuncios en directo-
rio.

OBSERVACIONES

En la recepción de las notas de crédito, el personal de cobranzas no efectúa ningún registro del documento recibido.

RECOMENDACIONES Y BENEFICIOS

Llevar una libreta de registro en la cual se contemple datos como:

- Número de la nota de crédito
- Fecha
- Importe total del crédito

Con el fin de que exista un control de los documentos recibidos y solucione posibles irregularidades.

REGLAS

El personal de cobranzas indicará a los abonados que
Teléfonos de México, S.A. de C.V., únicamente es vía de co- -
bro.

TELMEX: " SUCURSAL CHIAPAS "

AREA :

COBRANZAS

PROCEDIMIENTO :

ACLARACION DE RECIBOS; ANUNCIOS EN DIRECTORIO

PERSONAL DE COBRANZAS

NOTA: ES CONTINUACION DEL PROCEDIMIENTO " ACLARACION DE RECIBOS ".

NOTA: EL ABONADO --- EFECTUA TRAMITES CORRESPONDIENTES EN "ANUNCIOS EN DIRECTORIO" EN DONDE RECIBE LA ACLARACION O EN SU CASO LA NOTA DE CREDITO.

1
RECIBE DEL ABONADO SOLICITUD DE ACLARACION POR CARGO DE ANUNCIOS EN DIRECTORIO.

2
INFORMA AL ABONADO PRESENTARSE EN " ANUNCIOS EN DIRECTORIO PARA ACLARACION "

REGRESA EL ABONADO

3
RECIBE NOTA DE CREDITO PARA EFECTUAR DESCUENTO EN CARGO POR ANUNCIOS EN DIRECTORIO.

NOTA DE CREDITO

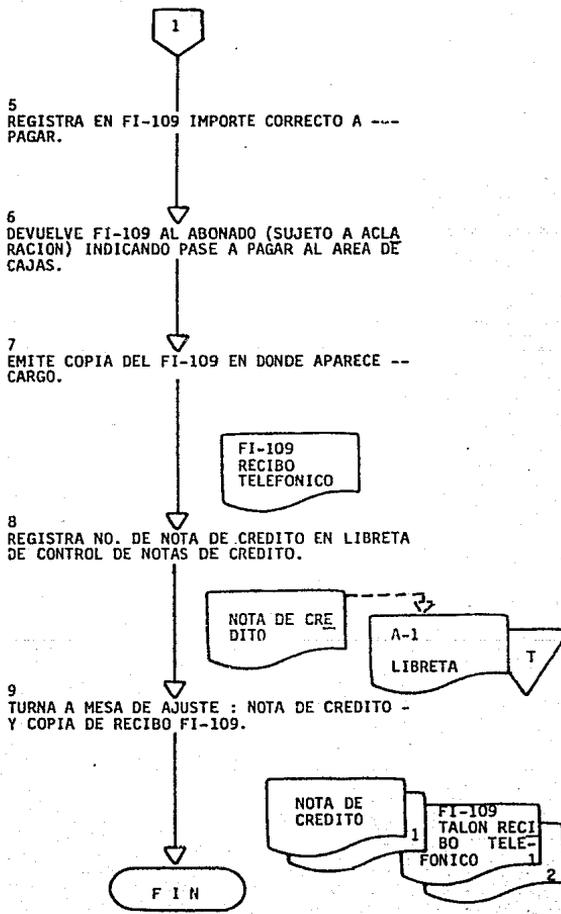
4
CALCULA DESCUENTO EN BASE A OBSERVACIONES DE LA NOTA DE CREDITO RESPECTIVO.

NOTA: TELEFONOS DE MEXICO, S.A. DE C.V. UNICAMENTE ES VIABLE COBRAR POR LOS CONCEPTOS DE ANUNCIOS EN DIRECTORIO PERO NO HACE ACLARACIONES.

NOTA: EL CARGO POR ANUNCIOS EN DIRECTORIO GRAVA IVA.

1

PERSONAL DE COBRANZAS



CONCLUSIONES DE LOS PROCEDIMIENTOS

AREA: COBRANZAS

PROCEDIMIENTO: TRANSFERENCIAS

OBJETIVO

Dar una adecuada información y seguimiento respecto a la aclaración del cargo por transferencia que solicita el abonado, mediante la identificación y verificación de documentos que permitan comprobar o aclarar dicho cargo.

OBSERVACIONES

No existe un control que le dé continuidad a la resolución del cargo por aclaración de transferencia.

RECOMENDACIONES Y BENEFICIOS

Elaborar la forma "aclaración de transferencia" a fin de que éstos se turnen a cuentas finales para que se lleve a cabo la investigación sobre el cargo de transferencia, solicitando acuse de recibo en la primera copia y se archivará la segunda copia para control interno.

REGLAS

Invariablemente, el personal de cobranzas determinará el tipo de cargo en base al libro de adeudo anterior - - F-885 A.

Cuando el abonado no acepte el cargo por transferen
cia se le solicitará una identificación que contenga su nom-
bre, firma y fotografía, con el objeto de verificar que sea
el mismo abonado.

TELMEX : "SUCURSAL CHIAPAS"

AREA :
COBRANZAS

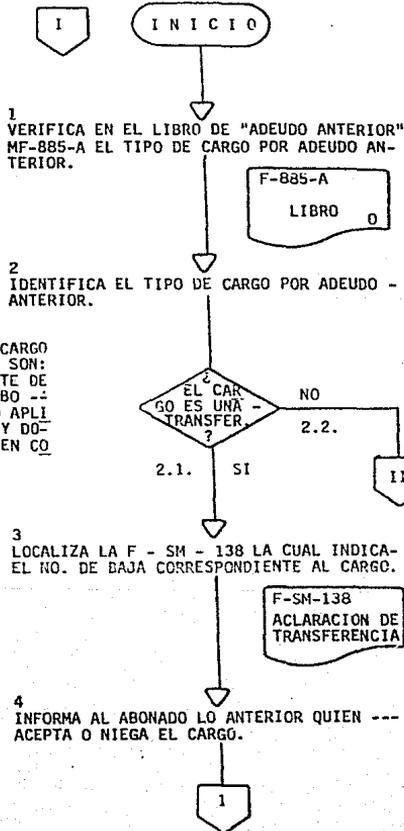
PROCEDIMIENTO :
ACLARACION DE RECIBOS·TRANSFERENCIAS

PERSONAL DE COBRANZAS

NOTA:
ES CONTINUACION
DEL PROCEDIMIEN
TO: "ACLARACION
DE RECIBOS".

NOTA: LOS TIPOS DE CARGO
POR ADEUDO ANTERIOR SON:
TRANSFERENCIAS, AJUSTE DE
CARGO, PAGO DE RECIBO --
EQUIVOCADO, PAGO NO APLI
CADO CAMBIO DE NO. Y DO
MICILIO CORRECCION EN CO
BRANZAS.

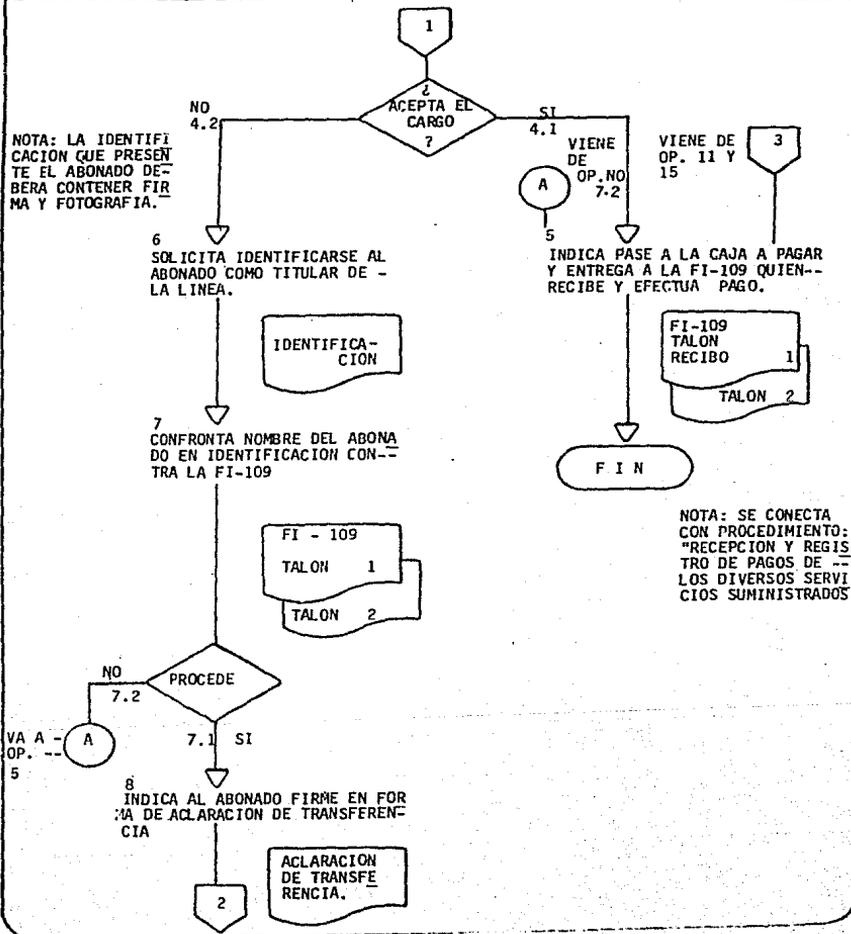
NOTA: SE CONECTA -
CON LOS PROCEDIMIENTOS: "ACLARA
CION DE RECIBOS: -
PAGO DE RECIBO NO-
APLICADO".



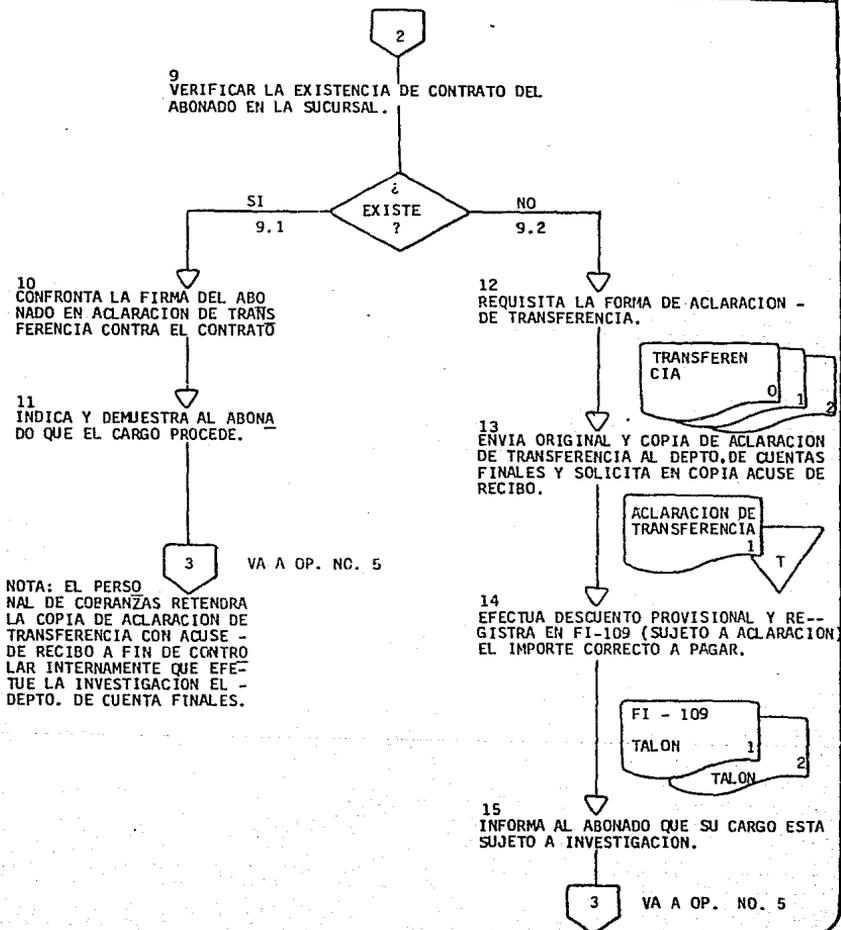
1

PERSONAL DE COBRANZAS

NOTA: LA IDENTIFICACION QUE PRESENTE EL ABONADO DEBERA CONTENER FIRMA Y FOTOGRAFIA.



PERSONAL DE COBRANZAS



CONCLUSIONES DE LOS PROCEDIMIENTOS

AREA: COBRANZAS

PROCEDIMIENTO: PAGO DE RECIBO NO APLICADO

OBJETIVO

Atender, aclarar y solucionar los cargos que se presenten por pago de recibos no aplicados.

OBSERVACIONES

En la actividad referente a la elaboración del contra-recibo de la aclaración efectuada, actualmente se realiza en original, ocasionando la falta de un control interno.

RECOMENDACIONES Y BENEFICIOS

Elaborar la forma de contra-recibos en original y copia, con la finalidad de que el personal cuente con un control y solucione posibles aclaraciones.

REGLAS

Para aclarar el pago de recibo no aplicado, se solicitará el original del recibo de pago del mes anterior.

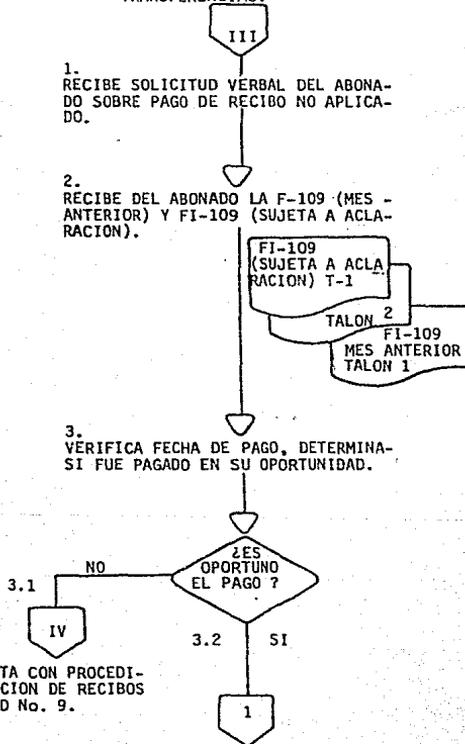
TELMEX: "SUCURSAL CHIAPAS"

AREA :
COBRANZAS

PROCEDIMIENTO :
ACLARACION DE RECIBOS: PAGO DE RECIBO NO APLICADO .

PERSONAL DE COBRANZAS

NOTA: ES CONTINUACION DEL PROCEDIMIENTO ACLARACION DE RECIBOS: TRANSFERENCIAS.



NOTA: SE CONECTA CON PROCEDIMIENTO "ACLARACION DE RECIBOS EN LA ACTIVIDAD No. 9.

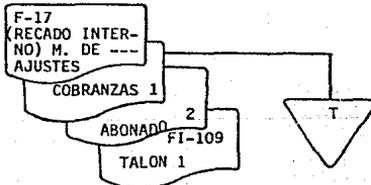
PERSONAL DE COBRANZAS

4. REQUISITA CONTRA-RECIBO POR PAGO - NO APLICADO.

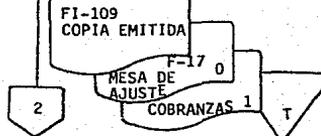


5. EFECTUA DESCUENTO PROVISIONAL EN F I-109 (SUJETA A ACLARACION).

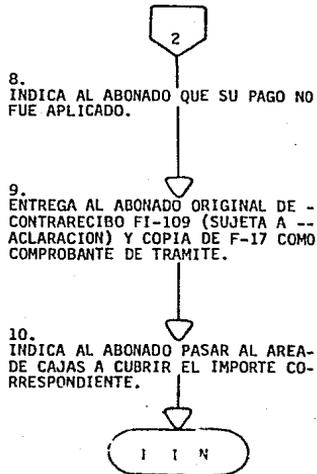
6. REQUISITA LA F-17 (RECADO INTERNO) Y LE ANEXA FI-109 DEL MES ANTERIOR.



7. TURNA ORIGINAL DE F-17, FI-109 DEL MES ANTERIOR, A MESA DE AJUSTES -- QUIEN ELABORARA AJUSTE DE CREDITO.



PERSONAL DE COBRANZAS



NOTA: SE CONECTA CON --
PROCEDIMIENTO --
" RECEPCION Y RE --
GISTRO DE PAGOS --
DE LOS DIVERSOS --
SERVICIOS SUMI --
NISTRADOS".

CONCLUSIONES DE LOS PROCEDIMIENTOS

AREA: COBRANZAS

PROCEDIMIENTO: BAJAS DE SERVICIO
TELEFONICO

OBJETIVO

Aclarar, verificar y atender las bajas de los servicios telefónicos.

OBSERVACIONES

Inexistencia de políticas que guíen al personal y - jefes del área en cuanto al seguimiento de bajas de servicio a abonados preferenciales.

Actualmente no existe supervisión del jefe de cobranzas respecto a las bajas ordenadas por el personal del área.

RECOMENDACIONES Y BENEFICIOS

Establecer políticas que guíen al personal y jefes - de área para lograr el cobro oportuno de abonados preferenciales con el objeto de no contar con usuarios morosos.

Elaborar mensualmente por el personal de bajas de -- servicio telefónico, recado interno F-17 en original y copia, indicando el número de fichas recibidas, número de bajas realmente efectuadas, número de bajas no efectuadas por haberse - realizado algún pago, por ser abonados preferenciales ó por -

encontrarse algún movimiento en trámite.

REGLAS

Las Bajas de servicios telefónicos procederán cuando el adeudo sea por tres meses consecutivos.

TELMEY: "SUCURSAL CHIAPAS"

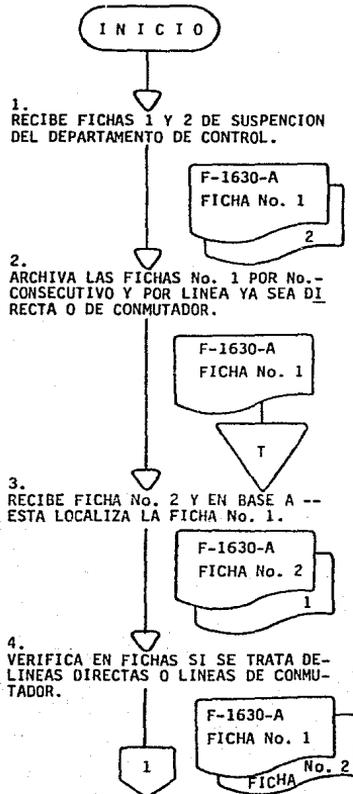
AREA:

COBRANZAS

PROCEDIMIENTO :

BAJAS DE SERVICIO TELEFONICO.

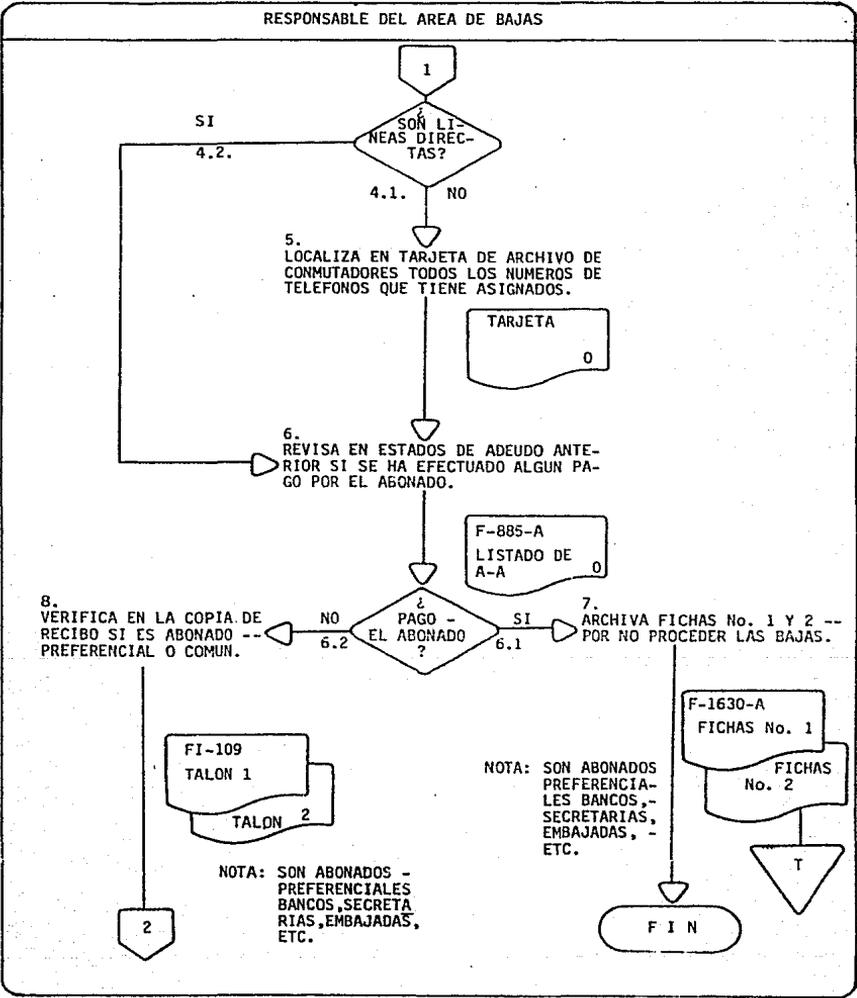
RESPONSABLE DEL AREA DE BAJAS

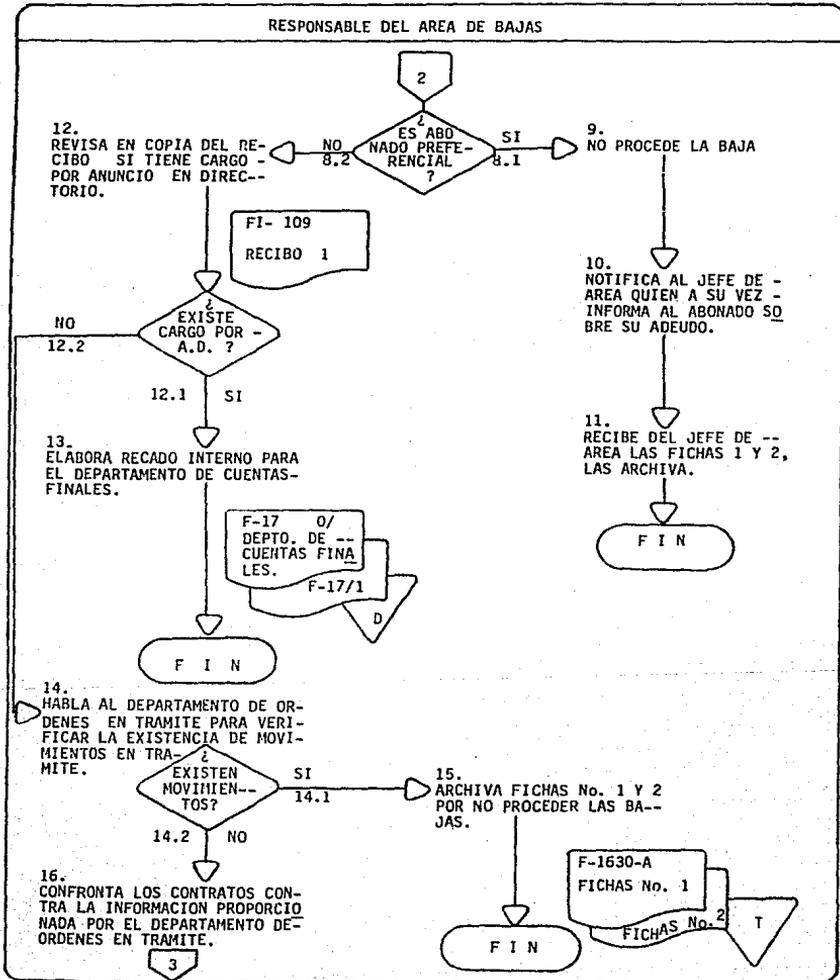


NOTA: LAS FICHAS 1 Y 2 TIENEN No. -- TELEFONICO Y -- DIGITO VERIFICADOR. LA No. 1 SIGNIFICA UN ADEUDO DE DOS MESES Y CORRESPONDEN A LA SUSPENSIÓN DEL SERVICIO.

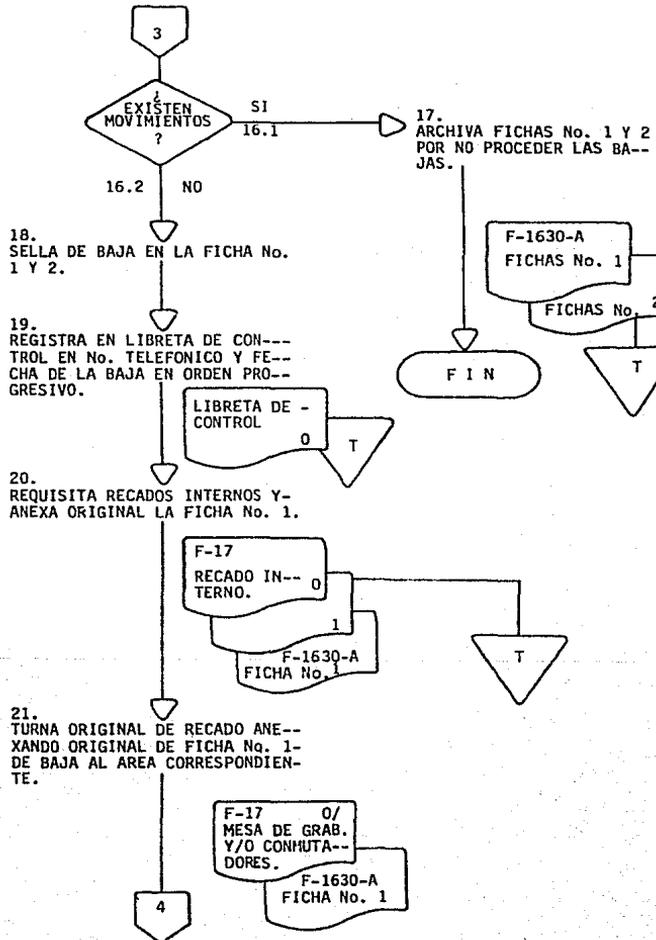
NOTA: LAS FICHAS No. 2 SIGNIFICAN -- ADEUDO DE 3 -- MESES Y SON -- CON LAS QUE SE CORREN LAS BAJAS.

RESPONSABLE DEL AREA DE BAJAS





RESPONSABLE DEL AREA DE BAJAS



RESPONSABLE DEL AREA DE BAJAS

4

22. ARCHIVA LA FICHA No. 2 Y PASADO UN PERIODO DE 3 MESES LA DESTRUYE.

F-1630-A
FICHA No. 2



MENSUALMENTE

23. REGISTRA EN F-17 (RECADO INTERNO) EL No. DE BAJAS REALES No. DE -- ABONADO :

- PREFERENCIALES.
- CON MOVIMIENTO EN TRAMITE.
- QUE HAYAN PAGADO.

F-17
0



24. TURNA ORIGINAL AL JEFE DE COBRANZAS PARA CONTROL INTERNO.

F-17
JEFE DE COBRANZAS
0

1



FIN

NOTA:
DESTRUYE LAS FICHAS No. 1 DEJANDO DE CORRER LAS BAJAS CUANDO NO FUE ENVIADA LA FICHA No. 2.

CONCLUSIONES DE LOS PROCEDIMIENTOS

AREA: CAJAS

PROCEDIMIENTOS: RECEPCION Y REGISTRO DE PAGOS DE LOS DIVERSOS SERVICIOS SUMINISTRADOS.

OBJETIVO

Recibir y registrar los pagos que efectúan los abonados sobre los diversos servicios suministrados.

OBSERVACIONES

La actividad de abrir la caja de combinación no está contemplada en el instructivo del cajero receptor, lo que -- provoca que dicho documento no cumpla con el objetivo de -- guiar al personal.

En la operación de solicitar morralla al jefe de cajas, actualmente lo hace a través de un pedazo de tira sumadora, provocando que este control no sea confiable en la guarda y custodia de los recursos asignados.

Las máquinas registradoras no satisfacen las necesidades del cajero receptor, en el registro de los pagos efectuados por los abonados, ya que proporciona el importe de cobro únicamente, provocando con esto, que la atención al público sea lenta.

RECOMENDACIONES Y BENEFICIOS

Que el instructivo contemple la operación de abrir - la caja de combinación, con el fin de que no se omita dicha actividad que es primordial para el inicio de sus actividades.

Utilizar un vale que contenga los siguientes datos:

- Nombre y firma del solicitante,
- Nombre y firma de quién proporciona la custodia.
- Cantidad solicitada, escrita con número y letra.
- Concepto,

Con el cual se obtendrá un mejor control sobre los - recursos asignados.

Utilizar máquinas registradoras que proporcionen el - importe de cambio, consiguiendo con esto agilizar la atención al público.

REGLAS

La caja de combinación deberá permanecer completamen - te cerrada al finalizar las actividades del cajero receptor.

y bajo la custodia de la caja de seguridad de la sucursal

El cajero receptor, deberá solicitar al jefe de cajas la morrala necesaria a través de un vale.

Los pagos deberán hacerse en efectivo, invariablemente con moneda nacional; en el caso de cheques, deberá ser girado a favor de Teléfonos de México, S.A. de C.V. y con cargo a un banco del área metropolitana.

Cuando se lleve a cabo un pago de contrato telefónico y se realice con cheque, éste deberá ser certificado ó decaja.

TELMEX: "SUCRUSAL CHIAPAS"

AREA :

CAJAS

PROCEDIMIENTO :

RECEPCION Y REGISTRO DE PAGOS DE--
LOS DIVERSOS SERVICIOS SUMINISTRADOS.

CAJERO - RECIBIDOR

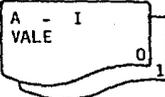
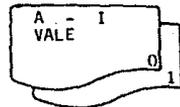
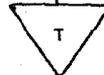
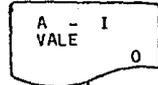
JEFE DE CAJAS

INICIO

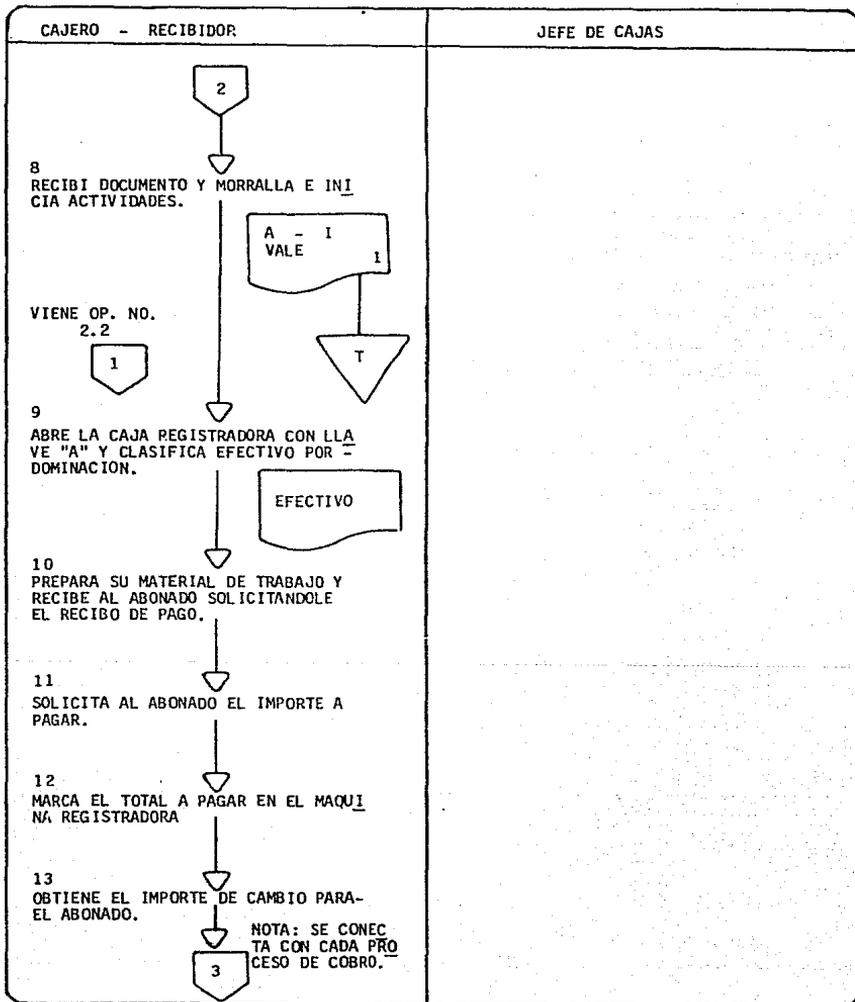
NOTA: SOBRE LAS
CAJAS DE COMBINA
CION VER REGLAS
PARA EL PROCEDI
MIENTO.1
ABRE LA CAJA DE COMBINACION2
VERIFICAR LA EXISTENCIA DE MORRALLA.EXISTE
MORRALLA
?2.2 SI
VA.A OP
NO. 9

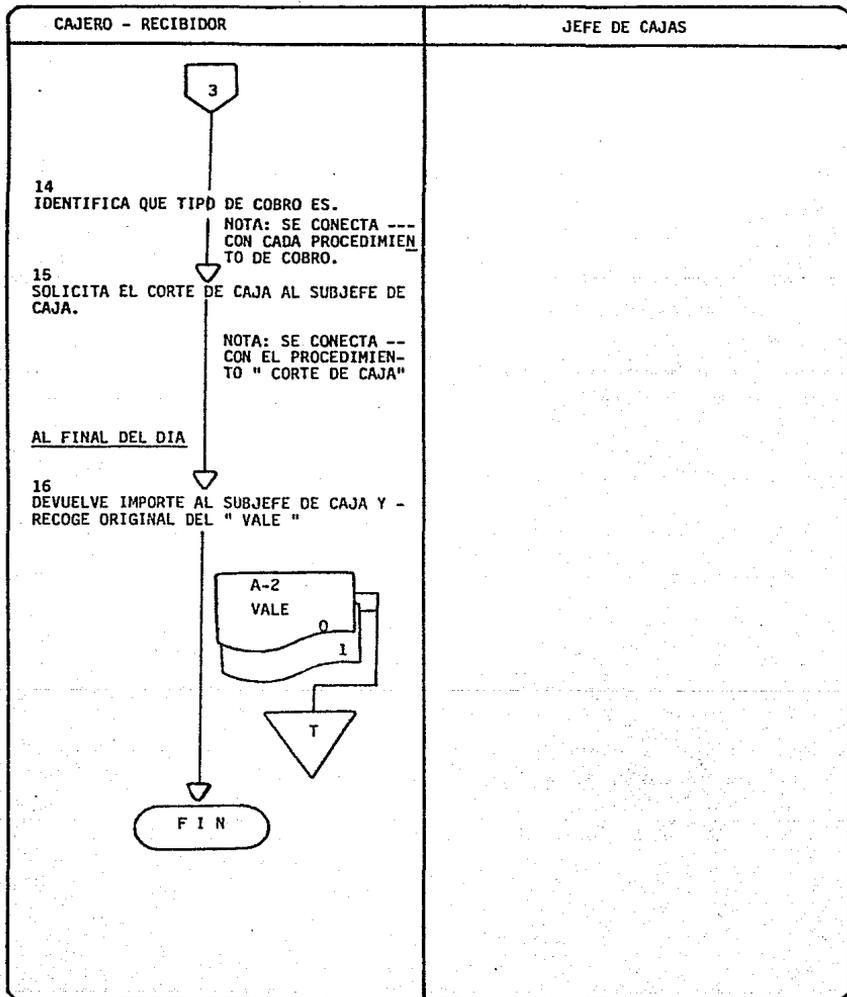
1

2.1 NO

3
REQUISITA UN "VALE", REGISTRANDO
IMPORTE, FECHA, NOMBRE Y FIRMA.4
SOLICITA MORRALLA MEDIANTE EL "VA
LE" AL JEFE DE CAJA.5
RECIBE SOLICITUD DE MORRALLA ME
DIANTE EL VALE.6
ENTREGA MORRALLA AL CAJERO RECI
BIDOR.7
RETIENE ORIGINAL DE "VALE COMO-
COMPROBANTE DE MORRALLA" Y ENTRE
GA AL CAJERO COPIA DEL VALE".

2





CONCLUSIONES DE LOS PROCEDIMIENTOS

AREA: CAJAS

PROCEDIMIENTO: CORTE DE CAJA

OBJETIVO

Verificar que lo recaudado durante el día sea exactamente igual al importe de los recibos cobrados y registrados.

OBSERVACIONES

En el documento rutina de labores del cajero recibidor no contempla la actividad "colocar letrero de cerrado".

El procedimiento actual de corte de caja carece de secuencia lógica, así como el registro oportuno de las operaciones, lo que ocasiona que los controles no sean utilizados en su momento preciso.

RECOMENDACIONES Y BENEFICIOS

Incluir toda actividad en la rutina de labores del cajero recibidor, con el objeto de que el personal le dé seguimiento y no sea interrumpido por el abonado, lo que le -- permitirá realizar adecuadamente el corte de caja.

Considerar el procedimiento propuesto con el fin de que el personal involucrado en el corte de caja realice el -

registro oportuno de los controles existentes.

REGLAS

La cancelación de un folio se efectuará cuando sea un pago realizado en el mismo día y antes del corte de caja.

El fondo fijo será proporcionado por el jefe de cajas al inicio de actividades.

POLITICAS

El jefe de cajas, deberá solicitar al personal de seguridad que indique a los abonados acudir a las cajas disponibles durante los cortes de cajas correspondientes.

Los cortes de caja serán efectuados por el jefe de cajas, en caso de no encontrarse éste, el corte será efectuado por cualquier jefe de área ó gerente de la sucursal.

Los faltantes de caja deberán notificarse a los cajeros recibidores dentro de los siguientes seis días a la fecha del faltante.

NOTA: Las conclusiones para el procedimiento " Corte de Caja" proceden también para el procedimiento " Supervisión -- Corte de Caja ".

TELMEX: "SUCURSAL CHIAPAS"

AREA:

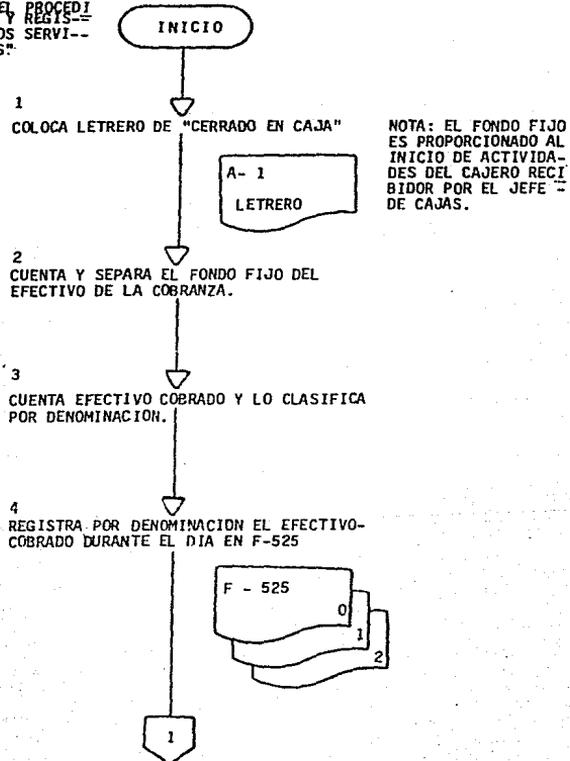
CAJA

PROCEDIMIENTO:

CORTE DE CAJA

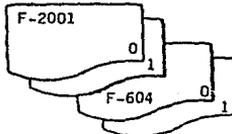
CAJERO RECIBIDOR

NOTA: ES CONTINUACION DEL PROCEDIMIENTO "RECEPCION Y REGISTRO DE LOS DIVERSOS SERVICIOS SUMINISTRADOS"

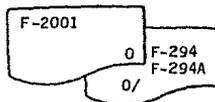


CAJERO RECIBIDOR

5
LOCALIZA EL ORIGINAL Y COPIA DE LA F-2001
Y F-604

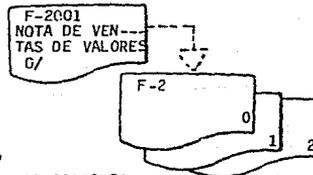


6
AGRUPA Y ORDENA POR NUMERO DE FOLIO LAS
FORMAS: F-2001, F-294 A.

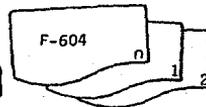


7
SUMA LOS IMPORTES DE LA F-2001

8
REGISTRA EN F-2 POR VENTA DE VALORES LA SU
MA DE IMPORTES DE LA F-2001



9
REGISTRA EN F-604 CANTIDAD DE ACCIONES
U OBLIGACIONES.



2

CAJERO RECIBIDOR

2

10
REGISTRA EN F-604 PRECIO DE VENTA POR
ACCIONES EN BASE A F-2001

F-2001

F-604

11
OBTIENE TOTAL DE VALORES Y OBLIGACIONES Y
REGISTRA EN F-604

F-2001

F-604

12
REGISTRA TOTAL DE VENTA DE VALORES EN
F-525 EN BASE A LA F-604.

F-604

F-525

13
CUENTA LOS CHEQUES Y SUMA DOS VECES
SUS IMPORTES

TIRA SUMADORA

TIRA SUMADORA

3

CAJERO RÉCIBIDOR

3

14
REGISTRA IMPORTE DE CHEQUE EN F-525.

F-525

15
REGISTRA EN F-2 POR PAGARES LA SUMA DE
CAPITALES DE CADA UNA DE LAS F-559

F-559

F-2

16
DETERMINA IMPORTES DE DEVOLUCIONES E
INGRESOS DE ALCANCIAS Y REGISTRA EN-
F-525

INGRESOS
Y
ALCANCIAS

F-525

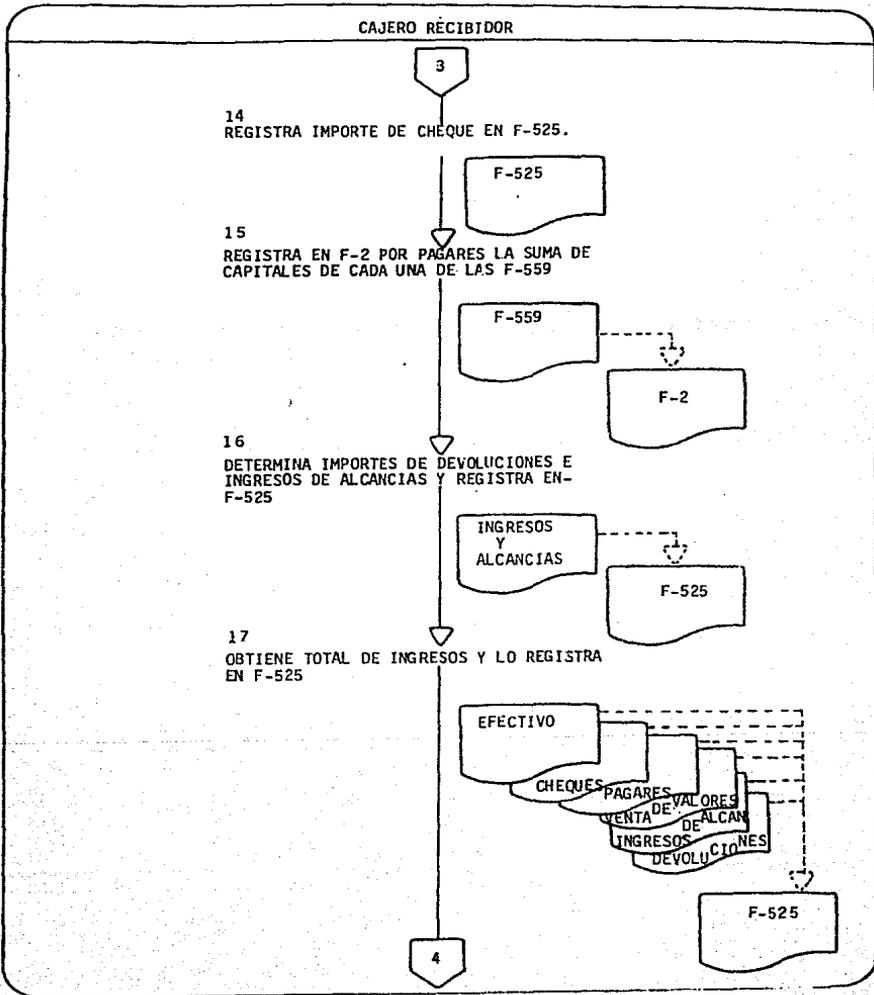
17
OBTIENE TOTAL DE INGRESOS Y LO REGISTRA
EN F-525

EFECTIVO

CHEQUES
PAGARES
VENTA DE VALORES
DE ALCANCIAS
INGRESOS
DEVOLUCIONES

F-525

4



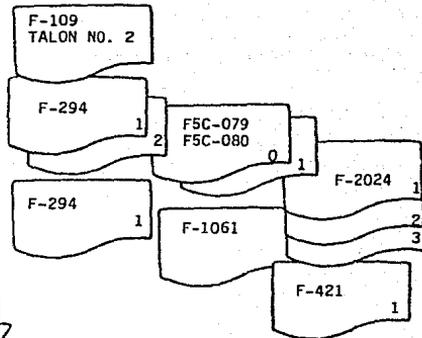
CAJERO RECIBIDOR

4

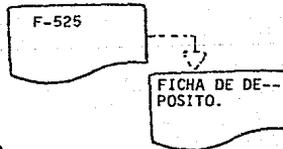
18
DOBLA LAS CANCELACIONES Y/O CORRECCIONES.



19
ORDENA Y ENTREGA AL JEFE DE CAJAS LOS COM-
PROBANTES DE INGRESOS.



20
ELABORA FICHA DE DEPOSITO EN-BASE A LA ---
F-525.



21
AGRUPA FICHAS DE DEPOSITO, CHEQUE Y EFECTI-
VO.

5

CAJERO RECIPIENTE

5

22

AL FINAL DE SUS ACTIVIDADES
ENTREGA DOCUMENTOS AGRUPADOS AL REPRESENTANTE
DEL BANCO.

FICHA DE DEPO
SITO

CHEQUES

EFECTIVO

23

FINAL DEL CORTE DE CAJA ENTREGA DOCUMENTOS
AL JEFE DE CAJA Y REGRESA FIRMA DE FICHA -
DE DEPOSITO.

F- 2001

F-294
F-294A

F-2

F-604

F-525

24

SOLICITA EL CORTE AL JEFE DE AREA.

NOTA: ESTE PROCEDIMIENTO SE CO
NECTA CON EL PROCEDIMIENTO: - -
"SUPERVISION DEL CORTE DE CAJA"

F I N

TELMEX : " SUCURSAL CHIAPAS "

AREA :

CAJAS

PROCEDIMIENTO :
SUPERVISION DEL CORTE DE CAJA.

JEFATURA DE CAJAS

NOTA: ESTE PROCEDIMIENTO ES CONTINUACION DEL PROCEDIMIENTO: "CORTE DE CAJA"

I N I C I O

1
RECIBE SOLICITUD DEL CAJERO RECIBIDOR, PARA EL CORTE DE CAJA Y PROCEDE A TOTALIZAR LOS COBROS EFECTUADOS DURANTE EL DIA.

NOTA: EL PERSONAL AUTORIZADO PARA EFECTUAR EL CORTE DE CAJA, SE DELIMITA EN LAS POLITICAS DEL PROCEDIMIENTO: "CORTE DE CAJA"

2
VERIFICA CON CAJERO LA EXISTENCIA DE -- CANCELACIONES Y/O CORRECCIONES.

EXISTEN ?

NO

2.2

NOTA: NOTIFICA A CONTROL DE COBRO, QUIEN DETERMINA FALTANTES. VER POLITICAS DEPROCEDIMIENTO.

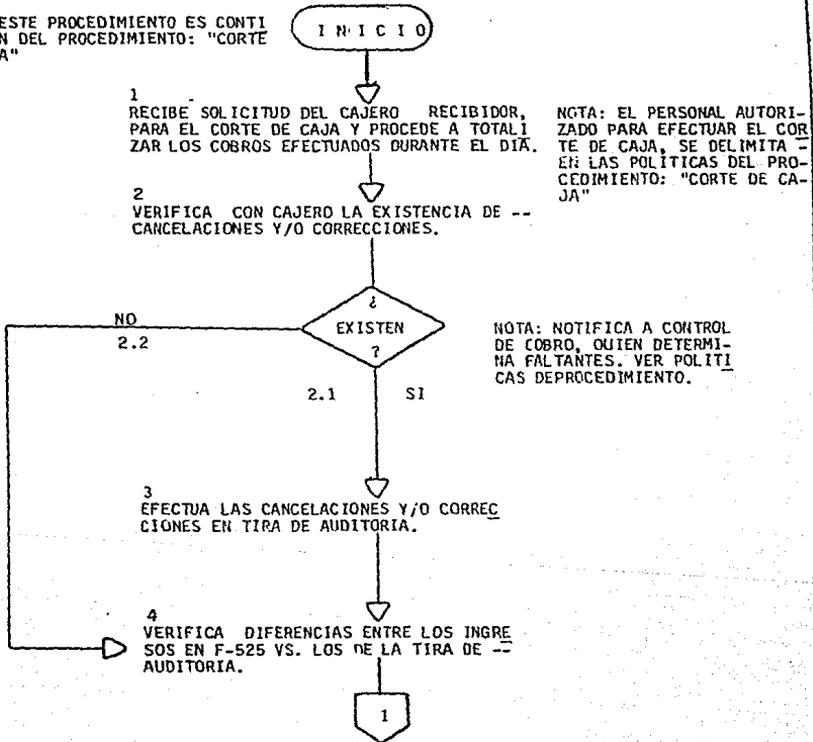
2.1

SI

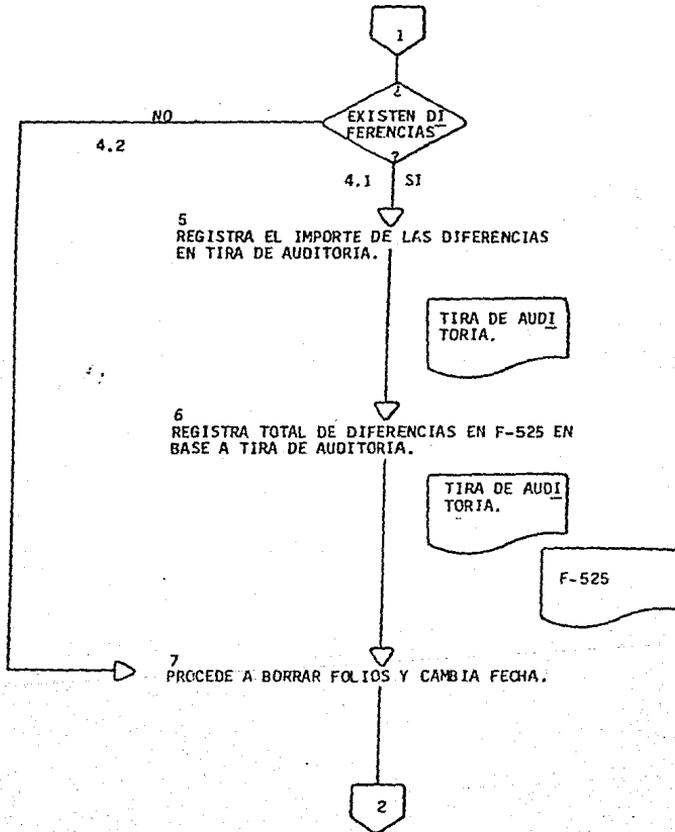
3
EFECTUA LAS CANCELACIONES Y/O CORRECCIONES EN TIRA DE AUDITORIA.

4
VERIFICA DIFERENCIAS ENTRE LOS INGRESOS EN F-525 VS. LOS DE LA TIRA DE -- AUDITORIA.

1



JEFATURA DE CAJAS



JEFATURA DE CAJAS

2

8
REGISTRA EN F-525 LOS FOLIOS COBRADOS
EN BASE A TIRA DE AUDITORIA.

TIRA DE AUDI
TORIA.

F-525

9
VERIFICAR LA NUEVA FECHA Y EL INICIO
DE FOLIOS.

10
FIRMA AL INICIO DE LA TIRA DE AUDITO
RIA.

11
RECIBE DEL CAJERO LOS DOCUMENTOS COM-
PROBATORIOS DE LOS INGRESOS Y LOS CO-
RRESPONDIENTES AL CORTE DE CAJA.

F I N

CONCLUSIONES GENERALES

CONCLUSIONES GENERALES

Para confirmar la hipótesis planteada en el desarrollo del presente estudio, se efectuó una investigación tanto teórica como práctica, llegando a los siguientes resultados :

Se analizó los diferentes conceptos de Auditoría Administrativa en donde se obtuvo una definición propia, que en lo posible contempla los diferentes elementos y la secuencia que la mayoría de los autores utiliza. Asimismo, de las diferentes metodologías de Auditoría Administrativa se obtuvo una metodología propuesta, debido a que no todas las organizaciones presentan la misma problemática y tampoco tienen el mismo grado de complejidad.

A través de analizar el contenido de las etapas del Proceso Administrativo (Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control) y la finalidad de la Auditoría Administrativa al aplicarse a cada una de éstas etapas, se logro precisar que existe relación entre ambos, debido a que todo auditor debe conocer el proceso administrativo, con la finalidad de verificar, evaluar, sugerir y vigilar la aplicación de dicho proceso en toda organización.

Con respecto a los métodos y procedimientos en las organizaciones se resalto la importancia que éstos representan, así

como las ventajas de los mismos. Esta información sirvió para identificar los procedimientos analíticos, los cuales servirán para elaborar los procedimientos del caso práctico. Otro factor importante, fue el análisis de las técnicas de diagramación, mismas que brindaron un marco general, para adecuarla al estilo personal y a las necesidades del estudio.

Debido a las características de la investigación, se optó por elaborar una " Guía Técnica de Elaboración y análisis de procedimientos " como complemento de la Metodología de Auditoría Administrativa, con la finalidad de seguir una secuencia más particular respecto al análisis y evaluación de los métodos y procedimientos; la cual incluye formatos (anexos) que auxiliarán para el control de la información.

En base al método de evaluación cuantitativo se obtuvo como resultado que las áreas que conforman la Sucursal de Teléfonos de México, S.A. de C.V., actualmente tienen un funcionamiento regular, que está provocando un inadecuado otorgamiento de los servicios al público, con lo que se comprueba la hipótesis; resaltando las siguientes conclusiones :

- La sucursal carece de instrumentos administrativos como:
 - . Manual de Organización Específico.
 - . Manual de Procedimientos.

Para evitar las anteriores deficiencias se sugiere :

La elaboración y difusión del Manual de Organización Específico de la Sucursal; debido a que el personal no cuenta con un documento que integre el objetivo general, objetivos específicos, responsabilidades, funciones y la estructura orgánica (que defina los canales de comunicación formales); así como las reglas y políticas que regulen el funcionamiento de la Sucursal.

La elaboración y difusión de un Manual de Procedimientos, con el propósito de que la Sucursal logre un mejor funcionamiento y un adecuado otorgamiento de servicios al público; ya que el personal involucrado en el desarrollo de los procedimientos - contará con una guía que les proporcione los siguientes beneficios:

- . Precisión en la ejecución de las actividades.
- . Uniformidad en la realización de las actividades.
- . Cumplimiento en las actividades asignadas.
- . Supervisión adecuada y oportuna.
- . Utilización de formas, que aseguren el control en el desarrollo de las actividades.
- . Seguimiento de las reglas y políticas.
- . Optimizar el tiempo en la ejecución de las actividades.
- . Conocimiento del objetivo del procedimiento.
- . Adecuada distribución de las cargas de trabajo.

Como apoyo a lo anterior se sugiere lo siguiente :

- Un estudio de la distribución de las instalaciones que permita una mayor fluidez en el desarrollo de las actividades.
- Adquisición de mobiliario, equipo y herramientas que facilite el cumplimiento de las actividades.
- Implantar un módulo de información, que cubra los requerimientos de información a los abonados, evitando con esto, interrupciones al personal al momento de ejecutar sus actividades.
- Instalar un sistema de quejas y sugerencias, que sirva para realizar mejoras a los servicios que otorga la Sucursal.

Es importante resaltar, que como resultado de los cuestionarios aplicados a los abonados, existe por parte del personal de la sucursal, una buena actitud de servicio.

Finalmente comprobamos que a través de la aplicación de la Auditoría Administrativa, se pueden analizar y evaluar los métodos y procedimientos en toda organización.

GLOSARIO DE TERMINOS

GLOSARIO DE TERMINOS

ABONADO

Se le llama a la persona que solicita los servicios que proporciona Teléfonos de México, S.A. de C.V.

ACTIVIDAD

Conjunto de operaciones afines que contribuyen al logro de una función.

ADMINISTRACION

Es la ciencia social enfocada a planear, organizar, integrar, controlar y dirigir en forma eficiente los recursos técnicos, económicos y humanos encuadrados en una estructura racional, para obtener el máximo rendimiento en las operaciones de una organización.

ANALISIS

Método lógico que consiste en separar las diversas partes integrantes de un todo, con el fin de estudiar en forma independiente cada una de ellas, así como las diversas relaciones que existen entre las mismas.

ANEXO

Documento agregado que depende de otro.

**ASPECTOS (PLANEACION, MARCO NORMATIVO, ORGANIZACION Y PRO--
CEDIMIENTOS)**

Constituyeron para la presente investigación los --
elementos sujetos a evaluación para determinar si la aplica--
ción de estos aspectos contribuían o no al adecuado funciona
miento de la organización.

AUDITORIA

Es la técnica que tiene por objeto, la comprobación
verificación y evaluación de actividades mediante la investi
gación u observación de hechos y registros.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Es un examen metodológico, objetivo y completo apli
cable a todo tipo de organización en forma total o parcial, -
que permite detectar fallas y deficiencias que sirvan para --
proponer alternativas de solución para su mejor desarrollo.

AUTORIDAD

Consiste en el derecho de prescribir qué acción debe tomarse y de dirigir a otros para realizar tal acción.

CARGAS DE TRABAJO

Promedios establecidos de volumen y rendimiento de trabajo por unidad administrativa o persona.

DATO

Constituye el registro de un hecho o acontecimiento que al integrarse con otros datos, conforma determinada información.

DEFINICION

Afirmación que transmite el claro significado de una palabra, frase o signo. Las definiciones pueden crearse refiriéndose a los usos del término en sus diversos contextos, y luego aclarando el significado que tiene la palabra en tales contextos.

EMPRESA

Unidad productiva de servicios y productos que constituida según aspectos prácticos o legales, se integran por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.

ESTADISTICA

Son los métodos que se aplican a la recolección organización, presentación, análisis e interpretación de los datos numéricos.

EVALUACION

Análisis crítico de los resultados obtenidos con -- respecto a las normas establecidas.

Estimar o apreciar el valor de una actividad.

Parte del proceso de control que consiste en el análisis de los resultados obtenidos, en relación a las metas establecidas, con el objeto de poder determinar las causas de las variables y adoptar, en su caso, medidas correctivas.

FACTORES

Partiendo de que los factores intervienen o influyen en el logro del objetivo que tiene toda empresa. Para el presente estudio se tomaron los factores : Existencia y Conocimiento para evaluar la aplicación adecuada o no de la Planeación, Marco Normativo, Organización y Procedimiento en Teléfonos de México, S.A. de C.V. Sucursal Chiapas.

FUENTE

Origen de donde son recopilados ciertos datos para cumplir un objetivo determinado.

GRAFICA DE GANTT (PROGRAMA DE ACTIVIDADES)

Método gráfico que permite el trazo de planos y programas en relación con el tiempo y las fechas.

Método gráfico para formular y controlar programas previstos según principales actividades y tiempo de realización.

HIPOTESIS

Es un hecho susceptible de ser comprobado.

INFORME

Documento que presenta una serie de actividades ---

llevadas a cabo en un tiempo determinado.

METODO

Conjunto de procedimientos que se siguen para una -
tarea determinada.

OBJETIVO

Los objetivos constituyen estados ideales a donde -
se pretende llegar y hacia los cuales se encaminarán todos --
los esfuerzos de la organización.

Expresión cualitativa de un fin o propósito que se -
pretende alcanzar.

POLITICA

Guía de acción que orienta la forma de lograr los -
objetivos marcados, no debe ser categórica, sino más bien fle -
xible, ya que de otra manera se convertirá en regla.

RAPPORT

Lazo de confianza que debe establecerse entre el en -
trevistador y el entrevistado.

REGLA

Orientaciones o normas de acción específicas formuladas con autoridad, a efecto de que los subordinados se enteren de las condiciones bajo las cuales deben desempeñar su -- trabajo. Son estipulaciones técnicas o administrativas que - incluyen normas de conducta.

SUPERVISION

Consiste en ver o vigilar que las cosas se hagan como fueron ordenados.

TABULADOR

Preparación de los datos en forma de tablas o cua-- dros elaborados para comparar dos o más variables o para estudiar los cambios.

BIBLIOGRAFIA

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

- Alvarez, Anguiano Jorge, Apuntes de Auditoría Administrativa. México, (Folleto de la Facultad de Contaduría y Administración), 1983.
- Arias, Galicia Fernando. Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento. México, Editorial Trillas, 1982.
- Bosch García Carlos. La Técnica de Investigación Documental. México U.N.A.M., 1982.
- Cervantes, Abreu Salvador. Dinámica de la Auditoría Administrativa. México, Editorial ECASA, 1982.
- Colegio Nacional de Licenciados en Administración. Auditoría Administrativa, México, (Boletín), 1978.
- Dale, Ernest. Organización. México, Editoría Técnica, 1982.
- Facultad de Contaduría y Administración. (Revista Contaduría y Administración No. 135). México, Editorial FCA., U.N.A.M., 1985.
- Fernández, Arena José Antonio. La Auditoría Administrativa. México, Editorial Diana, 1982.

- Fisher Laura. Introducción a la Investigación de Mercados. México.- Editorial Interamericana, 1984.
- Koontz O'Donnell. Curso de Administración Moderna. México, Editorial Mc - Graw - Hill, 1984.
- Lazzaro Víctor. Sistemas y Procedimientos. México, Editorial Diana, 1985.
- Leonard William P. Auditoría Administrativa. México, Editorial Diana, 1983.
- Pardinas Felipe. Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales. Bogotá, Colombia, Editores Siglo XXI, 1980.
- Pérez Avila Noé. Como hacer una investigación. México, 1984.
- Porter Burton. Auditoría ; Un análisis conceptual. México, Editorial Diana, 1980.
- Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas. (Tomo I y II). - México, Editorial Limusa, 1981.
- Rodríguez Valencia Joaquín. Sinopsis de Auditoría Administrativa. - México, Editorial Trillas, 1984.

- Rubio Ragazzoni Víctor M. y Hernández Fuentes. Guía Práctica de Auditoría Administrativa. México, Editorial PAC, 1984.
- Santillana G. Juan Ramón. Auditoría Interna Integral. México. Editorial ECASA, 1983.
- Stockton y Clark Cao García. Principios y Métodos Estadísticos para Comercio y Economía. (Tomo I) EVA, Editorial Publishing CO, 1980.
- Compendio : Duhalde Krauss Miguel. Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas. Textos Universitarios.
- Dirección General de Estudios Administrativos " Secretaría de la -- Presidencia ". Procedimiento Básico para la Investigación y Métodos. México, 1982.
- Dirección General de Organización y Métodos " S.C.T. " Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos e Instructivos. - México, 1984.
- Dirección de Recursos Humanos, Sistema Nacional para el Desarrollo - Integral de la Familia (Compendio) " Aranzabal Moreno J. Salvador " Seminario de Auditoría Administrativa. México, 1985.