



300602  
12  
20

# UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
INCORPORADA A LA U.N.A.M.

## **AUDITORIA ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE NOMINAS DE UNA INSTITUCION DE ENSEÑANZA SUPERIOR**

TEJIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
PRESENTAN  
LETICIA IVONNE CACHON PACHO  
PERLA ROSINA VEGA VAZQUEZ**



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.

## INDICE

	Página
INTRODUCCION.	1
CAPITULO I. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	4
1.1. Generalidades de la Auditoría.	4
1.1.1. Antecedentes.	4
1.1.2. Qué es Auditoría.	9
1.1.3. Diferentes tipos de Auditoría.	10
1.2. Qué es Auditoría Administrativa.	20
1.2.1. Definición.	20
1.2.2. Objetivos, alcance y limitaciones.	22
1.2.3. La Auditoría Administrativa interna y externa.	26
1.2.4. Ubicación y actividades	28
- Cuadro sinóptico de diversos autores sobre la Auditoría Administrativa.	
1.3. Por qué llevar a cabo una Auditoría Administrativa.	30
1.4. Factores que garantizan el éxito de una Auditoría Administrativa.	32
Resumen	34
CAPITULO II. TECNICAS DE OBTENCION DE INFORMACION.	36
2.1. Métodos de investigación científica.	36
2.1.1. Métodos científicos generales aplicados.	37
2.1.2. El Método Científico.	40
2.2. Herramientas más usuales de obtención y análisis de la información en la Administración.	43
2.2.1. Concepto de cuestionario.	43
2.2.2. Entrevistas	44

	Página
2.2.3. Investigación documental.	45
2.2.4. Análisis crítico de los hechos.	47
2.3. El Proceso de Comunicación.	48
Resumen	52
<b>CAPITULO III. MECANICA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.</b>	<b>55</b>
3.1. Normas generalmente aceptadas para la realización de la Auditoría Administrativa.	55
3.1.1. Normas de Auditoría Administrativa.	55
3.1.2. Código de Etica Profesional.	57
3.2. Elementos a considerar en un programa de Auditoría Administrativa.	58
3.2.1. Análisis de la planeación.	58
3.2.2. Determinación de estructuras.	61
3.2.3. Métodos, sistemas y procedimientos.	63
3.2.4. Análisis de puestos.	68
3.2.5. Control Interno.	74
3.2.6. Sistemas de Información.	76
3.3. Teoría de los Niveles.	78
3.3.1. Orientación del sistema de auditoría.	81
3.3.2. Metodología a seguir en la Teoría de los Niveles o Pisos.	83
3.4. Plan general de la Auditoría Administrativa.	94
3.4.1. Entrevista preliminar.	94
3.4.2. Definición del área de estudio.	95
3.4.3. Propuesta.	96
3.4.4. Programa.	98
3.4.5. Recopilación de información.	99
3.4.6. Análisis de la información obtenida.	99
3.4.7. Diseño general del sistema.	100
3.4.8. Presentación del informe.	101
3.4.9. Discusión del informe.	102

	Página
3.4.10. Implantación.	102
3.4.11. Seguimiento y retroalimentación.	103
Resumen	105
<b>CAPITULO IV. CASO PRACTICO: AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA AL DEPARTAMENTO DE NOMINAS DE - UNA INSTITUCION DE ENSEÑANZA SUPERIOR.</b>	108
4.1. Generalidades del departamento.	109
4.2. Propuesta.	115
4.3. Programa.	121
4.4. Informe.	126
Anexo I. Diagrama de bloque del sistema de Nóminas Actual.	135
Anexo II. Procedimientos del departamento de Nóminas actuales.	160
Anexo III. Diagrama de bloque del sistema de Nóminas propuesto.	224
Anexo IV. Procedimiento del departamento de Nóminas propuestos.	248
Anexo V. Descripciones de puestos propuestas.	278
CONCLUSIONES.	289
BIBLIOGRAFIA.	293

## INTRODUCCION

Debido a los constantes cambios en las condiciones -- tecnológicas, económicas, políticas y sociales que se dan actualmente a nivel mundial, nacional y dentro de la organización; y a medida que van surgiendo nuevos conceptos e instrumentos administrativos, la tarea del administrador se vuelve más complicada y exigente.

Con el correr del tiempo, los procedimientos se vuelven obsoletos y desaparecen. Sistemas que eran considerados válidos, ahora no lo son o lo dejaron de ser, y el administrador debe decidir en qué momento hacer cambios para mejorar el funcionamiento de la organización.

Es evidente que la toma de decisiones es trascendente para la administración, ya que determina el camino que ha de seguir la organización. Para llegar a una decisión, es importante contar con información oportuna y objetiva, y un -- claro conocimiento de la situación de la entidad, es decir, cómo se llevan a cabo los planes, cómo se examinan los resultados, cuáles son los problemas inherentes a objetivos, planes, políticas y procedimientos.

Debilidades tales como : políticas deficientes, mala-planeación, irregularidades o carencia de controles, inexistencia de normas de desempeño, falta de adiestramiento y capacitación de personal, resistencia al cambio son algunas de las condiciones que pueden contribuir a una administración -deficiente y como consecuencia al fracaso. La Auditoría Administrativa entonces, va a detectar desviaciones y áreas de

oportunidad en la organización, con el fin de implantar medidas correctivas, así como proponer sistemas que mejoren su funcionamiento, con una constante tendencia a la innovación.

Ese carácter innovador de la Auditoría Administrativa, siempre en busca de mejorar el funcionamiento de las organizaciones, nos despertó la inquietud de realizar nuestro seminario de investigación sobre este tema.

Nuestro propósito es resaltar la importancia y la utilidad de esta herramienta para la Administración en el desarrollo de las organizaciones. Asimismo, su aplicación en cualquier entidad económica ya sea pública o privada, industrial, comercial o de servicio, grande, mediana o pequeña.

Este seminario de investigación está constituido por cuatro capítulos, tres de ellos son teóricos y el último comprende el desarrollo del caso práctico.

El primer capítulo comprende los antecedentes y características de la Auditoría Administrativa con el fin de proporcionar una visión general de la misma.

El segundo capítulo muestra las técnicas de obtención de información que auxilian al auditor en su labor.

El tercer capítulo proporciona la metodología a seguir en la elaboración del programa y realización de la auditoría. Asimismo señala diversos elementos a considerar en el desarrollo de la misma.

Finalmente, el caso práctico tiene por objeto la aplicación de la Auditoría Administrativa al Departamento de Nóminas de una institución de enseñanza superior, analizando los aspectos de pagos por nómina, pagos por fuera de nómina, así como el flujo de la información involucrada en el funcio

namiento del departamento, con el fin de detectar las fallas existentes en el desarrollo de dichas actividades, y proponer cambios que satisfagan mejor sus necesidades.

Dentro del contexto del seminario, se presenta a la Auditoría Administrativa como una herramienta y un agente de cambio, la cual va a proveer a las organizaciones de una infraestructura que les permita alcanzar sus objetivos y hacer más eficiente su operación.

Así pues, podemos afirmar que el éxito y la permanencia de toda organización, depende de su capacidad para adaptarse al cambio.



**CAPITULO 1**

**LA AUDITORIA  
ADMINISTRATIVA**

---

## LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

### 1.1. GENERALIDADES DE LA AUDITORIA.

#### 1.1.1. Antecedentes.

Los antecedentes sobre la revisión de actividades son tan antiguos como el hombre mismo.

Cuando las primeras organizaciones de hombres (grupos formados para cacería y arrastre de animales) aparecen en la prehistoria, el concepto administrar brota en la vida del -- hombre haciendo útiles los esfuerzos comunes a un fin prede-- terminado, utilizando sus conocimientos rudimentarios, sus -- experiencias y su intuición.

Es entonces cuando aparece la primera teoría adminis-- trativa, que formada por los tres elementos ayuda por prime-- ra vez al hombre, siendo estos elementos aunque raquíticos, -- notablemente claros: Planeación, Organización y Dirección.

Más adelante, el hombre primitivo no se conforma con-- cazar animales que eventualmente encuentra, ni se satisface-- con la idea de que sus compañeros mueran en batallas, abier-- tas pero desventajosas, ante animales soberbiamente superio-- res en fuerza, volvemos a notar entonces, que la evolución -- de su mente ocasiona la obsolescencia de sus ciencias, y que una técnica que en un momento pudo ser adecuada en otro será obsoleta.

El hombre primitivo siente la necesidad de asegurar - las condiciones de cacería, tanto en abundancia como en seguridad al efectuarla, y por lo tanto, previene las condiciones en que habrá de hacerlo. Busca la manera de atraer a -- sus presas a lugares que le den ventaja o quizá a las primeras trampas conjuntas, encuentra qué tan útil puede ser el - seguir huellas o rastros al prevenir lugares frecuentes de - caza donde habrá de obtener alimentos y de donde a base de - tretas podrá atraer las víctimas a sus trampas. Para ello - reparte trabajo entre todos sus compañeros y los especializa.

Ya el hombre primitivo habla de aspectos tan importantes como la previsión, la especialización de tareas, de aspectos humanísticos de protección, aunque de manera inconsciente. Y sobre todo se va forjando la teoría administrativa que en el futuro habrá de aparecer lúcidamente.

La teoría administrativa en ese momento contaba ya -- con elementos que la redondeaban en su estructura fundamental, pero se hallaba aún incompleta por la falta de comprobación " de lo planeado ", era suficiente para el hombre primitivo recoger sus frutos obtenidos de la cosecha planeada, no necesitaba la conceptualización del control en su raquítica mentalidad.

Mas en su desarrollo, el hombre hubo de encontrar hombres como ellos, algunos más adelantados, otros más retrasados, que poseían conocimientos útiles para ellos y que si se reunían, se obtendrían beneficios para ambos grupos, hubo en tonces la necesidad de unirse al otro grupo, integrándose al nuevo modo de vida social.

Así, conforme se multiplicaba en número y en necesidades, aumentaba conceptos al " Administrar ".

Uno de los problemas que el líder encontró en su dirección fue la falta de capacidad y de tiempo para efectuar por sí mismo la operación total de sus funciones para con -- sus dirigidos. Tuvo entonces necesidad de seleccionar nuevos sublíderes y otorgarles labores programadas haciéndoles responsables y dándoles o quizá reconociéndoles la autoridad para efectuarlos.

La tarea administrativa creció hasta llegar al punto en que fue necesario saber por el líder si se efectuaba en -- todas sus partes las tareas encomendadas. Este aspecto -- " auditor ", llevó al líder a estar en contacto con todos -- los aspectos administrativos y entrar en comunicación directa con sus sublíderes para recibir información continuamente acerca de lo hecho y de lo no hecho, así como de lo que había de hacerse.

De lo anterior se desprende el que la Auditoría Administrativa sea tan antigua como el " administrar ". Su evolución es paralela y necesaria al sistema administrativo vigente, y tan amplia como complejo es el Proceso Administrativo, del cual depende.

Los campos comunes de la Auditoría a través de la historia han consistido en un factor clave para dirigir y controlar toda clase de organización con aspectos financieros y económicos.

En un inicio para el examen de una organización se limitaban al aspecto financiero, cuyo objetivo era descubrir -- posibles fraudes y errores, así como determinar la situación financiera de la misma.

Ciertamente es una herramienta muy importante para la administración en la toma de decisiones de carácter financiero, sin embargo, se carecía de la revisión y evaluación de --

la organización en su conjunto, en su composición y estructura orgánica, en cada una de las funciones que la integran, - de sus objetivos y logros. Esta revisión y evaluación constituye lo que se conoce como Auditoría Administrativa.

La auditoría administrativa es necesaria tanto en la organización privada como en la pública, así como en las pequeñas, medianas y grandes organizaciones, para el desarrollo natural de sus operaciones.

Prueba de lo anterior es, que " el padre de la administración, Henry Fayol, mencionó que El mejor método para - examinar una organización y determinar las mejoras necesarias, es estudiar el mecanismo administrativo para determinar si la planeación, la organización, el mando, la coordinación y el control están adecuadamente atendidos ", o sea, si la organización está bien administrada.

El doctor James McKinsey en los años de 1935 a 1940-- llegó a la conclusión de que la organización debe periódicamente hacer una autoauditoría, que consistiría en una evaluación de la organización en todos sus aspectos, a la vista de un medio ambiente empresarial.

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 ". - (1)

---

(1) Rodríguez Valencia, Joaquín : Sinopsis de Auditoría Administrativa. México, Trillas. 2ª edición, 1984, P. 34.

Los diferentes autores y tratadistas que se han ocupado de la auditoría administrativa, la han enfocado con distintos criterios, los cuales sin embargo, podemos clasificarlos en dos grandes corrientes de pensamiento :

1) Un examen de la estructura de control.- Los que están a favor de esta corriente sostienen que la auditoría operativa (no aceptan el término administrativo), debe ser considerada un examen de los " controles " o " medios " utilizados para realizar la función de que se trate.

Son varios los autores que se adhieren a este punto de vista respecto del alcance del examen que presupone la auditoría operativa (Cadmus, Choi, Churchill y Cyert, Seiler, etc.).

Por lo general, quienes están a favor de este primer enfoque, asumen la posición de considerar que la auditoría operativa es simplemente una extensión de la auditoría tradicional más allá de las áreas contable y financiera.

2) Un examen total de la estructura y comportamiento de un organismo social.- Esta corriente de pensamiento entiende y expone que la auditoría administrativa involucra, además del examen de la estructura del control (medios) para determinar su eficiencia, un examen y evaluación de la eficiencia con que se manejan los recursos y resultados (efectividad) alcanzados en el desempeño de una función gerencial cualquiera.

Esto quiere decir, que la auditoría administrativa va mucho más allá del mero examen de los controles o medios utilizados para ejercer una función determinada, cubriendo en realidad todo el aspecto estructural y metodológico de un organismo social.

Son numerosos los autores y tratadistas que representan a esta corriente (Leonard, Norbeck, Buckley, Campfield, Chapman y Alonso, Fernández Arena, Perel, etc.)

La importancia, con el transcurso del tiempo, es evidente; no sólo en los Estados Unidos, sino también en nuestro país, donde cada día puede advertirse la instauración de unidades especializadas de este tipo, en organizaciones que no contaban hasta el momento con ellas.

En la década de los cuarentas, por ejemplo los análisis financieros, así como, los banqueros manifestaron un repentino aumento en su interés por obtener información adecuada para evaluar tareas gerenciales y administrativas. Muchos otros grupos como los inversionistas y los organismos - tanto privados como gubernamentales, han buscado cada vez -- más información mediante la cual se pueda juzgar su calidad de administración.

Por último, hemos visto como en las organizaciones -- surgió una nueva necesidad que es llenada por el licenciado en administración (auditor administrativo): la extensión de la labor de auditoría a efectos de maximizar la eficacia del control interno. Es en este proceso donde la auditoría administrativa en organizaciones de cierta magnitud se constituye en auxiliar fundamental de la dirección empresarial.

#### 1.1.2. Qué es Auditoría.

Para hablar de Auditoría, es necesario primeramente - ubicarla dentro de la fase de control, el cual consiste en - una actividad necesaria para cerciorarse de si los objetivos se están o no realizando, y mostrar dónde existen desviaciones para efectuar acciones correctivas, contribuyendo así a-

asegurar el cumplimiento de dichos objetivos.

Atendiendo al concepto de Control, la Auditoría se define como la técnica que tiene como propósito la comprobación, verificación y evaluación de actividades, por medio de técnicas de investigación, aplicadas a hechos y registros.

Debido a la variedad de funciones que se dan dentro de una organización, ha surgido la necesidad de diversificar los enfoques de la Auditoría. A continuación se mencionaran los tipos de Auditoría más comunes.

### 1.1.3. Diferentes tipos de Auditoría.

#### A. Auditoría Financiera.

Es una revisión exploratoria y crítica realizada por un contador público independiente, de los controles subyacentes y los registros de contabilidad de una organización cuyo objetivo es formular un dictámen acerca de la razonabilidad con que presentan la situación financiera, los resultados de operación y los cambios en la situación financiera, de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Objetivo : Confirmar un estado de asuntos financieros, evaluar la integridad de la información -- contable, verificar que los principios de contabilidad hayan sido aplicados en forma consistente y expresar una opinión acerca del manejo financiero, así como de la efectividad de los controles internos.



**Alcance :** La auditoría financiera mira al pasado, es decir, versa sobre las transacciones que ya se han efectuado, a esta técnica le interesan los desperdicios, errores, fraudes pasados, etc., y se enfocan a la mera situación financiera.

Se lleva a cabo en cualquier tipo de organización.

Consiste en la revisión de los estados financieros :

- 1) de balance.
- 2) de resultados.
- 3) especiales.
  - a. enfocados específicamente a descubrir fraudes, desperdicios y errores.
  - b. peritajes, prueba pericial contable, para dilucidar una controversia de carácter fiscal-legal-civil.
  - c. para la compra o venta de una empresa.
- 4) parciales: de un área de los estados financieros como :
  - a. cuentas por cobrar.
  - b. gastos.
  - c. inventarios.
  - d. ventas.
  - e. depuración de cuentas, etc.

**Limitaciones :**

- Costo elevado debido a que se requieren los servicios de un contador público independiente.
- Se refiere a hechos pasados.
- Se enfoca únicamente a aspectos financieros sin tomar en cuenta al personal, ni aspectos administrativos.
- No define oportunidades de mejoramiento ni interviene en la resolución de problemas.

La Auditoría financiera consta de gran precisión. El método que sigue es de acuerdo a las normas de auditoría generalmente aceptadas.

Su realización obedece a una necesidad de carácter legal y su resultado es de interés a personas externas como son : los accionistas, el gobierno y el público.

Se debe llevar a cabo por lo menos una vez al año.

**B. Auditoría Interna.**

Proviene de la Auditoría financiera y consiste en una actividad que se desarrolla en forma independiente dentro de una organización, a fin de revisar la contabilidad, las finanzas y otras operaciones como base de un servicio protector y constructivo para la gerencia.

"Es un instrumento de control que funciona por medio de la medición y evaluación de la eficacia de otras clases de control. Versa principalmente sobre asuntos de contabilidad y financieros, pero también sirve para tratar asuntos de índole operativa." (2)

**Objetivo :** Medir y evaluar la efectividad de los controles. Es prestar un servicio de asistencia constructiva a la administración, con el propósito de mejorar la conducción de las operaciones y de obtener un beneficio-económico para la organización o un cumplimiento más eficaz de sus objetivos institucionales, ya que de los resultados que de ellos se obtengan, pueden derivarse políticas y procedimientos.

Una parte importante de las actividades de la auditoría interna es la comprobación y evaluación del cumplimiento, por parte del personal contable, de las políticas y procedimientos establecidos.

**Alcance :** Versa sobre la mayoría de los niveles y -- las operaciones de una organización, concentrándose en la evaluación de controles y procedimientos.

Al auditor interno le corresponde comprobar lo siguiente :

a. La eficiencia de las operaciones.

---

(2) Statement of the responsibilities of the internal auditor.  
New York: The Institute of Internal Auditors, IIA, 1987.

- b. La forma en que cada empleado realiza su labor individual.
- c. En qué grado, las operaciones y el control de un departamento se comparan con otras operaciones y controles de la propia organización.

**Limitaciones :**

- Tiempo: se requiere de bastante tiempo - sobre todo cuando se tienen que resolver problemas.
- Independencia: es parcial ya que suele - resultar en recomendaciones y a menudo - el auditor se encuentra con su propio -- trabajo en sus evaluaciones, es decir, - llega a ser juez y parte de la materia - auditada y al formar parte de la organi- zación, sus juicios pueden llegar a ser- subjetivos.
- En ocasiones no cuenta con el suficiente apoyo ya que perturba el trabajo al mo-- mento de recopilar la información y so-- bre todo cuando se aconsejan cambios.
- Otra de sus limitaciones es que su enfo- que es especialmente a aspectos de con-- trol, así como la estructura de la orga- nización y a la medida que ésta contribu- ye al logro de los planes y objetivos, - sin considerar, el aspecto humano de la- organización ni el seguimiento del proce- so administrativo.

### C. Auditoría Operacional.

Es una técnica para evaluar sistemáticamente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas de la organización, utilizando personal no especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan, y determinar qué condiciones pueden mejorarse.

El conocimiento de las normas de la organización depende mucho de la documentación de la unidad estudiada.

Fundamentalmente, las auditorías operacionales se plantean el cómo y el porqué se hacen las cosas, y tratan de medir la realidad en comparación con las normas de desempeño.

Objetivo : Verificar la ejecución de los planes de la organización, notificar respecto a problemas que surjan u oportunidades de mejorar.

Ayudar a la Administración a resolver con realismo los problemas mediante recomendaciones de los cursos de acción posibles.

Alcance : Es útil solamente en organizaciones relativamente grandes donde la administración no puede supervisar directamente todas las operaciones. Se enfoca hacia todos los aspectos medibles de los negocios como serían :

- estructura de la organización.
- evaluación del cumplimiento de políticas y procedimientos.
- revisión de condiciones generales de trabajo y normas de seguridad.

- normas de ejecución, como presupuestos y costos estándar.
- contabilidad y demás registros.
- informes.
- revisión sobre prácticas de compras.
- revisión de procesos de producción y de informes sobre bajas de equipos.

Limitaciones :

- Tiempo: la auditoría operacional debe realizarse frecuentemente para atacar problemas antes de que crezcan o arraiguen. Por otra parte, las actividades de la auditoría no deben entorpecer la productividad ni el buen ánimo general.

Cuando se efectúan regular, oportuna y cómodamente, la auditoría de operaciones no debe ser procesos largos y fastidiosos.

- Conocimiento: resulta una limitación, ya que naturalmente, ninguna persona es experta en todas las ramas de los negocios, ni tampoco puede permitirse una organización un personal ejecutivo con un especialista para cada aspecto del negocio sometido a evaluación.

Es evidente, pues, que la auditoría de operaciones queda en manos de personas especializadas en el trabajo de auditoría y no en las actividades sometidas a evaluación.

- Costo: entre ambas, las restricciones de tiempo y conocimiento producen la tercera que es el costo.
- No evalúa directamente al personal sino se limita a las operaciones.
- No interviene en la resolución de problemas ya que carece de tiempo suficiente y de personal especializado. Indirectamente reconoce las oportunidades de mejorar sin indicar como explotarlas.

Las auditorías operacionales se llevan a cabo periódicamente una vez cada 6 o 24 meses y requieren generalmente de 2 a 8 semanas/hombre. Se basan en normas de la organización o del ramo al que pertenecen.

#### D. Auditoría Administrativa.

Es el análisis y diagnóstico del proceso administrativo de cualquier organización o parte de ella, cuya finalidad es evaluar la eficiencia y efectividad de las operaciones, políticas y procedimientos, así como detectar debilidades y deficiencias e informar a los administradores de más alto nivel los cambios e innovaciones necesarias para dotar a la organización de la estructura adecuada para la consecución de sus objetivos, la mejor utilización de los recursos y el desarrollo del personal.

Objetivo : Examinar integralmente un organismo social con el propósito de descubrir oportunidades para mejorar su administración.

Alcance : Puede aplicarse a cualquier tipo de organización, ya sea pública o privada; de pro--

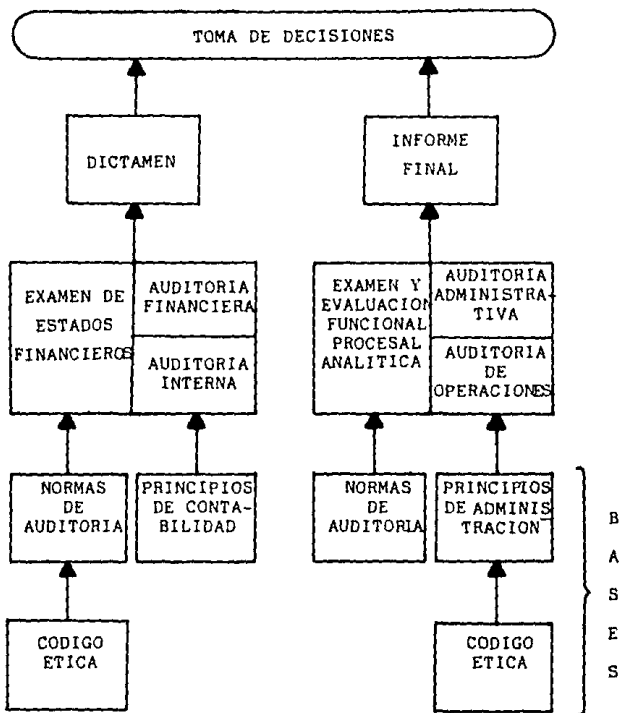
ducción o de servicio; grande, pequeña o mediana; a un departamento, un área específica, una función o a toda la organización.

**Limitaciones :**

- Tiempo: generalmente son prolongadas por el tipo de investigación que requiere.
- Conocimientos: se requiere de un profesional con amplios conocimientos en administración general y normalmente la realiza un Licenciado en Administración. - Al igual que en la auditoría operacional es una limitación ya que aunque sea un profesional en administración, no es un especialista en todas las áreas de la organización.
- Costo: de las dos anteriores, se deriva esta tercera limitación.



BASES DE LOS TIPOS DE AUDITORIAS (3)



(3) RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín: Obr. cit, p.41

## 1.2. QUE ES AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

### 1.2.1. Definición.

Existen varias definiciones sobre lo que es Auditoría Administrativa. A continuación mencionaremos algunas de las más importantes.

William P. Leonard es considerado el precursor de la Auditoría Administrativa y la define como :

" Es el examen comprensivo y constructivo de una empresa, de una institución, de una sección de gobierno o de cualquier parte - de un organismo, como una división o departamento respecto a - sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de - operación y el uso de sus recursos físicos y humanos."

Fernández Arena, José Antonio la define como :

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

Rodríguez Valencia, Joaquín define a la Auditoría Administrativa como :

" Un examen detallado, metódico y completo practicado por un profesional de la administración sobre la gestión de un organismo social. Consiste en la aplicación de diversos procedimientos, con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados en relación con las metas fijadas; los recursos humanos, financieros- y materiales empleados; la organización, utilización y coordinación de dichos recursos; los métodos y controles establecidos y su forma de operar."

Para Norbeck, E.F., la Auditoría Administrativa es :

" Una técnica de control que proporciona a la gerencia un método de evaluación de la efectividad de los procedimientos operativos y controles internos."

Analizando las definiciones anteriores creemos importante señalar que únicamente se concretan a la estructura organizativa, objetivos, funciones y recursos de la organización, sin considerar la columna vertebral de la administración que es EL PROCESO ADMINISTRATIVO, el cual viene a determinar el ciclo natural que han de seguir todas las operaciones y actividades en la organización. Ciclo que se presenta en forma continua y siempre orientado a la consecución de -- los objetivos que se persiguen.

Resultaría imposible e irreal seccionar al proceso administrativo, ya que cada acto, cada parte, y cada etapa están íntimamente relacionadas y se dan simultáneamente. En todo momento de la vida de una organización se dan las diferentes etapas de la administración complementándose, influyéndose mutuamente e integrándose. Así tenemos que al estar planeando se está organizando, integrando, dirigiendo y controlando al mismo tiempo.

En cuanto a la definición dada por Fernández Arena encontramos una marcada tendencia al análisis de la estructura organizacional, sin considerar los planes y objetivos, los métodos, las operaciones y los recursos. Siendo que Leonard además de tomar en cuenta estos aspectos, señala que la Auditoría Administrativa puede ser aplicada a todo tipo de entidad, así como a un departamento, una sección o una función específica.

Por otro lado, Norbeck, centra el objetivo de la Auditoría Administrativa en la evaluación de los procedimientos operativos y controles internos. Limitándose únicamente a la última etapa del proceso administrativo que es el control, dejando a un lado el contexto administrativo.

Finalmente consideramos que Rodríguez Valencia define a la Auditoría Administrativa en una forma más amplia ya que

contempla todos los aspectos que integran una organización y su funcionamiento. En otras palabras, nos proporciona un pa  
norama administrativo general de la organización que se audi  
ta, señalando el grado de efectividad con el que operan cada una de las unidades administrativas que la integran.

Atendiendo a lo expuesto anteriormente llegamos a la siguiente definición de Auditoría Administrativa :

" Es el análisis y diagnóstico del proceso administrativo de cualquier organización o parte de ella, cuya finalidad es evaluar la eficiencia de su administración, detectar debilidades y deficiencias, así como - los factores externos que influyen en ella; con el -- propósito de informar a los funcionarios de más alto nivel los cambios e innovaciones necesarios para la - consecución de los objetivos, la mejor utilización de los recursos y el desarrollo del personal."

## 1.2.2. Objetivos, alcance y limitaciones.

### 1.2.2.1. Objetivo.

El objetivo primordial de la auditoría administrativa es buscar constantemente las oportunidades de mejorar la administración de una organización, así como, el desarrollo de su personal lo que traerá como consecuencia un desarrollo in  
tegral de la misma.

Tenemos así que, la Auditoría Administrativa actuará como un factor de cambio en la organización ya que, ésta es-

un ente dinámico y por tanto requiere de innovaciones continuas.

La finalidad de la auditoría administrativa será de-- tectar áreas de oportunidad, deficiencias e irregularidades-- en toda la organización o parte de ella; examinar y evaluar-- los sistemas, métodos y procedimientos, así como, el desarro-- llo de las diferentes etapas del proceso administrativo; con-- siderando los factores externos que afectan a la organiza--- ción; con el fin de propner cambios y soluciones.

Los factores que la Auditoría Administrativa va a eva luar son :

- Los objetivos y las formas de realizarlos.
- El panorama económico.
- Lo apropiado de la estructura organizativa.
- El cumplimiento de las políticas y procedimientos.
- La confiabilidad de los controles.
- El adecuado desarrollo del personal.
- El mejor aprovechamiento de los recursos materiales, entre otros.

#### 1.2.2.2. Alcance.

La Auditoría Administrativa puede llevarse a cabo en-- cualquier organismo sccial, tratese de organizaciones públi-- cas o privadas, grandes, pequeñas o medianas, de producció-- n o de servicio. Así mismo, puede ser de una función específi-- ca, o de varias funciones, de un departamento o de varios, o bien una combinación de ambos, también puede ser, y de hecho es lo más aconsejable, de toda la organización.

Un punto de vital importancia, que es indispensable - para el buen éxito de la Auditoría, es el de lograr un acuer-- do con la dirección en cuanto a la extensión del trabajo, y-- a la profundidad del mismo, antes de iniciarla,

Las funciones del auditor administrativo varían de -- organización en organización, ya que en algunas el auditor -- tiene autoridad para efectuar cambios, mientras que en otras, solo se limita a señalar irregularidades y oportunidades de cambio, es decir, solo tiene autoridad staff.

Por otra parte, para su realización, puede enmarcarse dentro de los cuatro enfoques siguientes, evaluando, en cada caso, los puntos que en cada uno se mencionan :

1) Funcional :

- Consejo de Administración
- Dirección General
- Finanzas
- Ventas
- Compras
- Personal
- Crédito y Cobranzas
- Etc.

2) Procesal :

- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control

3) Analítico :

- Sistemas
- Procedimientos
- Métodos
- Puestos
- Recursos Materiales

- Costos
- Formas
- Etc.

4) Medio Ambiente :

- Localización
- Fuerza de trabajo
- Aspectos legales
- Cargas fiscales
- Servicios
- Mercados
- Materia Prima
- Comunicaciones
- Etc.

1.2.2.3. Limitaciones.

La primera limitación de la Auditoría Administrativa es el tiempo, ya que por su amplitud y profundidad, generalmente son prolongadas.

Por otra parte, los conocimientos por parte del auditor es otra limitación, ya que aunque éste sea un profesional de la Administración no es un especialista en todas las áreas de la organización. Es claro, entonces, que queda en manos de un especialista en trabajos de auditoría, mas no en las actividades sometidas a evaluación.

Finalmente, su principal limitación es que carece de modelos administrativos precisos y cuantificables, en muchos de los casos, contra los cuales pueda medirse el grado de eficiencia con que cumple una función; por lo tanto, los resultados de la Auditoría adolecen de cierta subjetividad, sujeta al patrón particular que utilice el responsable de llevarla a cabo.

Por todo lo anterior, el éxito de una auditoría administrativa, depende en gran parte de la calidad profesional del auditor administrativo.

### 1.2.3. La Auditoría Administrativa Interna y Externa.

Existen dos tipos de Auditoría Administrativa básicamente :

#### AUDITORIA ADMINISTRATIVA INTERNA.

Desde un punto de vista operativo corresponde a cada departamento controlar sus propios programas y políticas. - Idealmente, dentro de cada proyecto y cada programa debe establecerse la forma en que será controlado, y los criterios por medio de los cuales se juzgará la efectividad del mismo; por tanto, el control debe quedar explícitamente establecido en cada plan.

Por otro lado, frecuentemente no basta una sola apreciación en un tiempo determinado; es necesario un control periódico de los fines que está logrando el programa si es que es permanente. Por ende, urge además el establecimiento de un programa permanente de auditoría interna, realizada por una unidad administrativa de la empresa.

La auditoría administrativa interna, es la principal herramienta para la revisión-evaluación de los resultados logrados, cumpliendo así dos funciones : como medio para obtener y mantener el control y como medio para la medición y -- evaluación de resultados.



Algunas ventajas de la Auditoría interna son :

- Mayor conocimiento y profundidad en las situaciones de la organización.
- En forma constante pueden actuar siguiendo el proceso operativo de la organización.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA EXTERNA.

En ocasiones, sin embargo, es preciso recurrir a elementos ajenos a la organización para realizar las auditorías. Esto es especialmente imperioso cuando se requiere contar -- con un juicio objetivo, o cuando las técnicas a emplear en -- tal procedimiento no son conocidas cabalmente por los pro--- pios miembros de la organización interesada. La auditoría- externa si va acompañada de un asesoramiento, puede ser muy- beneficiosa en cuanto que los elementos externos ofrecerán -- nuevas ideas, comparaciones con otras organizaciones, etc. -- Desde luego la auditoría externa es más costosa, pues debe -- ser realizada por profesionales de indudable calidad y reco- nocida experiencia en el ramo de la auditoría administrativa.

Algunas ventajas de la auditoría externa son :

- Su punto de vista no son influenciados por las ---- prácticas operacionales de la organización.
- Puede mantener un poco más la independencia mental.
- Especialización en técnica de auditoría administra- tiva.
- Amplia visión, obtenida a través de los estudios -- realizados en diversas organizaciones.

#### 1.2.4. Ubicación y actividades.

##### 1.2.4.1. Ubicación de las funciones de la auditoría - administrativa en la organización.

Las funciones de la Auditoría Administrativa deben -- quedar enmarcadas dentro de la organización, en un área o de partamento que por su situación le permita la consecución de sus fines. El área donde debe quedar el departamento de Auditoría Administrativa, deberá reunir las características si guientes :

1.- Jerarquía suficiente para poder inmiscuirse en -- cualquier área de la organización. La actividad de la Auditoría Administrativa requiere entre otras cosas, la de tener puerta abierta a todos los departamentos de la organización, pues así se recibirá y se tomará más en serio la labor del - Analista o Analistas que intervengan en el estudio.

2.- Que el tipo de las funciones de dicha área, sea-- todo lo relacionado con la Dirección, el Control y la Planea ción.

3.- Que tenga autoridad sobre los demás departamentos que conforman la organización.

4.- El área donde debe quedar ubicada la auditoría no debe ser juez y parte de la materia auditada.

De acuerdo a los conceptos anteriores, la Auditoría - Administrativa, podría ubicarse en las siguientes áreas prin cipalmente :

- a) Dirección de Administración y Finanzas, ya que en esta área se realizan la planeación financiera y - el control interno.

b) Gerencia General o Dirección General, es aquí donde se lleva a cabo la coordinación directiva y eficiencia de todas las funciones que a él le reportan.

c) Consejo de Administración, es el encargado de vigilar el Desarrollo de la organización.

Mientras más alto sea el nivel donde se ubique la unidad de auditoría administrativa, mayor será su campo de acción dentro de la organización.

#### 1.2.4.2. Actividades a desarrollar por la función de Auditoría Administrativa.

Las actividades a desarrollar por dicha función son - las siguientes :

- Revisión del Proceso Administrativo.
- Analizar la eficiencia de la utilización de los recursos materiales y humanos.
- Determinar las áreas que requieren economías o prácticas mejores, y valorar su repercusión en el funcionamiento total del organismo.
- Llevar a cabo el estudio constante de las operaciones de la organización.
- Realizar continuas revisiones del equilibrio de las cargas de trabajo.
- Determinar las causas de una baja productividad a fin de facilitar una acción dirigida que la aumente.

- Análisis del flujo de información de departamento a departamento.
- Revisión constante de la estructura orgánica.
- Hacer investigaciones constantes sobre los planes - objetivos y las políticas.
- Revisión de los métodos de control.
- Evaluación del desarrollo del personal y clima organizacional.

### 1.3. POR QUE LLEVAR A CABO UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

En ciertas organizaciones, la administración superior puede decidir que se lleve a cabo una auditoría administrativa en toda la firma cada dos o tres años, aun cuando no se - adviertan grandes problemas. La filosofía de esta decisión - estriba en reconfirmar a la administración superior que la - organización funciona eficazmente, o bien cuando se quieran - buscar áreas de oportunidad. El método de la auditoría administrativa " periódica " ha de revelar a menudo problemas potenciales que, en circunstancias normales, sólo saldrían a - luz cuando la situación se hubiera vuelto incontrolable.

Otras organizaciones (tanto grandes como pequeñas) recurren al método de la auditoría administrativa para determinar cuán favorable se compararían la compañía en general y - sus distintas dependencias con un conjunto de normas objetivas de eficiencia y eficacia.

Puede utilizarse la auditoría administrativa para evaluar una función específica dentro de la organización a fin-

de determinar si la compañía obtiene la máxima eficiencia de costos por la manera como se cumple actualmente la función.

Además de las razones expuestas previamente, podrá -- iniciarse una auditoría administrativa como resultado de problemas específicos que se van advirtiendo en la firma. Las filosofías de la administración difieren de una compañía a - otra, y entre uno y otro ramo industrial.

Pero los problemas típicos que se exponen a continuación deberían constituir señales de peligro para la administración superior e indicar la necesidad de una auditoría administrativa inmediata :

- La reducción de las utilidades de la compañía puede constituir un indicio de ineficacias operativas que aumentan el costo de llevar el negocio y disminuyen la calidad del -- trabajo así como el producto de la empresa.

- Una gran rotación de personal es otro ejemplo de -- síntoma negativo de la organización que el proceso de audito ría administrativa ayudará a aliviar. El gran movimiento - puede deberse a sueldos inferiores a los que prevalecen en el -- mercado, a magras bonificaciones o a condiciones de trabajo ineficientes o subnormales.

- Un problema operativo específico advertido por la - administración.

#### 1.4. FACTORES QUE GARANTIZAN EL EXITO DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

- a) Apoyo de la administración superior en el desarrollo de la auditoría administrativa.
- b) Independencia de quien lleve a cabo la auditoría.
- c) Establecimiento de un programa de trabajo.
- d) Registro de la información en el momento en que se recopila.
- e) Dar seguimiento al sistema.
- f) Requisitos del auditor :
  - Conocimientos
  - Capacidad analítica
  - Creatividad
  - Objetividad
  - Humildad
  - Facilidad de expresión verbal y escrita
  - Profesionalismo
- g) Presentación del auditor con las personas involucradas en el estudio por parte de la administración superior, con el fin de establecer los compromisos de apoyo.
- h) Evitar incurrir en lo siguiente :
  - Hacer promesas que no se puedan cumplir.
  - Desaprovechar los conocimientos de los usuarios.
  - Conducir el estudio en "secreto".
  - Adjudicarse crédito que no le pertenece.

- Hacer propuestas indecisas.
- Estudiar hechos no opiniones, las opiniones fomentan las discusiones inoperantes.
- Investigar las causas y no los efectos.
- Atender razones. No hacer caso a excusas.  
La excusa elude al problema y esquiva los he--chos.

**CUADRO SINOPTICO DE DIVERSOS AUTORES  
DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA**



Puede ser realizada en cualquier organismo social independiente de su actividad económica y de su magnitud. Por otra parte, es aplicable a una función, a un departamento, o a toda la organización, siendo esta última la más recomendable. Cuatro son los enfoques que se le pueden dar: funcional, procesal, analítico y del medio ambiente.

La auditoría administrativa puede ser externa o interna, en este último caso, la unidad administrativa encargada de llevarla a cabo deberá estar ubicada en un área que, por su situación, le permita la consecución de sus fines. Mientras más alto sea el nivel donde se ubique, mayor será su campo de acción.

Las auditorías administrativas deben ser practicadas, aún cuando no se adviertan grandes problemas, ya sea para confirmar que la organización funciona eficazmente, para buscar áreas de oportunidad, o bien, cuando se presenten problemas específicos.

Entre las limitaciones a que se enfrenta la auditoría administrativa, tenemos: su larga duración, la falta de conocimiento profundo por parte del auditor de las áreas investigadas y la subjetividad de los resultados obtenidos. El éxito de la auditoría dependerá, en gran parte, de la calidad profesional del auditor.

CAPITULO 2

TECNICAS DE OBTENCION DE  
INFORMACION

---

## TECNICAS DE OBTENCION DE INFORMACION

### 2.1. METODOS DE INVESTIGACION CIENTIFICA.

La investigación científica no pertenece a una sola ciencia. Ella se da en todas, de distintas maneras. El economista, el administrador, el contador, el químico, el físico, el historiador, el matemático, etc., investigan indistintamente; con instrumentos de investigación diferentes y por caminos propios.

El hombre se encuentra inmerso en un universo que le resulta confuso a primera vista, sin embargo, trata de explicárselo a fin de poder manipular para su propio beneficio los fenómenos que ocurren en él. Entonces el hombre recurre a la ciencia, es decir, a la descripción objetiva y racional del universo. Para poder manipular los fenómenos es necesario saber bajo que circunstancias se producen. Por ello, es necesario describirlos adecuadamente, y que esta descripción sea objetiva; desligada de nuestras percepciones inmediatas, así como de nuestros prejuicios, gustos, ideas políticas o religiosas, etc. Igualmente es requisito que esa descripción esté basada en un razonamiento lógico y sistemático.

Existen métodos lógicos generales, los cuales son : deducción, inducción, análisis y síntesis.

En la deducción vamos de lo general a lo particular.

El método inductivo es el inverso; es decir, vamos de lo particular a lo general. Tratamos de aplicar lo estudiado en varias repeticiones del fenómeno a otros casos que pudieran ser estudiados en el futuro.

El análisis consiste en la separación de las partes - de un todo a fin de estudiarlas por separado.

La síntesis consiste en la reunión racional de varios elementos dispersos en una nueva totalidad; se da frecuentemente en el planteamiento de hipótesis.

Esta división de los métodos lógicos en cuatro es totalmente artificial y se establece para fines de explicación. En la realidad se dan conjuntamente.

#### 2.1.1. Métodos Científicos Generales Aplicados.

La deducción, la inducción, el análisis y la síntesis se llevan a la práctica mediante dos métodos científicos generales, que son la observación y la experimentación :

##### a) Observación :

###### a.1. Introspección.

Este método consiste en la observación de la propia conducta y sus motivaciones e influencias. Es inspeccionar el interior propio. Aquí adoptamos un doble papel, pues somos observadores y observados al mismo tiempo. La introspección es de empleo muy común, pues cuando los psicólogos aplican un cuestionario o realizan una entrevista para indagar opiniones, actitudes o creencias, están solicitando que las personas se hagan una introspección, un tanto superficial a veces pero introspección al fin.

### a.2. Extrospección.

Este método consiste en observar la conducta ajena. - Y tratar de inferir las operaciones psíquicas que se dan en las personas.

### a.3. Observación Naturalista.

El observador no interviene en la producción del fenómeno ni trata de medir característica alguna del mismo. Simplemente lo percibe y trata de analizar algunos de sus componentes.

Obviamente este método no es muy de fiar porque queda sujeto a la percepción del estudioso y sabemos bien que los sentidos son engañosos y que muchos fenómenos no pueden ser captados valiéndonos solo de nuestros sentidos; sin embargo, la observación naturalista puede constituir una primera aproximación al estudio de cierto fenómeno, y una vez realizada pueden surgir ciertas hipótesis o conjeturas que tratan de ser verificadas mediante métodos más refinados.

### a.4. Observación Controlada.

Aquí el observador tampoco interviene en la producción del fenómeno, pero introduce el registro y la medición de algunos datos.

Los requisitos que se deben seguir para llevar a cabo una observación válida, se pueden resumir en los siguientes puntos :

- 1.- Tener una orientación y reconocimiento de lo que se quiere observar como objeto de estudio, es decir, definir claramente el objeto y los propósitos que se pretenden alcanzar con la observación.

- 2.- Tratar de asegurarse de estar libres de inclinaciones, ideas preconcebibles, prejuicios, prisas, etc.
- 3.- Estar libre de toda fatiga.
- 4.- Demostrar que se ha alcanzado la madurez mental, - que se tiene discreción y una imaginación controlada.
- 5.- Estar alerta, interesado, activo.
- 6.- Tener capacidad para escuchar y oír.
- 7.- Tener capacidad para observar.
- 8.- Demostrar habilidad para considerar las interrelaciones de las unidades con el contexto estructural administrativo.
- 9.- Tener capacidad de síntesis.

b) Experimentación :

En este caso, el científico interviene en la producción del fenómeno bajo ciertas circunstancias o condiciones. En la experimentación se mantienen constantes algunos datos o detalles mientras otro se hace variar sistemáticamente a fin de observar los resultados. Generalmente se emplean dos grupos de sujetos: uno se denomina control o testigo y el otro se llama experimental. En este último es donde se hace variar un factor denominado variable independiente, y en el grupo de control o testigo no se le aplica nada. Se espera que los resultados (variable dependiente), entre el grupo de control y el experimental serán significativamente diferentes.

### 2.1.2. El Método Científico.

El científico percibe lo que sucede en el universo; - puede imaginar u opinar que el fenómeno sucede bajo tales o cuales circunstancias. Establece explicaciones tentativas - (hipótesis) y luego trata de lograr que esas circunstancias se repitan a fin de determinar si ocurre o no el fenómeno en cuestión. Por ende, el proceso por el cual va estructurándose la ciencia no es caótico o casual, por lo contrario requiere de una serie de pasos realizados en forma sistemática y cuidadosa. Esa serie de adelantos constituye el método científico.

Los pasos del método científico en general son :

- a) Definir el problema o fenómeno a estudiar. Establece la dirección del estudio para lograr ciertos objetivos, de manera que los datos pertinentes se recolecten teniendo en mente esos objetivos.
- b) Observación. Es la percepción clara y exacta del problema o fenómeno así como, el análisis de cada una de las partes que lo forman.
- c) Formulación de la hipótesis. Los dos pasos anteriores sirven como base para la formulación de la hipótesis. La hipótesis es una tentativa de generalización que deberá ser demostrada para tener validez; es la base de acción de la investigación; - es la verdad supuesta pero no comprobada.
- d) Investigación o Experimentación sobre la hipótesis. La investigación consiste en una serie de métodos para obtener soluciones a la hipótesis, problema o fenómeno planteado como objetivo de estudio, tomando como punto de partida datos objetivos. Dichos-

datos pueden ser : opiniones expresadas, acontecimientos históricos, registros o informes, documentos existentes, resultados experimentales, respuestas a cuestionarios, entre otros.

La experimentación es la provocación del fenómeno-hecha a voluntad del investigador, donde éste manipula una de las variables (independiente) para observar los resultados (variable dependiente), manteniendo las circunstancias constantes, a efecto - de comparar los resultados obtenidos y rendir evidencias a una o varias de sus hipótesis.

- e) Formular una selección. Una vez realizado el análisis y la comprobación del problema o fenómeno estudiado, deberá el investigador escoger la mejor hipótesis. El investigador hará la debida recapitulación de resultados que conduzca al camino apropiado de acción, porque lo fundamental en este momento es disponer de una información exacta que señale la acción que mejor convenga a la hipótesis establecida.
- f) Comprobación. En esta etapa se lleva a cabo, la verificación o confirmación de la solución obtenida mediante la demostración o pruebas que la acreditan como cierta. Asimismo, el investigador puede detectar fallas metodológicas en el trabajo, y enmendarlas. Tal vez, ello lleve a una modificación de los resultados o a una nueva confirmación.

Pasos adicionales del método científico :

- g) Ley. Se instauran a través de la confirmación repetida de las hipótesis. Las leyes cumplen la función de generalizar y predecir.



Se entiende por ley, " toda proposición valedera - para muchos casos, incluidos también los futuros y que, por lo mismo, representa también una predicción. " (4)

Las leyes no pueden ser universales ni inmutables, son solamente generales y probables, debido a que no han sido verificadas sobre todas las posibilidades pasadas, presentes y futuras de ocurrencia de los fenómenos a los cuales se refiere.

- h) Teoría. El concepto de teoría es más amplio que el de ley, ya que constituye un conjunto de conceptos, (hechos, hipótesis y leyes) integrados en un sistema lógico, que explica la forma en que operan ciertos fenómenos.

La teoría tiene los siguientes fines :

- 1.- Delimitar el área de investigación.- Abarca un conjunto de fenómenos dentro de un marco específico, fuera del cual no es válida.
- 2.- Compendiar los conocimientos existentes en esa área.- Concentra los datos existentes de un -- área específica. Sirve como fuente de la cual surgen y confluyen las confirmaciones de las - investigaciones posteriores.

---

(4) ARIAS GALICIA, Fernando : Obr.cit; p.191

## 2.2. HERRAMIENTAS MAS USUALES DE OBTENCION Y ANALISIS DE LA INFORMACION EN LA ADMINISTRACION.

La obtención y análisis de la información se puede -- llevar a cabo a través de :

- Cuestionarios
- Entrevistas
- Investigación documental
- Análisis crítico de los hechos, entre otros

### 2.2.1. Concepto de Cuestionarios.

" Un cuestionario se define como un mecanismo para ob tener respuesta a ciertas preguntas, por medio del uso de -- una forma escrita que el interrogado llene o redacte por si mismo ". (1)

Cabe mencionar que el cuestionario de ninguna manera constituye una prueba, sino que debemos considerarlo como un instrumento y que toda la información obtenida a través de - cuestionarios, deberá ser completada y verificada por medio de la observación, ya sea de hechos o de registros.

### Reglas de los Cuestionarios. (2)

#### Unidad.

Se deberá formular un cuestionario diferente para cada asunto en concreto de las áreas a investigar con el fin - de aplicar a las personas directamente afectadas, o bien, -- aquellas que intervienen en operaciones propias de dicha área,

---

(1) REYES PONCE, Agustín: Administración de empresas

Primera parte, Edit. Limusa, S.A., México, 1966, p.127

(2) Ibid. p.128

que serán quienes mejor nos pueden orientar, gracias a su -- experiencia y al conocimiento de su función.

#### Secuencia.

Basados en el principio de unidad, podemos ordenar -- las preguntas de cada cuestionario con una secuencia adecuada. Para lograrla hay que tener cuidado de encadenarlas en tal forma que una conduzca naturalmente a la siguiente.

Se aconseja iniciar los cuestionarios partiendo de -- las preguntas más fáciles y continuando según el grado de dificultad de las mismas.

#### Claridad.

Se refiere básicamente al aspecto de redacción. Deberán ser comprensibles para el interrogado y por lo tanto habrá que adecuar las preguntas a la capacidad media de los integrantes del grupo investigado.

Las preguntas que abarcan varias interrogantes y las preguntas negativas también obstaculizan el factor claridad.

### 2.2.2. Entrevistas.

Es una conversación desarrollada en forma metódica, -- la cual deberá adaptarse a un plan. Tiene como fin la recolección de datos en forma analítica.

Las reglas para la entrevista son las siguientes:(3)

- 1) Deberá iniciarse explicando al interrogado el fin que perseguimos y los beneficios que deseamos obtener.
- 2) Se creará un ambiente de confianza entre auditor e interrogado. (rapport)
- 3) Se permitirá al interrogado expresar sus ideas sin ninguna presión de parte del entrevistador.
- 4) Se formularán preguntas concretas e individuales.
- 5) Se anotarán inmediatamente todas las respuestas obtenidas.
- 6) Se eliminarán, en lo posible, las interrupciones.
- 7) Se evitará contradecir al interrogado, aunque nos conste la falsedad de los datos proporcionados.
- 8) Se observarán todos los datos secundarios como actitud del entrevistado.

### 2.2.3. Investigación documental.

La investigación documental se puede definir como --- aquella técnica que trata principalmente de recolectar y hacer un primer examen de la información que exista, gráfica y escrita, sobre el objeto definido de estudio de que se trate

---

(3) RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín: Obr. cit., p.113

y cuya finalidad es la de explorar en el pasado para comprender y explicar el presente.

Toda técnica de investigación requiere de fuentes y medios que le permitan desenvolverse. En el caso de la técnica de investigación documental las fuentes son los archivos privados y los llamados muertos, y los medios son aquellos documentos como formas, informes, memoranda, etc.

Las etapas que componen a dicha técnica son las siguientes :

#### 1.- Recopilación de la información.

Esta etapa debe planearse cuidadosamente, teniendo en cuenta la calidad, cantidad y veracidad del material recopilado, el resultado de este punto puede ser decisivo para las conclusiones del estudio. Si los datos son correctos y suficientes, los hechos explicarán por sí mismos y el trabajo final se facilitará, de lo contrario, se producirán confusiones y malos entendidos que lleven a conclusiones erróneas.

#### 2.- Análisis de la información obtenida.

Para el segundo paso es conveniente tener en cuenta la necesidad de aplicar un buen juicio y experiencia, auxiliares indispensables del analista en la tarea de discriminar todo material recopilado innecesariamente, tarea que reviste el peligro de que el estudio se concrete en una simple relación escrita de hechos, o situaciones, que no representen ninguna aportación importante, por lo que debe establecerse el valor probable de cualquier material que se recopile, de manera que esta etapa sirva de base y pueda ser complementaria de las demás técnicas.

#### 2.2.4. Análisis crítico de los hechos.

El estudio, investigación y análisis de un fenómeno o hecho, siempre ha tenido como finalidad esclarecer las causas que lo originan y establecer los principios que emanan de éstas.

Las bases sobre las que giran las etapas de cualquier herramienta de obtención de información son las mismas, es decir, todas ellas aplican sistemáticamente las siguientes preguntas claves :

- Quién y Qué

Es decir, de qué se trata y cuáles serán los sucesos que deberán ser investigados.

- Cómo

Analizar cómo se producen esos sucesos.

- Cuándo

En qué momento se han producido y con qué frecuencia.

- Dónde y Cuánto

En que lugar y en qué cantidad.

Ahora bien si a estos elementos nosotros le aplicamos la pregunta por qué, obtendremos la justificación de cada uno de ellos.

### 2 3. EL PROCESO DE COMUNICACION

La administración moderna tiene como base la comunicación en cualquiera de sus formas, ya que la armoniosa marcha de los grupos está en función de la información que posean - acerca de los motivos que los mueven como tales.

Así pues tenemos, que comunicación es, un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción. La comunicación es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por una organización. (4)

Los elementos de la comunicación son los siguientes:

a) Emisor: es la fuente de información, es quien va a exteriorizar la comunicación, por lo que deben tenerse en cuenta los siguientes detalles :

- Presentará el contenido informativo lo más apegado a la realidad, separando los hechos reales de las opiniones subjetivas.
- Habilidad, recursos culturales, escolares, etc.- y calidad de la persona que haga las veces de receptor.
- El mensaje será transmitido con la mayor exactitud, claridad y sencillez, de manera que la reacción producida por el impacto de éste sea decisiva.

---

(4) ARIAS GALICIA, Fernando: Administración de Recursos Humanos, Edit. Trillas, México, 1985, 150 reimpresión, p.387

va y liquide toda posible resistencia al cambio o cualquier otro mecanismo de defensa del receptor.

b) Mensaje: Es la idea, información, opinión, actitudes, etc., que se quiere transmitir al receptor. - Conviene definir con exactitud lo que se tiene que decir.

- Credibilidad: o sea que la comunicación establecida por el mensaje presentado al receptor, sea real y veraz, de manera que éste descubra fácilmente el objetivo de nuestra labor y elimine actitudes preconcebidas que deformarían la información.

- Utilidad: la finalidad de nuestra comunicación - será dar información que sirva a quien va dirigida.

- Claridad: El mensaje deberá ser transmitido sencillez y claridad.

- Continuidad y consistencia: Es necesario emplear la repetición de conceptos, de manera que podamos penetrar en la mente del receptor para vencer las posibles resistencias que éste establezca.

- Adecuación al medio: En el proceso para establecer comunicación con los receptores en una organización será necesario emplear y aceptar los canales establecidos oficialmente, aun cuando estos sean deficientes u obsoletos.



- Disposición del auditorio: Una comunicación asé-  
quible dispone al auditorio a captar la noticia,  
una forma oscura, que implique grandes esfuerzos  
por parte del receptor, lo predispone negativa-  
mente a los mensajes.

- c) Canal: Por canal de comunicación se entiende el --  
vehículo o medio que transporta los mensajes: memo-  
randa, cartas, teléfono, radio, periódicos, peli-  
culas, revista, conferencias, juntas, etc.

Los canales de comunicación se identifican en mu-  
chos aspectos con las líneas de autoridad y respon-  
sabilidad.

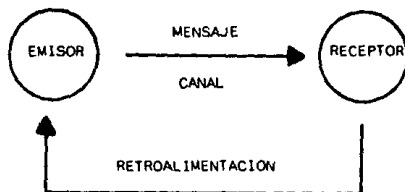
- d) Receptor: Es la persona que recibe y capta la in-  
formación transmitida; se debe tener en cuenta por  
tanto, que existe en toda recepción la tendencia -  
a desarrollar mecanismos de defensa, sobre todo --  
cuando las informaciones llevan a cabo alguna modi-  
ficación; de ahí que todo cambio puede correr el -  
riesgo de ser rechazado, produciéndose consciente-  
e inconscientemente barreras que obstaculizan la -  
verdadera información.

Se entiende como barrera: todos aquellos factores-  
que impiden la comunicación, deformando el mensaje  
u obstaculizando el proceso general de ésta. Es-  
tas barreras pueden ser de varios tipos:

- Barrera semántica
- Barrera psicológica
- Barrera fisiológica
- Barrera física
- Barrera administrativa

- e) Retroalimentación: Este elemento es el que cierra el círculo del proceso, y consiste en la reacción o respuesta que el receptor da ante el mensaje que le envió el emisor. Esta misma respuesta en ocasiones actúa como estímulo o iniciador de un nuevo ciclo de comunicación.

Si no existe retroalimentación, se dice que no hubo comunicación y el mensaje se tornó en simple información.



EL PROCESO DE LA COMUNICACION

## RESUMEN

La investigación científica es inherente a todas las ciencias y en cada una se lleva a cabo con diferentes instrumentos y por caminos propios, sin embargo, existen métodos - generales que son aplicables a cualquier ciencia :

### I. Métodos Lógicos Generales:

- a) Deducción.- va de lo general a lo particular.
- b) Inducción.- va de lo particular a lo general.
- c) Análisis .- descomposición de un todo en sus partes.
- d) Síntesis .- reunión de varios elementos en un todo.

### II. Métodos Científicos Generales Aplicados:

#### a) Observación:

- a.1. Introspección.- Observación de la conducta propia, sus motivaciones e influencias.
- a.2. Extrospección.- Observar la conducta ajena e inferir su causas.
- a.3. Observación naturalista.- Se percibe el hecho - sin intervenir en su producción ni medición.
- a.4. Observación controlada.- No interviene en la -- producción del fenómeno, pero lleva el registro - y medición de datos.

- b) Experimentación.- Se interviene en la producción del fenómeno bajo ciertas condiciones.

**III. Método Científico.-** Consiste en los siguientes pasos:

- a) Definir el problema o fenómeno a estudiar.
- b) Observación.
- c) Formulación de la hipótesis.
- d) Investigación o experimentación sobre la hipótesis.
- e) Formular una selección.
- f) Comprobación.
- g) Ley.
- h) Teoría.

En la Administración particularmente, se cuenta con -  
herramientas para obtener y analizar información, las cuales  
son :

- I. Cuestionarios.- Mecanismo para obtener respuesta--  
a ciertas preguntas por medio del-  
uso de una forma escrita, que el -  
interrogado llena o redacta por sí  
mismo.
- II. Entrevistas.- Conversación desarrollada en forma  
metódica, la cual deberá adaptarse  
a un plan.
- III. Análisis Crítico de los Hechos.- Esclarecer las --  
causas que originan y los princi--  
pios de los fenómenos, a través de  
las preguntas: quién, qué, cómo, -  
cuándo, dónde, cuánto y por qué.

Actualmente ha tomado gran importancia el proceso de-  
la comunicación en las organizaciones, ya que la armoniosa -  
marcha de los grupos está en función de la información que -

posean acerca de los motivos que los mueven como tales. La comunicación es un proceso de transmisión y recepción de datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción, los elementos que constituyen dicho proceso son básicamente: emisor, canal, mensaje, receptor y retroalimentación.

**CAPITULO 3**

**MECANICA DE LA AUDITORIA  
ADMINISTRATIVA**

---

## MECANICA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

### 3.1. NORMAS GENERALMENTE ACEPTADAS PARA LA REALIZACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

#### 3.1.1. Normas de Auditoría Administrativa.

Las normas de Auditoría Administrativa son normas que deben seguirse en el examen de un organismo social.

La comisión de Auditoría Administrativa de la Asociación Nacional de Licenciados en Administración, S.A., promulga las siguientes normas :

Primera : El licenciado en Administración es el profesional idóneo para realizar, participar o dirigir el servicio independiente de auditoría administrativa de entidades, tanto privadas como públicas, siempre que cuente con la preparación académica y, sin ser especialista, la experiencia práctica que requiere el servicio a prestar.

Segunda : El licenciado en Administración está obligado a practicar la auditoría administrativa dentro de las normas de ética que le impide la Asociación Nacional de Licenciados en Administración, A.C.

Tercera : La auditoría administrativa puede ser parcial o integral, por lo que debe contratarse por escrito, y el auditor administrativo debe cuidar que se defina el alcance de su trabajo y la responsabilidad que asume con toda pre-

cisión.

Cuarta : Cuando el auditor administrativo detecte inseguridad en su cliente respecto de lo que cree necesitar, o de la naturaleza de la auditoría administrativa en general; el licenciado en administración deberá proponerle que, en -- primer lugar, se contrata un diagnóstico administrativo, cuyo alcance y responsabilidad deben también quedar claramente definidos por escrito.

Quinta : Es responsabilidad profesional del auditor - administrativo planear adecuadamente su trabajo, mediante -- uno o más programas que analicen la metodología a aplicar.

Sexta : Es responsabilidad profesional del auditor ad ministrativo realizar su trabajo con el máximo esmero, tanto en lo personal como en la supervisión de ayudantes, aún en - el caso de que dificultades no previstas obliguen a incurrir en costos que sobrepasen a los honorarios.

Séptima : La auditoría administrativa es un examen de evaluación de naturaleza crítico constructiva. Su propósito es localizar oportunidades para mejoría administrativa de la entidad auditada y, en su caso, proponer las recomendaciones que considere adecuadas el auditor administrativo. La auditoría administrativa puede realizarse con base en técnicas - objetivas, numéricas y hasta científicas, pero el proceso -- evaluatorio es siempre subjetivo; por lo que el licenciado - en administración no emitirá dictámenes sobre la efectividad o la eficiencia generales de la administración de sus clientes.



### 3.1.2. Código de Ética Profesional.

El concepto de profesionalismo, esencialmente, lleva implícito entre otros elementos, una forma de control en --- cuanto a la actuación de quien la práctica. Tradicionalmente este control se ha realizado mediante la declaración expresa de normas de conducta y actividad, formuladas por algunos de los integrantes de la rama de actividad de que se trate, y contenidas en los denominados " Códigos de Ética Profesional ", mismos que debe reconocer; generalmente se enfocan en cuanto a una preocupación hacia el interés colectivo, aunque muchas veces esto sólo sea desde un punto de vista meramente literal.

Por el solo hecho de serlo, el licenciado en administración está a observar las normas de ética de su profesión. Sin embargo, en su carácter de auditor administrativo, le -- son aplicables las siguientes disposiciones del código de ética del Colegio de Licenciados en Administración, A.C. :

#### Artículo 1.1.

El licenciado en administración guardará el secreto profesional y no revelará por ningún motivo los hechos, datos o circunstancias de que tenga conocimiento en el ejercicio de su profesión, a menos que obligatoriamente lo establezcan las leyes respectivas.

#### Artículo 2.5.

Cuando el licenciado en administración emita un dictamen, opinión o cualquier otra información para fines públicos, o que terceras personas hayan de tomar como referencia para hacer decisiones, deberá mantener una absoluta independencia de criterio aún en aquellas cuestiones que puedan resultar perjudiciales para su cliente.

#### Artículo 4.1.

El licenciado en administración no usará información, material técnico o procedimientos aún no públicos de otros - colegas, sin obtener su conocimiento por escrito.

#### Artículo 1.5.

El licenciado en administración no podrá ofrecer o -- prestar servicios profesionales, a cambio de honorarios que dependan de la eventualidad de los resultados de tales servi cios.

#### Artículo 1.6.

El licenciado en administración, no garantizará ningu na cantidad específica por concepto de reducción de costos o aumento de utilidades derivados de sus esfuerzos.

### 3.2. ELEMENTOS A CONSIDERAR EN UN PROGRAMA DE AUDITORIA ADMI NISTRATIVA.

#### 3.2.1. Análisis de la Planeación.

Es un proceso que nos permite identificar oportunidades de mejoramiento en el logro de los objetivos de la organización, así como, el establecimiento formal de planes para aprovechar dichas oportunidades.

Principalmente deberán analizarse los objetivos, polí ticas y planes.

#### A) Objetivos.

Objetivo: Es el fin que la organización espera alcanzar y hacia el cual orienta sus esfuerzos.

Habrá que revisar todas las actividades existentes -- que est n en razón a los objetivos fijados, tanto a los propios del departamento como a los generales de toda la organización. El analista deberá cerciorarse de que los objetivos son lógicos y est n en posibilidades de alcanzarse por los esfuerzos y el orden existente en las operaciones que se realizan en dicha unidad :

- a. Existencia de objetivos claramente establecidos y conocimiento de los mismos por parte del personal.
- b. Examinar los principales objetivos organizacionales de los últimos cinco años.
- c. Comparar los resultados reales con los objetivos -- tanto a corto como a largo plazo. (Son críticos -- factores tales como utilidades, crecimiento y expansión de los mercados).
- d. Al comparar los objetivos con los resultados reales de los últimos tres a cinco años, es necesario describir las razones por las que la compa a alcanzó o dej  de alcanzar cualquiera de sus objetivos primarios.
- e. Partiendo de los objetivos primarios de la organización, deben establecerse los objetivos de los -- distintos departamentos y comunic rseles como corresponde a cada sector funcional.
- f. La coordinación de los objetivos principales entre el nivel superior de la administración y el departamento primario resulta crítica para el éxito a -- largo plazo de la compa a. La eficacia de esta -- coordinación debe ser demostrada mediante el proceso de auditoría administrativa.

**B) Políticas.**

Políticas: Son criterios generales de acción encaminados a orientar la administración de una organización.

- a. Existencia de políticas formalmente establecidas y que se encuentren por escrito.
- b. Difusión de las políticas al personal.
- c. Toma de decisiones basadas en las políticas y objetivos de la organización.

**C) Planes.**

Planes: A fin de alcanzar los diversos objetivos estipulados por la administración superior, toda gran dependencia operativa debe contar con un " Plan de Acción ". Este es el proyecto maestro - que se ha formulado para hacer posible que la organización total y sus dependencias funcionales se coordinen y logren sus objetivos principales.

De manera sucinta, el Plan de Acción contendrá :

- a. Una definición de proyectos " claves " individualizables, con sus calendarios de apoyo.
- b. Una justificación de la fuerza laboral de apoyo y de las necesidades potenciales de mano de obra.
- c. La autorización formal de la administración superior.
- d. Medidas razonables de desenvolvimiento del plan, a saber: normas, costos, unidades de desempeño, etc.

### 3.2.2. Determinación de Estructuras.

La estructura de una organización no constituye un fin en sí sino un medio, refiriéndose a un diseño de las relaciones, jerarquías, funciones, actividades y obligaciones-existentes dentro de un organismo.

Todo esto proporcionará a cada miembro del grupo la información sobre las políticas, objetivos, sistemas y procedimientos que intervienen en las decisiones, por lo que el método para determinar la estructura correcta es :

- 1) Verificar la existencia de objetivos claramente de finidos.
- 2) Dividir el trabajo y posteriormente coordinar su ejecución para el logro de los objetivos.
- 3) Determinar el grado de delegación de autoridad.
- 4) Determinar las bases para establecer y exigir responsabilidades, para esto, deben de existir políticas por escrito, límites de autoridad, capacidad de decisión y fijar responsabilidades.
- 5) Identificar al personal idóneo que desarrolle las funciones.
- 6) Determinar la correcta localización y agrupación de funciones mayores y menores.
- 7) Determinar los medios de comunicación.
- 8) Establecer bases para la existencia de métodos, sistemas y procedimientos que permitan el desarrollo y control de las operaciones y resultados.

### 3.2.2.1. Organigramas.

Se pueden definir como la representación gráfica de la estructura de una organización. Puede ser: verticales, horizontales, escalares y circulares.

A través del análisis de los organigramas se pueden descubrir entre otras cosas: duplicidad de mandos y de funciones, problemas en las líneas de autoridad, responsabilidad y comunicación, excesivo personal para una adecuada supervisión, etc.

Con el objeto, de que la información que proporcionan los organigramas sea veraz es necesario que se actualicen constantemente.

### 3.2.2.2. Método de Análisis.

Un método muy valioso para que el analista dictamine sobre una estructura representada por organigramas es la aplicación de los criterios siguientes :

- a) Agrupar funciones similares y relaciones entre si.
- b) Agrupar funciones que sean compatibles.
- c) Localizar a la actividad cerca de la función a la que sirva.
- d) Localizar a la función cerca o dentro de la actividad mejor preparada para realizarla.
- e) No asignar la misma función a dos personas o entidades diferentes.

f) Ningún puesto debe de tener dos o mas líneas de --  
dependencia jerárquica.

g) El tramo de control no debe de ser muy numeroso.

El aplicar el método anterior dará una visión exacta-  
de la situación de la estructura.

### 3.2.3. Métodos, Sistemas y Procedimientos.

Los métodos, sistemas y procedimientos, representan -  
el aspecto dinámico de la Administración. Deben ser simples  
y sencillos, así como elásticos para adaptarse fácilmente a  
situaciones cambiantes. Deben ser revisados periódicamente  
para juzgar si están de acuerdo a las necesidades actuales -  
de la organización, por lo que deben estudiarse en función -  
de la organización misma, de las políticas y objetivos fija-  
dos.

#### SISTEMA :

Es un ente formado por un conjunto de elementos interrelaciona-  
dos e interactuantes, con un objetivo determinado.

#### PROCEDIMIENTO :

Es la secuencia cronológica de pasos que se tienen que seguir -  
para alcanzar el objetivo del sistema. Constituye el lazo de -  
unión entre todos los elementos de un sistema ya que indica el  
momento y la forma en que cada uno debe participar.

#### METODO :

Es el detalle de cada uno de los pasos del procedimiento.

Para llevar a cabo el análisis de los tres elementos-  
anteriores se deberá examinar cuál es el objetivo general --  
del sistema y si éste responde en alguna forma a los objeti-

vos de la organización.

Dicho análisis se enfocará a los procedimientos incluidos en el sistema, buscando demostrar la necesidad de cada uno de ellos.

A través de éste análisis se podrán detectar las siguientes desviaciones :

- a) Operaciones repetidas
- b) Formatos inadecuados
- c) Cuellos de botella
- d) Desplazamiento de formatos, personas o materiales
- e) Falta o exceso de controles / registros
- f) Distribución de funciones

### 3.2.3.1. Cómo se dirige el análisis de procedimientos.

El cómo dirigir un análisis o estudio de procedimientos, suele reducirse a las siguientes etapas :

- 1) Estudiar los cuadros de organización actuales del departamento o división de que se trate.
- 2) Estudiar las necesidades generales de trabajo en la sección de que se trate.
- 3) Dirigir y encausar el análisis detallado del procedimiento de que se trate.
- 4) Valuar las etapas y operaciones de que consta el procedimiento concreto en estudio.



5) Determinar las desviaciones existentes.

3.2.3.2. Análisis de las etapas y operaciones de los procedimientos.

Una vez lograda toda la información de métodos y sistemas actuales, se puede decir que comienza el análisis verdadero. Es importante tener en cuenta que a medida que se avanza en el análisis, se deberán observar los tres principios de la simplificación que habrá que verificar.

- 1) Todo movimiento y actividad debe ser productivo.
- 2) Todo movimiento y actividad debe conservarse al -- máximo de sencillez.
- 3) Los sistemas deben disponerse de tal manera que -- permitan la consecución de las operaciones.

El departamento de organización para llevar a cabo -- la evaluación deberá contar con la mejor información posible sobre las operaciones, que se desarrollan en el área o departamento que se estudia, de tal manera que deberá planear cuidadosamente toda la recopilación de la información, debiendo tener en cuenta si existe alguna crisis en la organización -- o departamento motivada por factores externos como son : --- mercado, proveedores, políticas gubernamentales; o internos-- como : aumentos en producción o conquistas de nuevos mercados.

El sistema básico para analizar cualquier operación -- puede seguir generalmente un patrón establecido como es el -- siguiente :

- 1) Desintegrar o desglosar las distintas partes y detalles que componen el método actual y anotarlos.
- 2) Analizar el método actual a la luz de los principios establecidos.
- 3) Construir las hipótesis de las causas que lo originaron.

Una lista como la siguiente puede ayudar a valorar -- los procedimientos :

1. Se necesita realmente cada operación.
2. Pueden combinarse determinadas etapas para formar una sóla (similares y compatibles).
3. Debe subdividirse cada operación y agregarse ciertas partes a otra operación.
4. El orden de las etapas es el idóneo.
5. De que otro modo podría hacerse, que fuera más económico y eficiente.
6. Si una operación se cambia ¿ qué efecto produciría en las demás ?
7. Puede suprimirse o cambiarse la secuencia de algunas operaciones.
8. Pueden suprimirse, reducirse o facilitarse algunos detalles del trabajo.
9. Existe duplicación de funciones.

10. Qué demoras podrían suprimirse.
11. La información de los hechos, se ha obtenido en - condiciones de utilizarse.
12. Puede la persona encargada realizar otro trabajo - o suministrar información adicional para facili-- tar más la ejecución de las operaciones subsecuen - tes.
13. La información a los formularios que se usan en - esta operación pueden quedar simultáneamente en - orden de modo que puedan utilizarse en la siguien - te operación.
14. Constituye la operación un obstáculo en el desa-- rrollo del procedimiento.
15. Puede realizarse alguna parte del trabajo durante el tiempo de espera.
16. Se puede consultar al vendedor o al cliente para - que ayuden a lograr que la operación que con ---- ellos se realiza sea más fácil.
17. Se ha consultado a los empleados que llevan a ca - bo el procedimiento en cuanto a los cambios que - podrían resultar adecuados.

Si el problema es el diseño de un nuevo procedimiento podremos basarnos en la siguiente guía :

- 1) Definirse el propósito del nuevo procedimiento.
- 2) Determinar en que unidades de la organización se - van a efectuar.

- 3) El personal que efectuará.
- 4) Determinarse que relaciones hay entre los procedimientos y las formas existentes.
- 5) Determinarse los reglamentos que son aplicables. - Si el problema consiste en mejorar un problema específico: determinarse la naturaleza del problema-específico y decidir si el problema consiste en:
  - a) Menos gente que intervenga en un procedimiento.
  - b) Menos pasos.
  - c) Menos tiempo en uno o varios pasos.
  - d) Menos tiempo en el procedimiento en general.
  - e) Mayor eficiencia y calidad en el proceso.
  - f) Menos costo y más control.

#### 3.2.4. Análisis de Puestos.

La aplicación de esta herramienta se hace necesaria - cuando hay que evaluar y determinar claramente las actividades necesarias para alcanzar los objetivos fijados. Para -- llevar a cabo esta determinación de actividades, la administración se auxilia de una técnica, la del análisis de puestos, cuya aplicación es de uso múltiple según la finalidad y el objetivo que perseguimos aclarar. Esta técnica nos permite conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien.

El análisis debe ser objetivo, sin incluir aspectos - subjetivos que corresponden al ocupante del puesto, es decir, nunca debe perderse de vista el que, quien analiza no investiga empleados sino puestos.

" El análisis de puestos " responde a una urgente necesidad de las empresas: para organizar eficazmente los trabajos de éstas, es indispensable conocer con toda precisión- " lo que cada trabajador hace " y " las aptitudes que requiere para hacerlo bien ". (1)

El análisis de puestos, por lo tanto se divide en dos partes :

- a) Descripción
- b) Especificación

Descripción: Los datos necesarios para la descripción se obtienen directamente del empleado o empleados que desempeñan cada uno de los puestos. "Distinguiremos en ellas tres partes :

- 1.- El Encabezado. Contiene los datos de identificación del puesto.

Estos se refieren a los siguientes puntos principales :

- a) Título del puesto.
- b) Ubicación, se expresará el departamento, sección, taller, nave, etc., en que se desarrolla el trabajo. Esto sirve, para localizarlo y observarlo en caso necesario. Tratándose de tra

---

(1) REYES PONCE, Agustín: El análisis de puestos. Edición del Autor México 1962, p.13

bajadores que desempeñan sus labores fuera de la oficina o taller, se designará el lugar en que reportan, y donde están sus supervisiones, documentos, etc.

- c) Especificación de las máquinas o herramientas empleadas por el trabajador, tanto para fijar su responsabilidad si están a su cargo, como principalmente para precisar mejor el tipo de trabajo que realiza.
- d) Jerarquía y contactos. Suele añadir el título del funcionario a quien reporta, los trabajadores a sus órdenes inmediatos, y los contactos permanentes que tiene dentro de la empresa y fuera de ella.
- e) Puestos que conforme a los requisitos de la especificación y línea de labores. Esto ayuda a establecer científicamente un escalafón por líneas o especialidades.
- f) Número de trabajadores que desempeñan el puesto.
- g) Nombre y firma del analista y del supervisor inmediato.
- h) Fecha del análisis, para saber su antigüedad y validez.

2.- La descripción genérica. Consiste en una explicación de conjunto de las actividades del puesto, considerado como un todo. Suele conocerse también con el nombre de definición, resumen o finalidades generales. Debe ser muy breve.

3.- La descripción específica. Consiste en una exposición detallada de las operaciones que realiza cualquier -- trabajador en un puesto determinado. Conviene exponer cada una en párrafo separado, a ser posible, con numeración ordinal. Debe procurarse la separación de las actividades contínuas, de las periódicas o eventuales." (2)

Especificación: " En la especificación se consignan los requisitos mínimos para que el puesto sea eficientemente desempeñado, los que, si bien se refieren al trabajador, no están vinculados a una persona determinada, sino que deben exigirse a cualquiera que lo ocupe." (3)

Dichos requisitos se refieren a experiencia (estudios : de práctica, responsabilidad, habilidad y condiciones de - trabajo).

#### 3.2.4.1. Cuadro de distribución de Actividades.

Consiste en un cuadro de doble entrada o matriz que - consta de las siguientes columnas :

##### a) Actividades.

Considerando la importancia de las mismas, se pondrán en columna, incluyendo todas las que se lleven a cabo en el departamento por orden de importancia.

##### b) Puestos.

Contra la columna de actividades que se ponen en -

---

(2) Ibid, pp.22 y 23

(3) Ibid, p.24

sentido vertical, los puestos se enunciarán en sentido horizontal, tomando en cuenta la importancia y jerarquía de izquierda a derecha. De tal manera que se pueda leer el puesto que desempeña cada actividad en el sentido de las columnas.

c) Horas.

A la derecha de cada columna de los puestos irá -- otra columna donde se pondrá el número de horas a la semana que se lleva a cabo cada actividad, cuya finalidad es detectar y medir todas las actividades que se hacen en el departamento.

d) Totales.

En la parte inferior de la hoja irá también una columna horizontal donde se pondrán los totales del número de horas que se haya llevado cada actividad.

Para formar dicho cuadro habrá antes de conseguir las descripciones de los puestos que existen en ese departamento y vaciar tanto las actividades como los puestos al cuadro para completarlo debidamente. En cuanto a las horas, habrá -- que medir el tiempo empleado en cada actividad y multiplicarlo por el volumen que realiza cada puesto de dicha actividad.

Su elaboración y análisis nos permite conocer :

- Qué actividades se realizan.
- Cómo está dividido el trabajo.
- En qué forma contribuye cada empleado en el desarrollo de las actividades de la unidad.
- El tiempo que toma la realización o ejecución de -- los trabajos, así como, qué áreas se encuentran más





recargadas que otras.

#### 3.2.4.2. Análisis del cuadro de distribución de actividades.

El sistema más conveniente para llevar a cabo este -- análisis, es el que sigue de cerca una lista preparada de -- antemano de preguntas que se refieren a las deficiencias más comunes en la distribución del trabajo en departamentos y -- unidades. Las preguntas de esta lista son las siguientes :

- 1) ¿ Cuáles son las actividades que se llevan más --- tiempo ?
- 2) ¿ Hay algún esfuerzo mal orientado ? ¿ Se desper-- dicia tiempo en tareas innecesarias ?
- 3) ¿ Se están aprovechando debidamente las aptitudes?
- 4) ¿ Tienen los empleados demasiadas tareas diferen-- tes ?
- 5) ¿ Le han distribuido las tareas con demasiada in-- tensidad o extensión ?
- 6) ¿ Se ha distribuido equitativamente el trabajo ?

#### 3.2.5. Control Interno.

Un punto muy importante cuando se evalúa la operación de un área determinada es hacer incapie en el control interno.

Los objetivos del control interno son :

- 1) Salvaguardar activos.
- 2) Promover la eficiencia operacional.
- 3) Provocar adhesión a las políticas de la Compañía.
- 4) Proporcionar información veráz y oportuna.

Los elementos que son importantes observar cuando se evalúa el control interno son :

- Que los directivos asuman la responsabilidad de la política general de la empresa y de las decisiones-tomadas.
- Que esté claramente definida la independencia de -- las funciones de operación, custodia y registro. - Debe evitarse que una misma persona lleve a cabo 2- o más funciones compatibles.
- Que se encuentren establecidos con claridad los nombramientos dentro de la empresa, su jerarquía y delegue facultades de autorización congruentes con -- las responsabilidades asignadas. Asimismo, que las autorizaciones sean otorgadas por los funcionarios- adecuados.
- Que las actividades se encuentren plasmadas en ma-- nuales de procedimientos, instructivos, etc. y que los procedimientos estén adecuados para el registro completo y correcto de activos, pasivos, activos, -

productos y gastos.

- Que todas las operaciones esten soportadas por documentos y que las formas sean diseñadas de tal manera que coadyuven al propósito anterior. El número de registros y formas deberá ser el mínimo razonable.
- Que sean elaborados informes periódicos, analíticos y comparativos de las diversas actividades de la organización.
- Que existe un seguimiento adecuado de la operación- (registros, foliadores, libros de control, etc.)
- Que todas las operaciones esten reflejadas en registros contables.

### 3.2.6. Sistemas de Información.

" Es un método formal de poner a la disposición de la administración la información exacta y oportuna necesaria para facilitar el proceso de toma de decisiones, y permitir --

que se lleven a cabo en forma oportuna las funciones de planeación, control y operaciones de la organización. Este sistema ofrece información sobre el pasado, el presente y la -- proyección hacia el futuro, sobre hechos pertinentes dentro y fuera de la organización." (4)

" Los sistemas de información consisten en una serie de sistemas de diversos grados de complejidad y alcance que se desarrollan independientemente los unos de los otros. El de procesamiento de transacciones suele ser el primero, seguido por el control operativo. Vienen luego los de planeación táctica y toma de decisiones y finalmente se instalan los que ayudan a la planeación de estrategias al más alto nivel administrativo." (5)

Algunos instrumentos que concentran en forma clara y objetiva información para la toma de decisiones, son entre otros :

- Informes estadísticos.
- Reportes de operación.
- Estados financieros.
- Informes.
- Análisis diversos.
- Proceso electrónico de datos.
- Tableros de información, etc.

Para planear la implantación de un sistema de información es necesario identificar las necesidades de información de toda la organización, para lo cual se deberán :

---

(4) KENNEVAN, Walter J.: Management Information Systems, Data Management, 8, No.9 (septiembre 1970), pág. 62-64  
(5) HEAD, Robert V.: Management Information Systems, A critical appraisal, Datamation, 13, No.5, Mayo 1967, pág. 22-27

- a) Identificar los objetivos primarios para cada área.
- b) Definir las necesidades más importantes de cada -- área, en materia de información para apoyar los ob-- jetivos.
- c) Determinar la manera más útil de presentar la in-- formación a los usuarios.
- d) Evaluar las diversas opciones y escoger el sistema con mayor eficiencia de costos.
- e) Confeccionar una lista de prioridades de los requi-- sitos principales de los sistemas de información.

### 3.3. TEORIA DE LOS NIVELES

Representa uno de los sistemas fundamentales de auditoría ya que considera que en todas las organizaciones y en cada una de sus áreas o departamentos existen tres pisos o - niveles que vienen a representar el concepto operativo, el - administrativo y el estratégico.

El aspecto operativo, representa la realización de -- las actividades que se llevan a cabo con el propósito de lo-- grar determinada meta u objetivo.

En él se encuentra la descripción o el detalle de cada una de las operaciones que se realizan. Dentro de este - primer nivel podremos encontrar así mismo aquellos documen-- tos denominado fuente que acompañan y controlan a la opera-- ción.

Una clara concepción del nivel operativo es, en primer término, un diseño general del sistema denominado en forma específica como diagrama de bloque, el cual representará las áreas o unidades de la organización que en secuencia forman el sistema y su proceso operacional. Como ya se había comentado, en este nivel también se ubican los documentos -- fuente que se definen como aquellos que generan las transacciones naturales o específicas de cada área y que habremos de identificar desde su origen hasta su última consecuencia no solo en los diagramas de bloque sino también en los diagramas de flujo.

Aunado a lo anterior se puede considerar que dentro del planteamiento de la diagramación de área por bloque pueden deducirse y definirse con claridad las políticas y normas de operación.

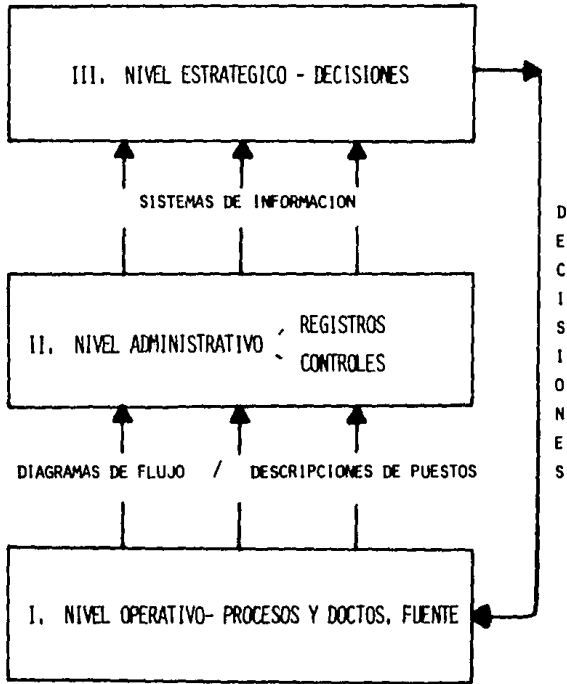
#### Productos del Nivel Operativo.

- Obtener el diagrama de bloque actual medido contra el propuesto, para lo cual habrán de definirse la generación de documentos fuente utilizados.
  
- Obtención del diagrama de flujo.

El piso administrativo, comprende lo referente a la supervisión del aspecto operativo a través de la existencia de registros / controles pudiendo ser éstos, manuales -- o mecanizados. En este nivel se generan los sistemas de información para la ulterior toma de decisiones.

#### Productos del Nivel Administrativo.

- Selección de controles e información que genera cada registro.

DIAGRAMA BASICO DE LOS PISOS O NIVELES



- Incorporación de lineamientos de control al diagrama de flujo.

Por último se localiza el tercer nivel o piso, el ---cual en base a sistemas de información llevará a cabo la toma de decisiones. En este nivel se establecen los objetivos, políticas y procedimientos, así como el proceso de planea---ción. Compara los resultados contra lo planeado y establece nuevos objetivos, alternativas y cambios.

#### Productos del Nivel Estratégico.

- Toma de decisiones.

También puede incluirse ésta filosofía de niveles ---cuando se trata de análisis y diseño de los sistemas, en don---de se sostiene el concepto que para la creación y generación de los mismos debe definirse la secuencia de la operación, -los registros / controles mecanizados o manuales y la inter---pretación y control de la gerencia con la consiguiente toma---de decisiones.

#### 3.3.1. Orientación del Sistema de Auditoría.

Al llevar a cabo una auditoría administrativa basada---en la Teoría de los Niveles, se tendrá una clara orientación hacia los sistemas, control interno, sistemas de información y las medidas correctivas.

A través de este sistema se pueden auditar los si---guientes aspectos :

- a) La operación, su secuencia y efectividad en fun---ción de sus objetivos.

- b) Oportunidad y confiabilidad de información, registros / controles.
- c) El control interno y su aplicación en las operaciones.
- d) Los métodos, sistemas y procedimientos.
- e) Efectividad y existencia de políticas y normas que apoyen y protejan a la operación.
- f) Ubicación de responsabilidades y análisis de puestos.
- g) Los sistemas de información gerencial.

Los productos finales al aplicar este sistema son :

- a) Diseño general del sistema de operación. (Diagrama de bloque).
- b) Diagramas de flujo.
- c) Descripciones de puestos.
- d) Diseño o rediseño de controles / registros.
- e) Estado de origen y aplicación de recursos de información.
- f) Diseño o rediseño de sistemas de información.

3.3.2. Metodología a seguir en la Teoría de los Niveles o Pisos.

- A) Determinar las necesidades y objetivos del estudio.
- B) Recopilar información sobre :
- Las operaciones para determinar los procesos actuales, así como los responsables de cada actividad.
  - Los registros y controles, determinando su confiabilidad y oportunidad.
  - Los documentos fuente utilizados y el flujo de los mismos desde su generación hasta su fin.
  - Lista de ejemplos de los sistemas de información utilizados.
  - Obtener las descripciones de puestos.
  - Manuales de organización actuales, verificando el grado de cumplimiento de los mismos.
- C) Elaborar el diagrama de bloque para plasmar la secuencia de las operaciones.

El diagrama de bloque consiste en definir los departamentos o áreas que en secuencia intervienen en un proceso; determinando las actividades fundamentales, la generación y utilización de documentos fuentes y los registros/controles utilizados.

Para su elaboración deberán de seguirse los siguientes pasos :

- 1.- Definir el sistema u operaciones a analizar desde su origen hasta sus últimas consecuencias.
- 2.- Determinar las áreas y sub-áreas afectadas en la organización por el sistema y la secuencia en que intervienen y que se hace en cada una de ellas. Es importante aclarar - que el diagrama de bloque no maneja el detalle de las operaciones, esto es situaciones como que hace cada quién, el número de copias y a donde va cada una de ellas, aspectos que si son especificados por los diagramas de flujo que en forma posterior habrán de ser elaborados.
- 3.- Asignar a cada área involucrada en el sistema, una letra por orden alfabético, de acuerdo a la secuencia en que intervienen en el proceso. Implica agrupar departamentos pertenecientes o que reportan a una misma área, que intervienen en el proceso, los cuales en el diagrama de bloque se deben identificar encerrándose con línea punteada y asignándoles una letra.
- 4.- Determinación de documentos fuente generados o utilizados en cada proceso.
- 5.- Análisis de los controles / registros por generación, salida y entrada de los documentos.

Referente a los controles / registros y a sus análisis, estos habrán de ser asignados bajo 3 principios :

- 5.1. Cuando se genera un documento fuente - en una área o departamento debe existir un registro / control que supervise su emisión.
- 5.2. Cuando un documento salga de una área a otra se debe generar un registro / control que asegure su salida.
- 5.3. Cuando un documento se recibe en una área debe existir un registro / control que garantice su recepción.

En otras palabras debe haber controles / registros para documentos cuando estos se generan, salen o se reciben de una área a otra. Estos principios son aplicables también al Manejo de Valores.

- 6.- Elaboración del narrativo del diagrama de - bloque que incluye la información correspondiente al diagnóstico del bloque, mismo que contiene la siguiente información :

1. TITULO DEL SISTEMA.

2. AREA.- Se indicará la letra que se asigno al área de acuerdo a la secuencia en que interviene.

3. OPERACION.- Describir actividad por actividad, en orden numérico, el proceso realizado.
4. DOCUMENTO FUENTE.- Anotar el nombre del documento fuente utilizado en cada operación.
5. REGISTRO / CONTROL.- Anotar información sobre la existencia y contenido del diseño o formato que captura o registra al documento fuente respectivo.
6. ACTUAL Y PROPUESTO.- Estas columnas se emplean para evaluar la situación actual contra el planteamiento de lo que debe ser, con la aplicación de los principios sobre registros / controles.

Las diferencias detectadas serán conclusiones y recomendaciones que habrán de ser elaboradas con esta base.

- D) Elaborar los diagramas de flujo. Una vez determinados los documentos fuente en el diagrama de bloque se realizarán los diagramas de flujo dependiendo del objetivo del estudio que se esté realizando:
- 1) Si se está diagnosticando un sistema en forma general, los diagramas de flujo serán por cada documento fuente señalado en el diagrama de bloque desde su generación hasta sus últimas consecuencias.
  - 2) En el caso de diagnosticar el funcionamiento de un área o departamento se realizarán únicamente

diagramas por cada procedimiento que se lleve a cabo en dicha área o departamento.

Las siguientes normas habrán de ser aplicables a la elaboración de diagramas.

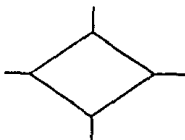
- En un diagrama se registrarán las actividades en secuencia.
- Estas actividades pueden ser operación, verificación, decisión, cambio de lugar, inicio, terminación y archivo.
- La simbología a utilizar en los diagramas de flujo será la siguiente :

OPERACION



El tamaño de este símbolo dependerá de la extensión del texto que contenga.

DECISION



ARCHIVO



CONECTOR DENTRO DE PAGINA



CONECTOR FUERA DE PAGINA



- En la parte superior de cada símbolo de operación que se utilice en el diagrama de flujo, habrá que anotar el nombre del puesto o área que realiza la operación.

E) Diagnosticar el diagrama de bloque.

Los elementos a analizar es éste diagnóstico son :

- 1) Secuencia por Bloques.- Este análisis se orienta a que las actividades que se realizan en un área deberán ser agotadas antes de pasar a la siguiente. Lo anterior con el propósito de evitar al máximo los continuos regresos de un área a otra.

De esta forma mientras más lineal sea un proceso se ganará en tiempo y sencillez; se disminuirán controles innecesarios o bien, se implantarán aquellos que se requieran.

Para realizar esta prueba basta con analizar la secuencia alfabética de la columna "AREA" del narrativo del diagrama de bloque.

- 2) Diagnóstico de registros / controles.- Este diagnóstico consiste en verificar la existencia de registros / controles, basados en los prin--



cípios de asignación de los mismos.

F) Diagnosticar los diagramas de flujo.

Los puntos a considerar en este diagnóstico son -- los siguientes :

1. Deberán existir tres o cuatro operaciones por -- cada control.
2. Antes de una decisión, se debe realizar una ve-- rificación y control.
3. El número de decisiones debe ser igual al núme-- ro de controles.
4. Los controles señalados en el diagrama de blo-- que deberán estar contemplados en los de flujo.
5. Un modelo o criterio de base para evaluar la -- participación de controles, operaciones, etc., -- es el que se presenta a continuación:

	<u>% DE PARTICIPACION</u>
OPERACIONES	60
CONTROLES	18
DECISIONES	18
DEMORAS	--
TRANSPORTES	3
ARCHIVOS	<u>1</u>
	100 %

6. Cuando en un proceso existe una sobre participa-- ción de controles, esto implica lentitud en el-- proceso y aumento de costo, aunque la exactitud y precisión son mayores.

7. Cuando en un proceso predomina la operación en alto grado y disminuye el control, éste es rápido con bajo costo, pero la precisión y confiabilidad representan un riesgo.

8. Las demoras habrán de suprimirse, esto en lo posible anticipando o desfazando los procesos.

Es importante señalar que las actividades que se indican en las descripciones de puestos correspondan a las existentes en los procedimientos del área de estudio.

G) Diagnosticar las descripciones de puesto y el organigrama actuales.

Para llevar a cabo dicho diagnóstico, se utilizarán los métodos de análisis de organigramas y del cuadro de distribución de actividades, mencionados en los incisos 3.2.2.2. y 3.2.4.2. de este capítulo.

H) Análisis de los sistemas de información actuales.

Los instrumentos que conforman los sistemas de información existentes en el área objeto de estudio (los cuales deberán ser recopilados utilizando el método de investigación documental), se someterán al siguiente análisis :

1.- Se separa la información producida por la propia área de la que recibe de otras áreas, y se vaciará en los cuadros siguientes :

ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION  
DE RECURSOS DE INFORMACION

INFORMACION PRODUCIDA				
#	NOMBRE REPORTE	DOCUMENTO FUENTE	ENVIADO A	FRECUENCIA

INFORMACION RECIBIDA			
#	NOMBRE REPORTE	DE QUIEN SE RECIBE	FRECUENCIA

- 2.- Con base en la información de los cuadros anteriores, se elaborará un estado de origen y aplicación de recursos de información, de acuerdo al cuadro que a continuación se presenta :

ORIGEN	INFORME	DEPARTAMENTO									
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J

Se considerarán en la columna de departamento a todas las áreas de las cuales recibe o envía información el área de estudio.

- 3.- Una vez concentrada la información en las tablas anteriores, se procederá a su análisis directamente con las áreas involucradas, considerando aspectos tales como :

- Su utilidad en la toma de decisiones.
- Oportunidad.
- Calidad y cantidad de la información contenida.

- Sirve como instrumento de control.
- Comparar las áreas que tienen relación con la información contra el diagrama de bloque. Si alguna de estas áreas no aparece en el diagrama de bloque, muy probablemente no le debería llegar dicha información. Por el contrario, si aparece en el diagrama de bloque y no en el estado de origen y aplicación, significaría que se le ha omitido la información.

I) Elaboración del Diagrama de Bloque Propuesto.

Con base en el diagnóstico del Diagrama de Bloque actual, y una vez determinadas las desviaciones, así como las posibilidades de cambio; se elaborará el Diagrama de bloque propuesto, el cual deberá eliminar las desviaciones encontradas, o bien, ayudar en la optimización de los procedimientos.

J) Elaboración de Diagramas de Flujo Propuestos.

Una vez efectuado el diagnóstico de los diagramas de flujo actuales, se elaborarán los propuestos, los cuales serán resultado de: medidas de simplificación, eliminación de controles o establecimiento de los mismos, modificaciones en el flujo de la operación, duplicidad de funciones, etc.

K) Elaboración de Descripciones de Puestos Propuestas.

Estas descripciones serán obtenidas de los diagramas de flujo propuestas. Considerando que la suma de las actividades de las descripciones de puesto deben ser iguales a la suma de las actividades de los diagramas de flujo.

L) **Determinación de los requerimientos de información del área.**

Como resultado del análisis de los sistemas de información existentes, se efectuarán a éstos las modificaciones pertinentes, de manera que satisfagan las necesidades del área.

**3.4. PLAN GENERAL DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.**

Como todo trabajo de investigación, la Auditoría Administrativa se lleva a cabo con base en un programa constituido por una serie de pasos lógicos que conlleven a la consecución de los objetivos deseados.

A continuación presentaremos las etapas que deben seguirse para el desarrollo de una Auditoría Administrativa.

**3.4.1. Entrevista preliminar.**

Es necesario un contacto previo que proporcione una primera idea global del problema que se va a estudiar. Este estudio preliminar se requiere independientemente de cuales sean los orígenes o razones por las que se efectúe la auditoría.

Por otra parte, no siempre es posible asignar proyectos específicos sin una entrevista preliminar. Existen diversas razones que invitan la necesidad de hacerlo. La entrevista preliminar está encaminada a separar los factores para una mejor comprensión, no a descubrir soluciones antes de tiempo; es, por tanto, una acumulación rápida de datos en

una forma amplia o general con fines de exploración.

El llevar a cabo una entrevista preliminar tiene las siguientes finalidades :

- a) Tener una apreciación general del desarrollo de -- las operaciones administrativas del organismo social.
- b) Descubrir áreas en las que halla problemas.  
¿ Cuáles son los elementos de mayor importancia -- que hay que examinar y evaluar, y por qué ?
- c) Evaluar la efectividad de las áreas de estudio.
- d) Evaluar las áreas que puedan ser causa de una revisión posterior.
- e) Estimación del tiempo, recursos humanos, materiales y financieros necesarios.

Esta entrevista preliminar se llevará a cabo con el -- Director de la organización, así como con el gerente del --- área o departamento a auditar.

### 3.4.2. Definición del Area de Estudio.

Una vez efectuada la entrevista preliminar estamos en condición de definir cual será el objeto del estudio a realizar.

Puede ser de toda la empresa, de un departamento, o -- de una función específica, ésta depende de los requerimien-- tos del usuario y del enfoque se le vaya a dar a la auditoría.

Así mismo deberá determinarse la profundidad y extensión que requiera el estudio.

### 3.4.3. Propuesta.

Con base en la entrevista preliminar, se presentará - por escrito, la propuesta del o los servicios de auditoría - que se ofrecen y satisfacen las necesidades del usuario.

Dicho escrito debe ser dirigido a la persona con mayor jerarquía en el área de estudio, conteniendo las firmas- de los consultores responsables de efectuar la Auditoría.

En la propuesta se incluyan los siguientes conceptos :

- 1) Alcance.
- 2) Alternativas.
- 3) Costo.

#### 3.4.3.1. Alcance.

En este punto se va a especificar, tanto la magnitud- como la profundidad de la auditoría a realizar. Se detallaran los departamentos, áreas o secciones objeto de estudio; así como los procedimientos, procesos y funciones que se analizarán; para evitar de esta manera, diferencias en las expectativas del usuario con las del auditor.

#### 3.4.3.2. Alternativas.

En la propuesta, el auditor le presenta al usuario diversas alternativas del tipo de auditorías que se pueden llevar a cabo, de tal forma, que el usuario tenga la posibilidad de elegir la alternativa que satisfaga mejor sus necesidades.



### 3.4.3.3. Costo.

En este punto se asignará el costo estimado a cada -- una de las alternativas presentadas considerando los siguientes aspectos :

#### I.- Análisis Preliminar.

- a) Determinar el giro de la organización y su situación en el mercado.
- b) Definir el número de empleados que integran la organización.
- c) Delimitar el área de estudio y sus divisiones.
- d) Detallar cada uno de los procedimientos que se llevan a cabo en el área de estudio y sus divisiones.
- e) Determinar los volúmenes de operación del ---- área de estudio, así como el personal que la - integra.
- f) Definir los sistemas mecanizados utilizados en dicha área.

#### II.- Elaborar el plan de trabajo.

III.- Determinar el número de horas requeridas para el estudio.

IV.- Determinar el personal necesario para llevar a cabo el estudio, asignándole el número de horas requeridas por cada persona.

V.- Determinar el costo.

- a) Costo horas hombre (Número de horas por cuota por hora hombre).
- b) Costo de papelería.
- c) Costo de mecanografía.
- d) Costo de servicios adicionales (manuales, informes, etc.).

3.4.4. Programa.

Una vez que el usuario ha elegido, la alternativa que mejor satisface sus necesidades, se formulará un programa de acción el cual expondrá las etapas por seguir, a fin de lograr el objetivo de la Auditoría y se calculará el tiempo requerido para cumplir cada etapa.

Con el propósito de facilitar la tarea del auditor, - se recomienda realizar una descripción gráfica del programa a seguir. Las técnicas más usuales son: gráficas de Gantt, - ruta crítica, etc.

Básicamente un programa deberá contener los siguientes datos :

- Fecha de iniciación.
- Descripción de la tarea a efectuar (en orden de secuencia).
- Responsable.
- Plazo fijado para su ejecución (estimado).
- Cualquier otra información.

### 3.4.5. Recopilación de Información.

En esta etapa ya se tiene bien identificada la información que se ha de recopilar.

Las técnicas para recopilar la información, están en función de la naturaleza del estudio y de los datos que desean obtenerse.

Dicha información puede obtenerse a través de :

- Investigación documental.
- Observación.
- Entrevistas.
- Cuestionarios.
- Organigramas, manuales, descripciones de puestos, etc., del área de estudio.

Asimismo, se recomienda que se registren los datos en el momento mismo de su recopilación.

### 3.4.6. Análisis de la información obtenida.\*

Una vez recabada la información, se procede a su análisis para detectar: duplicidad de funciones, falta de controles y registros, tramos de control, estructura de la organización, procesos obsoletos, mala asignación de funciones, complejidad de sistemas, etc.

La situación objeto de estudio, deberá analizarse comparándola contra las normas de actuación generalmente aceptadas (modelos de eficiencia) en la administración.

#### 3.4.7. Diseño General del Sistema. \*

Después de analizar profundamente los elementos esenciales, el siguiente paso consistirá en mejorar el sistema - para volverlo más eficiente y eficaz. La solución propuesta deberá resolver por completo la situación en los términos en que fue definida para su estudio.

Una buena solución debe tomar en cuenta los siguientes aspectos : (6)

- Utilidad que le reporte a la organización.
- Sujeción a los objetivos y políticas establecidos.
- Requerimientos originales del estudio.
- Recursos disponibles.
- Costo de ejecución.
- Riesgos probables.
- Posibilidad de controlarse las soluciones.
- Tiempo de realización razonable y oportuno.
- Desarrollo de la empresa.
- Condiciones legales.
- Factores humanos.

(\* ) Ver Teoría de los Niveles, punto 3.3. de éste mismo capítulo.

---

(6) LAZZARO, Víctor: Sistemas y Procedimientos: Un manual para los negocios y la industria, Editorial Diana, 2ª Ed., 1982.

### 3.4.8. Presentación del Informe.

Una comunicación que efectivamente transmita los hechos esenciales, es la culminación del trabajo del auditor - administrativo. Parte importante de la responsabilidad que tiene el auditor es comunicar de una manera eficaz la información obtenida en sus investigaciones. Es necesario presentar el informe a la mayor brevedad posible, para que la dirección pueda actuar con oportunidad. Un buen informe estimula la acción e influye rotundamente en la decisión que se tome.

El informe se debe dividir en tres partes :

1) Material Preliminar.

Portada.

Carta de Presentación.

2) El informe (texto).

Propósito.

Período de investigación.

Alcance.

Métodos utilizados.

Copia de los cuestionarios empleados.

Personas entrevistadas.

Contenido.

Apreciación general de la empresa.

Deficiencias.

Oportunidades de cambio e innovación.

Conclusiones y Recomendaciones.

3) Material Complementario.

Este tipo de material se coloca al final del informe y son documentos que sirven para dar mayor claridad.

riedad a la información contenida en el cuerpo del informe. Pueden ser: gráficas, cuadros, formas, diagramas de flujo, de bloque, entrevistas, etc.

#### 3.4.9. Discusión del Informe.

Al concluir la auditoría es necesario que exista una entrevista entre el auditor y los jefes de cada una de las unidades administrativas involucradas en la auditoría así como el director o gerente del área, para hacer un resumen de los aspectos más importantes que hayan resaltado en el informe. Estas entrevistas además de servir para confirmar las conclusiones, y realizar las aclaraciones pertinentes, sirve de plataforma para la implantación de los nuevos sistemas.

#### 3.4.10. Implantación.

Poner en práctica las soluciones es una responsabilidad conjunta de los ejecutivos, del responsable y personal -- del área en cuestión, pudiendo participar también en la planeación y coordinación el auditor administrativo.

La implantación de soluciones puede adoptar tres modalidades : (7)

1. Aplicación parcial.- En los casos en que se prevea una fuerte reacción al cambio, aplicándose poco a poco a medida que se obtengan resultados.

---

(7) RUBIC RAGAZZONI, Víctor M. y HERNÁNDEZ FUENTES, Jorge :  
Guía Práctica de Auditoría Administrativa, Editorial Pac, 1981,  
p.58-60

2. Aplicación en paralelo.- Dejando en operación el sistema anterior e introduciendo al mismo tiempo el nuevo, de tal manera que se asegure que la información tenga la consistencia establecida a través del sistema antiguo, el cual se sustituye cuando el nuevo opera en forma eficiente. Esta aplicación es común cuando se cambia un sistema de operación manual por un mecanizado.
  
3. Aplicación total definitiva.- Cuando existe la seguridad del éxito del nuevo sistema y existe la colaboración del personal.

Durante la implantación pueden realizarse actividades como estas :

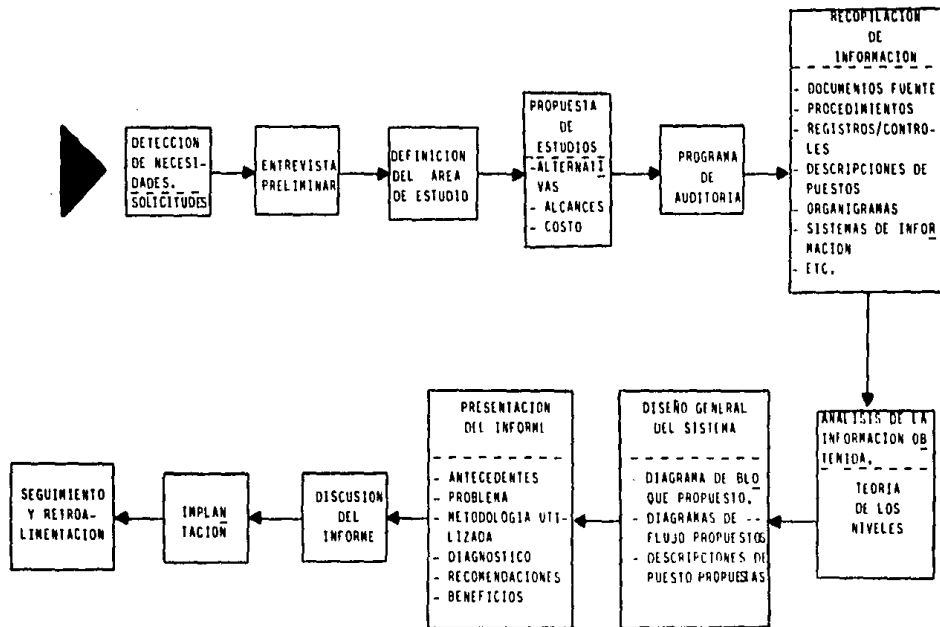
- Preparar planes de acción.
- Programar los pasos necesarios.
- Preparar manuales de organización y procedimientos.
- Elaborar programas de capacitación.
- Integrar recursos materiales y personal necesarios.

#### 3.4.11. Seguimiento y Retroalimentación.

Esta fase consiste en una revisión periódica; mediante el cual se constata si se están aplicando las soluciones-propuestas en el estudio.

La vigilancia de recomendaciones en proceso de ejecución o de aquellas sobre las que no se ha tomado ninguna acción, puede requerir de la intervención inmediata del auditor para eliminar posibles desviaciones futuras.

## PLAN GENERAL DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA





### RESUMEN

Como parte primordial en la realización de una auditoría administrativa, es indispensable que el licenciado en administración conozca y se apegue tanto a las normas que señalan la dicha técnica, así como, aquellas marcadas por el código de ética de su profesión. Lo anterior tiene como propósito que la actuación del auditor esté siempre basada en normas de conducta establecidas.

Con el objeto de facilitar la labor del auditor, éste deberá considerar los siguientes elementos en el programa de auditoría a fin de analizarlos :

1.- Análisis de la planeación.

El cual comprende el análisis de objetivos, políticas y planes.

2.- Determinación de estructuras.

Este punto incluye la revisión y análisis de organigramas con que cuenta el área de estudio.

3.- Métodos, sistemas y procedimientos.

Aquí el auditor buscará demostrar la necesidad de cada uno de ellos.

4.- Análisis de puestos.

El uso de esta herramienta para el auditor dependerá del objetivo que pretenda aclarar. La que le permite conocer lo que cada trabajador hace, así como, las aptitudes que requiere para realizar lo bien.

### 5.- Control Interno.

La evaluación del control interno permitirá evaluar la medida en la que las operaciones se realizan de acuerdo a las políticas de la Compañía, generan información financiera veráz y oportuna, -- salvaguardan los activos y promueven la eficiencia operacional.

### 6.- Sistemas de Información.

El análisis de estos sistemas permitirán que el auditor evalúe la exactitud y oportunidad de la información necesaria para que la administración lleve a cabo el proceso de toma de decisiones.

Existen diversos métodos para llevar a cabo una auditoría administrativa, sin embargo, en este capítulo se expone la llamada Teoría de los Niveles, la cual considera que en toda organización podemos encontrar tres niveles: operativo, administrativo y estratégico. A su vez, el análisis de estos niveles genera una serie de productos como a continuación se mencionan:

#### 1.- Nivel Operativo.

Representa la realización de las actividades que se llevan a cabo, con el propósito de lograr una determinada meta u objetivo.

Productos :

- Obtener el diagrama de bloque actual medido contra el propuesto.
- Obtención del diagrama de flujo.

#### 2.- Nivel Administrativo.

Comprende lo referente a la supervisión del aspecto operativo a través de la existencia de registros/controles.

**Productos :**

- Selección de controles e información que genera cada registro.
- Incorporación de lineamientos de control al diagrama de flujo.

**3.- Nivel Estratégico.**

Este nivel con base en los sistemas de información lleva a cabo la toma de decisiones.

**Productos :**

Toma de decisiones.

La metodología a seguir en la aplicación de la Teoría de los Niveles es la siguiente :

- a) Determinar las necesidades y objetivos del estudio.
- b) Recopilación de información.
- c) Elaboración del diagrama de bloque.
- d) Elaboración del diagramas de flujo.
- e) Diagnóstico del diagrama de bloque.
- f) Diagnóstico de los diagramas de flujo.
- g) Diagnóstico de las descripciones de puestos y organigramas actuales.
- h) Análisis de los sistemas de información actuales.
- i) Elaboración del diagrama de bloque propuesto.
- j) Elaboración de diagramas de flujo propuestos.
- k) Elaboración de descripciones de puesto propuestas.
- l) Determinación de los requerimientos de información del área.

Finalmente se realizará un plan general de auditoría-administrativa como se definió en este capítulo. (Ver diagrama del Plan de Auditoría).

**CAPITULO 4**

**CASO PRACTICO: AUDITORIA ADMINISTRATIVA  
APLICADA AL DEPARTAMENTO DE NÓMINAS DE -  
UNA INSTITUCIÓN DE ENSEÑANZA SUPERIOR.**

---

**CASO PRACTICO ; AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA AL DEPARTAMENTO DE NÓMINAS DE UNA INSTITUCION DE ENSEÑANZA SUPERIOR.**

El presente estudio se enfocó a la evaluación del Departamento de Nóminas de una institución de enseñanza superior. En su realización se aplicó el método de auditoría administrativa de Teoría de los Niveles.

Dicho estudio surgió a raíz de las inquietudes de los altos directivos de la citada institución, debido a que detectaron disminución en la productividad y en la calidad del servicio por el Departamento de Nóminas.

Por lo anterior, decidieron solicitar los servicios de consultoría administrativa de: " Consultores en Administración Lerró y Asociados ".

Primeramente, Consultores en Administración Lerró y Asociados, sostuvieron una serie de entrevistas con los directivos de la Institución a fin de determinar las necesidades y expectativas de los mismos, así como obtener una apreciación general del Departamento. Como resultado de estas entrevistas, presentaron dos alternativas de estudio que satisfacían las necesidades de los usuarios, y cuyo alcance era diferente.

Una vez que los usuarios eligieron una alternativa se llevó a cabo el estudio correspondiente el cual culminó en la presentación de un informe con los resultados obtenidos, las recomendaciones y beneficios esperados.

Este caso práctico está constituido por :

- Generalidades del Departamento.
  - \* Organigramas General de la Dirección de Recursos Humanos y del Departamento de Nóminas.
- Propuesta de Servicios.
- Programa de la Auditoría Administrativa.
  - \* Cuestionarios utilizados.
- Informe de resultados y anexos del informe:
  - \* Diagrama de Bloque actual
  - \* Diagramas de Flujo actuales
  - \* Diagrama de Bloque Propuesto
  - \* Diagramas de Flujo Propuestos
  - \* Descripciones de Puestos Propuestas

#### 4.1. GENERALIDADES DEL DEPARTAMENTO.

El Departamento de Nóminas se encuentra ubicado dentro de la Dirección de Recursos Humanos, constituido por 5 elementos : 1 Jefe de Nóminas, 3 Encargados de Nóminas y 1 - Secretaria. Su responsabilidad principal es la elaboración de la nómina quincenalmente, prestando servicio, tanto al -- personal administrativo como al docente, entre otras actividades realiza :

- 1) Actualización (altas, bajas o cambios) al archivo-maestro de empleados docentes y administrativos.

## 2) Recepción y cálculo de movimientos a la nómina :

- Altas, bajas, reingresos y cambios de personal.
- Altas, bajas y cambios a conceptos de nómina.
- Descuento de faltas y permisos sin goce de sueldo.
- Descuento de préstamos otorgados al personal ---  
(Fondo de Ahorro, Casas Comerciales)
- Reembolso de descuentos imprevistos.
- Pago de tiempo extra.
- Pago de compensaciones especiales.
- Pago de incapacidades.
- Aguinaldo, P.T.U. y Fondo de Ahorro.
- Pago de prima de vacaciones.
- Excepciones a la nómina.
- Descuento y entero de pensión alimenticia.
- Pago del Servicio de Vigilancia.
- Y otros.

- 3) Elaboración de la nómina, quincenalmente.
- 4) Revisión de la emisión de la nómina.
- 5) Cálculo y solicitud de cheques para pagos por fuera de nómina.
- 6) Asignación de sueldos a las plantas académicas, -- anual, semestral o cuatrimestralmente, según co--- rresponda.
- 7) Cálculo y entrega de finiquitos e indemnizaciones.
- 8) Pagos por honorarios.
- 9) Control de todos los conceptos anteriores.
- 10) Atención al personal.

El número de empleados que manejan en la nómina, considerando tanto docente como administrativo, es de alrededor de 1,600 personas; prestando servicio a 10 Escuelas Preparatoria, profesionales y postgrado, 5 Centros de apoyo y 16 -- Departamentos administrativos. Por consiguiente, el nivel -- de operaciones promedio es de 600 movimientos a la nómina -- quincenalmente.

La elaboración de la nómina se realiza con base en un calendario que se establece semestralmente entre el Departamento de nóminas y los departamentos estrechamente involucrados con su procesamiento, a saber, los departamentos de Presupuestos, Tesorería y Procesamiento Electrónico de Datos.



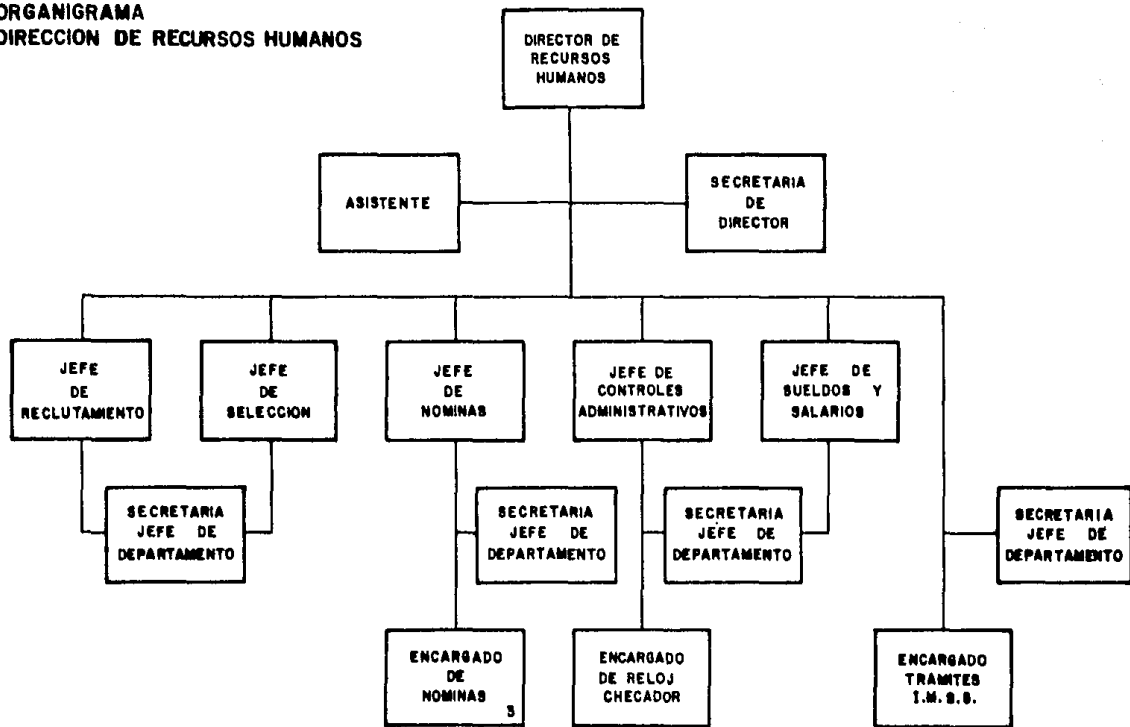
La frecuencia de sus operaciones es diaria en lo referente a personal administrativo. En el caso del personal docente la actualización en el sistema y la asignación de salarios para plantas académicas, es : si se trata de Escuelas Profesionales, semestralmente; si se trata de Escuela -- Preparatoria, anualmente y si se trata de Escuela de Postgrado, cuatrimestralmente; sin embargo, independientemente de estos períodos se realizan movimientos a las mismas diariamente.

La mayoría de los cálculos, correspondientes al pago de nómina, o por fuera de nómina, se realizan manualmente y en caso de los primeros se codifican en formas de captura. - El procesamiento electrónico de la nómina se lleva a cabo a través de un sistema Batch (por lotes).

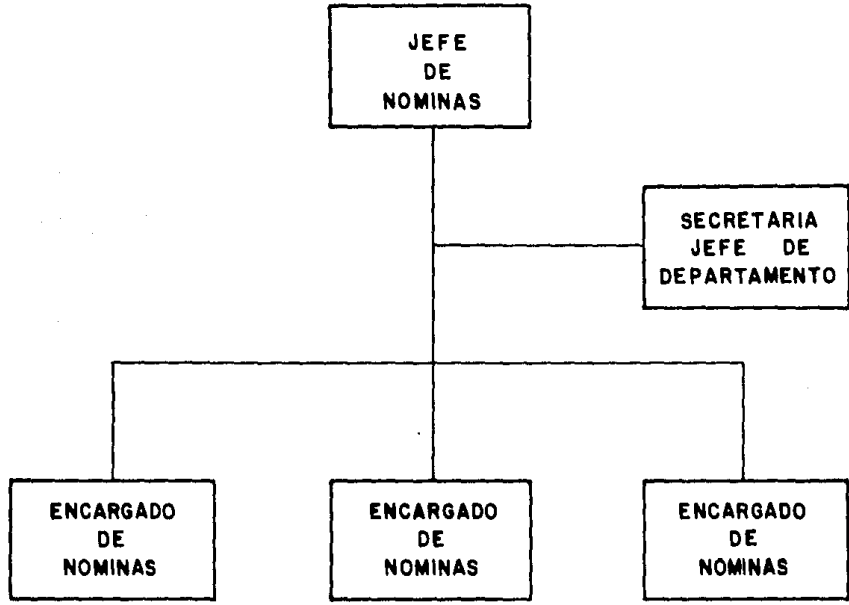
Este departamento sostiene relaciones laborales con todas las dependencias de la institución, sin embargo mantiene estrechas relaciones con: El personal de Recursos Humanos, Presupuestos, Contabilidad, Tesorería, Procesamiento Electrónico de Datos y Secretarías Administrativas de las diferentes Escuelas.

A continuación se muestran los organigramas de la Dirección de Recursos Humanos y del Departamento de nóminas :

**ORGANIGRAMA  
DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS**



**ORGANIGRAMA  
DEPARTAMENTO DE NOMINAS**



#### 4.2. PROPUESTA.

Director de Recursos Humanos :

Como resultado de la entrevista que sostuvimos - en fechas pasadas, y una vez analizada la situación existente en el Departamento de Nóminas de la Dirección a su cargo, ponemos a su consideración las alternativas de estudio aplicables al área en cuestión, con el fin de que determine --- aquella que mejor satisfaga sus necesidades actuales.

En espera de su respuesta, quedamos de Usted.

A t e n t a m e n t e

Consultores en Administración Lerró y Asociados

PROPUESTAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA AL DEPARTAMENTO DE NOMINAS

ALTERNATIVAS	OBJETIVO	ALCANCE
<p>I. Auditoría Administrativa del Sistema de Nóminas empleando la siguiente metodología :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recopilación y análisis de los documentos fuente que intervienen en el sistema, así como del flujo y aprovechamiento de la información contenida en ellos.</li> <li>- Análisis y diagnóstico de las operaciones, registros / controles, sistemas de información para la toma de decisiones.</li> </ul> <p>Se obtendrán como productos finales :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Simplificación del sistema de nóminas con la consecuente reducción de tiempos.</li> <li>- Modificación, eliminación o creación de documentos fuente.</li> <li>- Eliminación o creación de controles / registros.</li> <li>- Determinación de procesos susceptibles de mecanizar.</li> <li>- Proporcionar un sistema de información gerencial veraz y oportuno que facilite la toma de decisiones.</li> </ul>	<p>Diagnosticar el sistema de nóminas con el fin de determinar las posibilidades de cambio, mecanización y aprovechamiento de los recursos.</p>	<p>Auditoría Administrativa del sistema de nóminas -- contemplando a todas las áreas involucradas en el mismo :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección de Recursos Humanos.</li> <li>- Vice - Rectoría.</li> <li>- Escuelas Profesionales.</li> <li>- Escuela Preparatoria.</li> <li>- Dirección de Estudios de Postgrado.</li> <li>- Dirección de Servicios Escolares de Escuelas Profesionales.</li> <li>- Dirección de Servicios Escolares de la Escuela Preparatoria.</li> <li>- Departamentos Administrativos.</li> <li>- Departamento de Procesamiento de Datos.</li> <li>- Dirección de Finanzas.</li> <li>- Dirección de Contraloría.</li> </ul>

ALTERNATIVAS

OBJETIVO

ALCANCE

II. Auditoría Administrativa del Departamento de Nóminas, empleando la siguiente metodología :

- Análisis y Diagnóstico de los procedimientos que se realizan en el Departamento de Nóminas.
- Análisis y Diagnóstico de los registros/controles y sistemas de información para la toma de decisiones.
- Definición de las actividades que se realizan en el Departamento, así como su distribución.
- Análisis y Diagnóstico del Sistema de Nóminas, así como la interrelación entre los departamentos involucrados.

Se obtendrán como productos finales :

- Simplificación del procesamiento de la nómina y de los demás procedimientos que se realizan en el Departamento.
- Detectar los procedimientos susceptibles de mecanización.
- Obtención de las descripciones de los puestos del Departamento de Nóminas, derivadas de los procedimientos simplificados.

Diagnosticar el funcionamiento del Departamento de Nóminas, con el fin de determinar las posibilidades de cambio, mecanización y aprovechamiento de los recursos.

Auditoría Administrativa del Departamento de Nóminas, en forma específica, y del Sistema de Nóminas, en forma general.

COSTO DE CADA UNA DE LAS ALTERNATIVAS PROPUESTAS :

ALTERNATIVA I

GIRO: DOCENCIA

NO. EMPLEADOS: 1,600

AREA DE ESTUDIO: SISTEMA DE NOMINAS

AMPLITUD: COMPRENDE EL DIAGNOSTICO DE TODAS LAS -  
AREAS QUE INTERVIENEN EN EL SISTEMA, --  
SIENDO ESTAS UN TOTAL DE 11 AREAS. (Ver  
alcance de la alternativa en la propues-  
ta).

ALTERNATIVA II

GIRO: DOCENCIA

NO. EMPLEADOS: 1,600

AREA DE ESTUDIO: DEPARTAMENTO DE NOMINAS.

AMPLITUD: COMPRENDE EL DIAGNOSTICO DE LOS OBJE-  
TIVOS, POLITICAS, ANALISIS DE PUES-  
TOS Y LOS SIGUIENTES PROCEDIMIENTOS:

- NOMINA
- ALTAS, BAJAS Y CAMBIOS DE PERSONAL  
DOCENTE
- ALTAS, BAJAS Y CAMBIOS DE PERSONAL  
ADMINISTRATIVO
- RETABULACION DE PROFESORES
- DESCUENTOS POR FALTAS, PERMISOS Y-  
REEMBOLSOS
- ALTAS, BAJAS O CAMBIOS AL I.M.S.S.
- DESCUENTO POR CREDITOS FONACOT
- DESCUENTO POR PRESTAMOS AL FONDO -  
DE AHORRO
- DESCUENTO POR CREDITOS COMERCIALES
- PAGOS POR HONORARIOS
- OBTENCION DE CHEQUES
- ELABORACION Y PAGO DE FINIQUITOS E  
INDEMNIZACIONES
- EXCEPCIONES A LA NOMINA
- CANCELACIONES A LA NOMINA
- PENSION ALIMENTICIA
- DESCUENTOS POR CREDITOS INFONAVIT

ALTERNATIVA I

VOLUMENES DE OPERACION: 600 MOVIMIENTOS QUINCENALES

NO. DE PERSONAL DEL AREA: 5 PERSONAS

SISTEMAS EXISTENTES: SISTEMA IBM-34  
Proceso Batch.

## PLAN DE TRABAJO:

	<u>HORAS</u>
1.- Recopilación de información.	78
2.- Análisis de la información.	48
3.- Elaboración del diagrama de bloque propuesto.	30
4.- Elaboración de diagramas de flujo propuestos.	60
5.- Elaboración de descripciones de puestos.	20
6.- Elaboración del informe.	24
7.- Presentación del informe.	4
TOTAL :	<u>264 Hrs.</u>

ALTERNATIVA II

VOLUMENES DE OPERACION: 600 MOVIMIENTOS QUINCENALES

NO. DE PERSONAL DEL AREA: 5 PERSONAS

SISTEMAS EXISTENTES: SISTEMA IBM-34  
Proceso Batch.

## PLAN DE TRABAJO:

	<u>HORAS</u>
1.- Recopilación de información.	52
2.- Análisis de la información.	32
3.- Elaboración del diagrama de bloque propuesto.	20
4.- Elaboración de diagramas de flujo propuestos.	40
5.- Elaboración de descripciones de puestos propuestas.	12
6.- Elaboración del informe.	16
7.- Presentación del informe.	4
TOTAL :	<u>176 Hrs.</u>



ALTERNATIVA IPERSONAL REQUERIDO  
PARA EL ESTUDIO:1 Analista Senior  
1 Analista Semi-senior  
2 Segundos ayudantes

## C O S T O :

	<u>Hrs</u>	<u>Cuota por hora</u>	<u>Total</u>
Senior	264	\$ 15,000.00	3'960,000
Semi-senior	264	8,000.00	2'112,000
Segundo ayudante	264	3,000.00	792,000
Segundo ayudante	<u>264</u>	<u>3,000.00</u>	<u>792,000</u>
SUBTOTAL :			7'656,000
Gastos de Oficina	---	<u>250,000.00</u>	---
TOTAL :			7'906,000

ALTERNATIVA II

## C O S T O :

	<u>Hrs</u>	<u>Cuota por hora</u>	<u>total</u>
Senior	176	\$ 15,000.00	2'640,000
Semi-senior	176	8,000.00	1'408,000
Segundo ayudante	176	3,000.00	528,000
Segundo ayudante	<u>176</u>	<u>3,000.00</u>	<u>528,000</u>
SUBTOTAL :			5'104,000
Gastos de Oficina	---	<u>200,000.00</u>	---
TOTAL :			5'304,000

#### 4.3. PROGRAMA.

A raíz de que la Dirección de Recursos Humanos, de la institución en estudio, tomó la decisión de que se llevaría a cabo la auditoría administrativa al departamento de Nóminas, Alternativa II, se elaboró un programa de trabajo y se diseñó un cuestionario como una herramienta para la recopilación de información.

Dicho cuestionario se aplicó al personal que integra el departamento, complementándose con entrevistas a los mismos, así como al personal de otras áreas involucradas en la operación. Por otro lado se utilizaron la técnica de investigación documental y observación directa.

A continuación se muestra el programa de trabajo y el cuestionario utilizado.

Una vez recopilada la información se procedió a su análisis a través de las técnicas expuestas en el capítulo anterior y con base en la Teoría de los Niveles. Este estudio concluyó con la presentación de un informe a la Dirección.

### HOJA DE CONTROL DE PROYECTOS

PORCENTAJE DE AVANCE										ACTIVIDAD	SEMANAS																							
											1ª				2ª				3ª				4ª											
10	20	30	40	50	60	70	80	90	100		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
E										I.- Recopilación de Información.	E																							
R											R																							
E										a) Recopilación de organigramas, descripciones de puestos, objetivos, políticas, etc. ya existentes.	E	X																						
R											R																							
E											E																							
R											R																							
E										b) Elaboración de cuestionarios para el departamento de Nóminas.	E	X																						
R											R																							
E										c) Aplicación de cuestionarios al personal del depto. de Nóminas.	E		X	X																				
R											R																							
E										d) Recopilación y elaboración del diagrama de bloque actual.	E		X	X	X																			
R											R																							
E										e) Entrevistas y recopilación de documentos fuente del depto. de Nóminas.	E				X	X																		
R											R																							
E										f) Elaboración de diagramas de flujo actuales.	E				X	X	X	X	X															
R											R																							
E										g) Mecanografía.	E	X	X	X	X	X	X	X	X	X														
R											R																							
E										II.- Análisis de la Información.	E	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X													
R											R																							
E										III.- Elaboración del diagrama de bloque propuesto.	E									X	X	X												
R											R																							
E										IV.- Elaboración de diagramas de flujo propuestos.	E											X	X	X	X	X	X							
R											R																							
E										V.- Elaboración de descripciones de puesto propuestas.	E																				X			
R											R																							
E											E																							
R											R																							

CONSULTORES EN ADMINISTRACION  
LERRO Y ASOCIADOS

AUDITORIA ADMINISTRATIVA  
AL DEPARTAMENTO DE NOMINAS

GERENCIA \_\_\_\_\_ DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_ PROYECTO \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_ AGOSTO 1986 \_\_\_\_\_ RESPONSABLE \_\_\_\_\_ PAG \_\_\_\_\_ 1 \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_

M  
N  
N



**C U E S T I O N A R I O**  
**Descripción de Procedimientos**

Este cuestionario tiene el objetivo de determinar claramente cada uno de los pasos que usted sigue en la realización de sus funciones.

La información que de aquí se obtenga servirá para elaborar un estudio con el fin de mejorar el funcionamiento del departamento y brindar así, un mejor servicio.

Le pedimos nos describa cada actividad lo más detalladamente posible, incluyendo aún lo que considere sin importancia, ya que la finalidad del presente estudio, es reflejar exactamente cómo se realizan las actividades del departamento.

Le agradecemos su colaboración y apoyo, así como el tiempo invertido en la resolución de este cuestionario.

- I. Nombre del Puesto \_\_\_\_\_
- II. Nombre de la persona que ocupa el puesto \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- III. Enliste en forma general, todas las funciones que desempeña. (Entiéndase por función aquella que comprende un proceso de principio a fin).

- |          |          |
|----------|----------|
| 1 _____  | 11 _____ |
| 2 _____  | 12 _____ |
| 3 _____  | 13 _____ |
| 4 _____  | 14 _____ |
| 5 _____  | 15 _____ |
| 6 _____  | 16 _____ |
| 7 _____  | 17 _____ |
| 8 _____  | 18 _____ |
| 9 _____  | 19 _____ |
| 10 _____ | 20 _____ |

IV. De cada una de las funciones que mencionó en el punto anterior le pedimos nos la describa una por una y paso por paso contemplando los siguientes aspectos :

- a) Al describir la función numere cada paso para obtener una secuencia.
- b) Comience indicando aquello que da origen al proceso - (puede ser una petición oral, una solicitud, la recepción de documentos, o cualquier tipo de información).
- c) Durante el desarrollo no se olvide de indicar los nombres de todos los documentos que reciba, genere o entregue, número de tantos, así como su distribución.
- d) Asimismo mencione la procedencia o el destino de la información o documentos. (Puede ser una persona, -- puesto, departamento, área o institución externa).
- e) Por último anote la periodicidad con que realiza cada actividad (esto es: diariamente, quincenalmente, ---- anualmente, etc.)
- f) Anote los diversos controles que lleve, especificando en cada caso, los datos que contiene, así como el objetivo de cada control.
- g) Anote los reportes que genera, la finalidad de los -- mismos, así como la periodicidad con que los elabora.

#### 4.4. INFORME

**INFORME A LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS SOBRE EL ESTUDIO  
REALIZADO EN EL DEPARTAMENTO DE NOMINAS**

**I. ANTECEDENTES**

Debido al incremento en la población de empleados docentes y administrativos durante el último año, el funcionamiento del Departamento de Nóminas se vió disminuido notablemente en cuanto a calidad y oportunidad, ocasionando con esto :

- a) Inconformidad por parte del personal docente, ya que se encuentra , en varios casos, clasificado en categorías incorrectas.
- b) Atraso en el pago a profesores, en los casos de inicio de semestre o bien cambios en la situación de los mismos.
- c) Reclamaciones constantes por parte del personal, debido a errores en cálculos o retraso en los pagos.
- d) Excesivo consumo de tiempo extra por el Departamento de Nóminas.
- e) Alto índice de errores en el procesamiento de la información.

Se presentarán dos alternativas de estudio que cubrieran las necesidades de la Dirección, de las cuales fué seleccionada la realización de una Auditoría Administrativa - al Departamento de Nóminas.



## II. ALCANCE Y OBJETIVO

Se realizó la Auditoría Administrativa al Departamento de Nóminas en forma específica y al sistema de Nóminas en forma general.

El objetivo de dicha auditoría fue diagnosticar el funcionamiento del Departamento de Nóminas, con el fin de determinar las posibilidades de cambio, mecanización y aprovechamiento de los recursos.

## III. DESCRIPCION DEL TRABAJO EFECTUADO

- a) Se llevaron a cabo una serie de entrevistas con las personas involucradas en el estudio, con el fin de - recopilar, y posteriormente validar la información - obtenida :

Se recopiló información sobre :

- Los documentos fuente utilizados en el Departamento, dónde se generaron y hasta dónde termina su actividad.
  - Organigrama.
  - Los registros controles, determinando su confiabilidad y oportunidad.
  - Las operaciones que se efectúan en el Departamento, así como los responsables de las mismas.
  - Sistemas de Cómputo que apoyan al área de nóminas - en su función.
  - El flujo de la información del sistema de nóminas.
- b) Elaboración del Diagrama de Bloque del Sistema de Nóminas, actual, incluyendo a todas las áreas involu--

cradas en el sistema.

c) elaboración de los diagramas de flujo de los siguientes procedimientos :

1. Nómina, que incluye :

- Altas, bajas o cambios del personal docente.
- Altas, bajas o cambios del personal administrativo.
- Retabulación de profesores.
- Descuentos por faltas, permisos y reembolsos al personal.
- Altas, bajas o modificaciones al IMSS.
- Descuentos por créditos FONACOT.
- Pensión Alimenticia.
- Descuentos por créditos del INFONAVIT.
- Descuentos por créditos comerciales.
- Descuentos por préstamos al Fondo de Ahorro.
- Excepciones a la nómina.

2. Cancelación a la Nómina.

3. Obtención de Cheques.

4. Renuncia de empleados.

5. Finiquitos o Indemnizaciones.

6. Pago de Honorarios.

d) Análisis y diagnóstico de la información.

#### IV. RESULTADOS DEL TRABAJO :

Como resultado del trabajo efectuado, Consultores en -

Administración Lerró y Asociados, entrega a la Dirección de Recursos Humanos :

- Diagrama de Bloque del sistema de nóminas actual, -- (Anexo 1).
- Procedimientos del Departamento de Nóminas actuales, (Anexo 2).
- Diagrama de Bloque del sistema de nóminas propuesto, (Anexo 3).
- Procedimientos del Departamento de nóminas propuestos (Anexo 4).
- Descripciones de Puestos Propuestas, (Anexo 5).

#### IV. DIAGNOSTICO.

El Departamento de Nóminas se encuentra afectado por - excesivas cargas de trabajo, ocasionadas por :

- Carencia de objetivos y políticas formalmente establecidas.
- Inadecuada distribución de funciones.
- Sistemas mecanizados insuficientes.
- Demoras en la recepción de información.
- Operaciones innecesarias en el Departamento de Nóminas.
- Falta de comunicación entre el Departamento de Nóminas y las áreas involucradas en el proceso de nómina. Lo cual a su vez genera un servicio deficiente y deterioro en la imagen del departamento.

## V. RECOMENDACIONES

- Establecer por escrito los objetivos y políticas del - Departamento de Nóminas y difundirlas.
  
- Redistribuir las funciones del Departamento de Nóminas. (Ver anexo 5)
  
- Instalar pantallas de teleproceso en el Departamento - de Nóminas y efectuar la captura de los movimientos a la nómina en línea, cuya verificación se llevará a cabo en forma simultánea.
  
- Asignar al Departamento de Nóminas la obtención de cifras control de los movimientos a la nómina efectuados quincenalmente para su verificación con los arrojados por computador.
  
- Mecanizar los siguientes procesos :
  1. Consulta a los diferentes archivos a través de pantallas.
  2. Acceso al archivo maestro de empleados tanto por número de nómina como por nombre.
  3. Cálculo de descuentos por faltas parciales y totales, así como de reembolsos por descuentos improcedentes, tanto del personal docente como administrativo.
  4. Cálculo del sueldo del personal docente, proporcionado el número de horas y clave de la categoría del profesor.

5. Cálculo de horas extras.
  6. Cálculo de prima de vacaciones por excepción.
  7. Cálculo de pensión alimenticia del INFONAVIT.
- Agilizar el trámite de autorización de los avisos de -  
alta, baja o cambio de personal administrativo a tra--  
vés del siguiente flujo :

- A. Dirección de Recursos Humanos
- B. Dirección de Contraloría
- C. Vice Rectoría
- A. Dirección de Recursos Humanos

(Ver anexo 3).

De esta forma cada área será responsable de turnar el -  
aviso al área subsecuente evitando con ésto, las conti--  
nuas entradas y salidas del documento a la Dirección de  
Recursos Humanos

- Para la recepción de las plantas académicas se reco---  
mienda que vayan acompañadas de la documentación nece--  
saria de cada profesor con el fin de que se le asigne--  
a cada uno de ellos, desde un principio, la categoría--  
y sueldo que le corresponda.
- Determinar un límite de descuentos aplicables al perso--  
nal y establecer un control en el sistema mecanizado -  
que rechace, al momento de la captura, a aquellos em---  
pleados que rebacen dicho límite y de esta forma evi--  
tar que resulten empleados con saldo rojo.

- Modificar el formato de los avisos de A, B o C, así como de las plantas académicas a formas de captura, de tal forma que sean las escuelas y departamentos quienes lleven a cabo la codificación.
- Llevar a cabo por separado el registro de los movimientos del I.M.S.S. y créditos FONACOT con el fin de tener un mayor control de los mismos.
- Difundir y dar seguimiento al calendario de nómina con el propósito de que se emita la nómina en forma oportuna.
- Solicitar al Departamento de Procesamiento Electrónico de Datos la emisión de los listados de nómina en original y dos copias debido a que una copia de los listados se destruye.
- Distribuir formas de renuncia a los diferentes departamentos de la institución con el objeto de que se entreguen a la Dirección de Recursos Humanos con la firma del empleado y el visto bueno del jefe inmediato.
- Se recomienda que las renunciaciones sean recibidas por la secretaria del Director de Recursos Humanos y no por la secretaria de Nóminas.
- Asignar al Asistente del Director de Recursos Humanos el control y difusión de las bajas de personal.
- Entregar los cheques de finiquito al interesado en el Departamento de Reclutamiento y Selección, una vez --- efectuada la entrevista de salida.
- Se recomienda que el control y captura de movimientos al I.M.S.S. sea llevado a cabo por el Encargado del --

## I.M.S.S.

- Asignar al Encargado de Controles Administrativos el control y captura de faltas, permisos y reembolsos.

VI. BENEFICIOS.

Como resultado de la mecanización de los procesos anteriormente mencionados se obtendrían los siguientes beneficios :

- Oportunidad y veracidad en el procesamiento de la nómina.
- Servicio satisfactorio al personal y por lo tanto una mejor imagen del departamento.
- Reducción en los tiempos de operación y por lo tanto disminución en costos por pago de tiempo extra.
- Mayor colaboración y satisfacción por parte del personal del Departamento de Nóminas a consecuencia de la distribución de funciones y simplificación de las mismas.
- Reducción de costos de papelería y archivo a través de la eliminación de listados.





Diagrama de Bloque Actual del Sistema de Nóminas

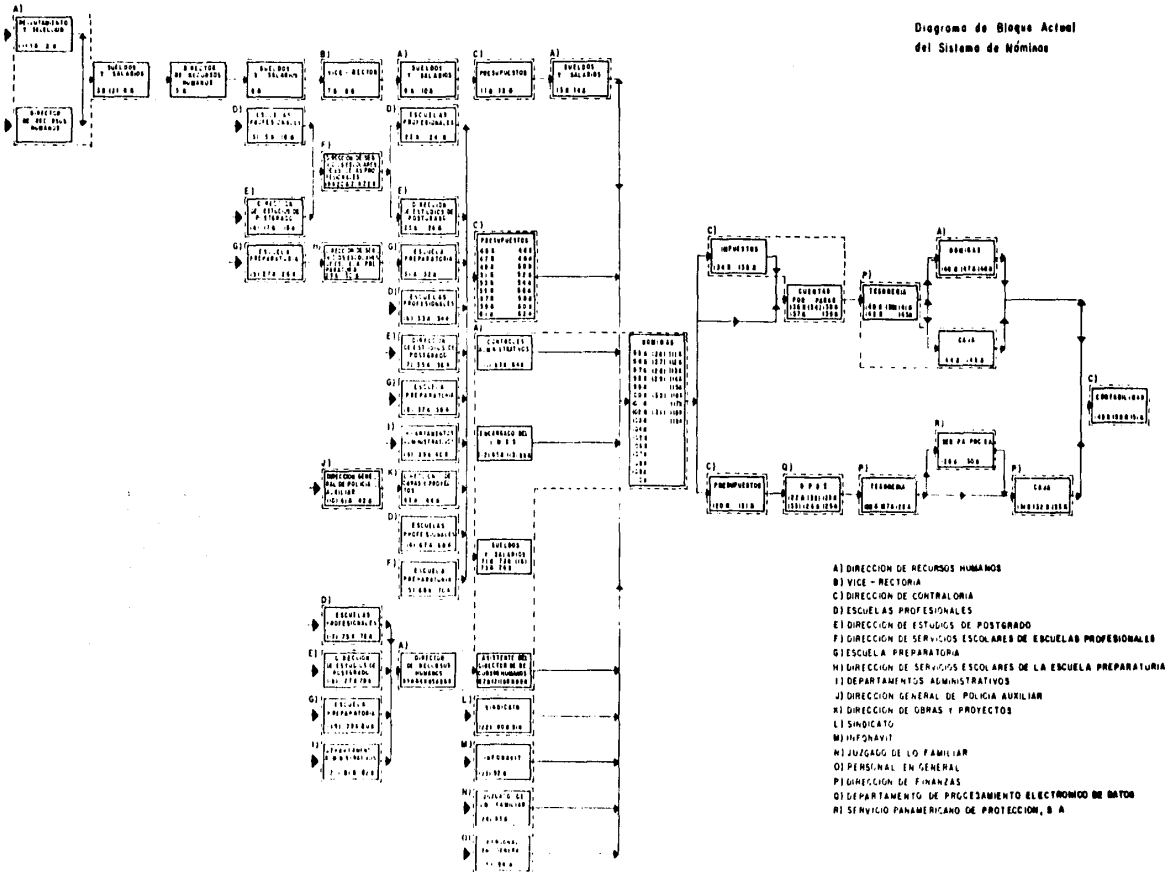


DIAGRAMA DE BLOQUE ACTUAL DEL SISTEMA DE NOMINAS

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO/CONTROL
A	<p><u>DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS</u></p> <p>1.- Con base al procedimiento de contratación y selección vigente, Reclutamiento y Selección, elabora el control de altas y -- promociones de personal administrativo, - una vez celebrado el contrato individual de trabajo.</p> <p>2.- Reclutamiento y Selección entrega el control de altas y promociones de personal - administrativo a Sueldos y Salarios.</p> <p>3.- El Director de Recursos Humanos proporciona a Sueldos y Salarios en forma verbal - la información para elaborar el aviso de - alta, baja o cambio de personal adminis-- trativo (de aquí en adelante aviso de --- A.B.C.)</p> <p>4.- Sueldos y Salarios recibe de Reclutamiento y Selección el control de altas y promociones de personal administrativo.</p> <p>5.- Con base en la información contenida en - el control de altas y promociones de personal administrativo, así como en la in-- formación que le es proporcionada en forma verbal por el director de Recursos Humanos, elabora el aviso de A,B o C de personal administrativo.</p> <p>6.- Sueldos y Salarios obtiene la firma del - Director de Recursos Humanos.</p>	<p>(1) Control de al-- tas y promocio-- nes.</p> <p>(1)</p> <p>(1)</p> <p>(2) Aviso de A,B o C</p> <p>(2)</p>	<p>1* Consecutivo de la forma - Existencia de un con-- trato.</p> <p>2* Sello de recibido.</p> <p>3* Sello de recibido.</p> <p>4* Existencia del control altas y promociones de personal administrati-- vo.</p> <p>5* Que contenga la firma-- de Sueldos y Salarios.</p>

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO/CONTROL
A	7.- Sueldos y Salarios envía el aviso de A,B o C al Vice-Rector para que de su aprobación.	(2)	6* $\xrightarrow{B}$ Consecutivo de la forma.
B	<u>VICE-RECTORIA</u> 8.- El Vice-Rector recibe el aviso de A,B o C y da su aprobación.	(2)	7* $\xleftarrow{A}$ Verifica que el aviso de A,B o C contenga las firmas de Sueldos y Salarios y del Director de Recursos Humanos.
	9.- Regresa el aviso de A,B o C, ya autorizado, a Sueldos y Salarios.	(2)	8* $\xrightarrow{A}$
A	<u>DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS.</u> 10.- Sueldos y Salarios recibe el aviso de A, B o C, ya autorizado, por el Vice-Rector.	(2)	9* $\xleftarrow{B}$ Que contenga la firma-- del Vice-Rector.
	11.- Sueldos y Salarios envía el aviso de A,- B o C a Presupuestos.	(2)	10* $\xrightarrow{C}$
C	<u>DIRECCION DE CONTRALORIA.</u> 12.- Presupuestos recibe el aviso de A,B o C.	(2)	11* $\xleftarrow{A}$ - Sello de recibido.

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO/CONTROL
C	13.- Presupuestos, verifica el aviso de A,B o C, contra el presupuesto asignado y da su visto bueno.	(2)	
	14.- Presupuestos envía el aviso de A,B o C a Sueldos y Salarios.	(2)	12* → A
A	<u>DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS.</u> 15.- Sueldos y Salarios, recibe el aviso de A,B o C con visto bueno de Presupuestos.	(2)	13* ← C
	16.- Sueldos y Salarios entrega a Nóminas el aviso de A,B o C.	(2)	14* Sello de Recibido.
D	<u>ESCUELAS PROFESIONALES.</u>		
	17.- Cada Escuela elabora la planta académica para el semestre lectivo.	(3) Planta Académica de Escuelas Profesionales.	15* Archivo semestral de la planta académica.
	18.- Envía la planta académica a la Dirección de Servicios Escolares de Escuelas Profesionales.		16* → F Sello de recibido.
E	<u>DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO.</u>		
	19.- Elaborar la planta académica para el cuatrimestre lectivo.	(4) Planta Académica de Estudios de Postgrado.	17* Archivo cuatrimestral de la planta académica.
	20.- Envía la planta académica a la Dirección de Servicios Escolares de Escuelas Profesionales.	(4)	18* → F Sello de Recibido.

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO/CONTROL
F	<u>DIRECCION DE SERVICIOS ESCOLARES DE ESCUELAS PROFESIONALES.</u>  21.- Recibe de Escuelas Profesionales la planta académica semestral para su firma.  22.- Recibe de la Dirección de Estudios de --- Postgrado la planta académica cuatrimestral para su firma.  23.- Entrega la planta académica semestral ya firmada a Escuelas Profesionales.  24.- Entrega la planta académica cuatrimestral ya firmada a la Dirección de Estudios de Postgrado.	(3)  (4)  (3)  (4)	19*      ← <u>D</u> Sello de Recibido.  20*      ← <u>E</u> Sello de Recibido.  21*      → <u>D</u> Sello de Recibido.  22*      → <u>E</u> Sello de Recibido.
D	<u>ESCUELAS PROFESIONALES.</u>  25.- Recibe de la Dirección de Servicios Escolares de Escuelas Profesionales la planta académica semestral ya firmada.  26.- Envía la planta académica a Presupuestos.	(3)  (3)	23*      ← <u>F</u> Que contenga la firma del Director.  24*      → <u>C</u> Sello de Recibido.
E	<u>DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO.</u>  27.- Recibe de la Dirección de Servicios Escolares de Escuelas Profesionales la planta académica cuatrimestral ya firmada.	(4)	25*      ← <u>F</u> Que contenga la firma del Director.

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO/CONTROL
E	28.- Envía la planta académica a Presupuestos.		26* $\xrightarrow{C}$ Sello de Recibido.
G	<u>ESCUELA PREPARATORIA</u> 29.- Elabora la planta académica para el año - lectivo. 30.- Envía la planta académica a la Dirección de Servicios Escolares de Escuela Preparatoria.	(5) Planta Académica de la Escuela Preparatoria (5)	27* Archivo anual de la -- planta académica. 28* $\xrightarrow{H}$ Sello de Recibido.
H	<u>DIRECCION DE SERVICIOS ESCOLARES DE LA ESCUELA PREPARATORIA.</u> 31.- Recibe de la Escuela Preparatoria la planta académica anual para su firma. 32.- Entrega la planta académica ya firmada a la Escuela Preparatoria.	(5) (5)	29* $\xleftarrow{G}$ Sello de Recibido. 30* $\xrightarrow{G}$ Sello de Recibido.
G	<u>ESCUELA PREPARATORIA.</u> 33.- Recibe de la Dirección de Servicios Escolares de la Escuela Preparatoria la planta académica. 34.- Envía la planta académica a Presupuestos.	(5) (5)	31* $\xleftarrow{H}$ Que contenga la firma del Director. 32* $\xrightarrow{C}$ Sello de Recibido.

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO/CONTROL
D	<u>ESCUELAS PROFESIONALES.</u>  35.- En el caso de pagos por honorarios, envía a Presupuestos el recibo de honorarios del interesado.	(6) Recibo pago por honorarios.	33* Carta adjunta. Consecutivo de la carta.  34* $\xrightarrow{C}$ Sello de Recibido.
E	<u>DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO.</u>  36.- En caso de pagos por honorarios envía a - Presupuestos el recibo de honorarios del interesado.	(7) Recibo pago por honorarios.	35* Carta adjunta. Consecutivo de la carta.  36* $\xrightarrow{C}$ Sello de Recibido.
G	<u>ESCUELA PREPARATORIA.</u>  37.- En caso de pagos por honorarios envía a - Presupuestos el recibo de honorarios del interesado.	(8) Recibo pago por honorarios.	37* Carta adjunta. Consecutivo de la carta.  38* $\xrightarrow{C}$ Sello de Recibido.
I	<u>DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS.</u>  38.- En caso de pagos por honorarios envía a - Presupuestos el recibo de honorarios del interesado.	(9) Recibo pago por honorarios.	39* Carta adjunta. Consecutivo de la carta.

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO/CONTROL
I			40* $\xrightarrow{C}$ Sello de Recibido.
J	<u>DIRECCION GENERAL DE POLICIA AUXILIAR.</u> 39.- Envía a la Dirección de Obras y Proyectos el recibo por el pago del servicio de vigilancia.	(10) Recibo por pago de servicio de vigilancia.	41* Carta adjunta. Consecutivo de la carta. 42* $\xrightarrow{K}$ Sello de Recibido.
K	<u>DIRECCION DE OBRAS Y PROYECTOS.</u> 40.- Recibe el recibo de pago por servicio de vigilancia. 41.- Envía a Presupuestos el recibo.	(10) (10)	43* $\xleftarrow{J}$ Sello de Recibido. 44* $\xrightarrow{C}$ Sello de Recibido.
C	<u>DIRECCION DE CONTRALORIA.</u> 42.- Recibe de Sueldos y Salarios el aviso de A,B o C. 43.- Da su visto bueno y descarga de la partida presupuestal correspondiente. 44.- Envía a Nóminas el aviso A,B o C.	(2) (2)	45* $\xleftarrow{A}$ Consecutivo de la forma. 46* $\xrightarrow{A}$ Sello de Recibido.



AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO/CONTROL
C	45.- Recibe de las Escuelas Profesionales las plantas académicas.	(3)	47*      ← <u>D</u> Archivo de la planta - académica.
	46.- Da su visto bueno y descarga de la <u>partida</u> presupuestal correspondiente.		
	47.- Envía a Nóminas la planta académica.	(3)	48*      → <u>A</u> Sello de Recibido.
	48.- Recibe de la Dirección de Estudios de -- Postgrado, las plantas académicas.	(4)	49*      ← <u>E</u> Archivo de la planta - académica.
	49.- Da su visto bueno y descarga la <u>partida</u> -presupuestal correspondiente.		
	50.- Envía a Nóminas las plantas académicas.	(4)	50*      → <u>A</u> Sello de Recibido.
	51.- Recibe de la Escuela Preparatoria la <u>planta</u> académica.	(4)	51*      ← <u>G</u> Archivo de la planta - académica.
	52.- Da su visto bueno y descarga de la <u>partida</u> presupuestal correspondiente.		
	53.- Envía a Nóminas las plantas académicas.	(5)	52*      → <u>A</u> Sello de Recibido.
	54.- Recibe de Escuelas Profesionales recibo de honorarios del interesado.	(6)	53*      ← <u>D</u> Carta adjunta y consecutivo de la carta.

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO/CONTROL
C	<p>55.- Da su visto bueno y descarga de la partida presupuestal correspondiente.</p> <p>56.- Envía a Nóminas el recibo de honorarios - de Escuelas Profesionales.</p> <p>57.- Recibe de la Dirección de Estudios de --- Postgrado recibo de honorarios del interesado.</p> <p>58.- Da su visto bueno y descarga de la partida presupuestal correspondiente.</p> <p>59.- Envía a Nóminas el recibo de honorarios - de la Dirección de Estudios de Postgrado.</p> <p>60.- Recibe de la Escuela Preparatoria el recibo de honorarios del interesado.</p> <p>61.- Da su visto bueno y descarga de la partida presupuestal correspondiente.</p> <p>62.- Envía a Nóminas el recibo de honorarios de la Escuela Preparatoria.</p> <p>63.- Recibe de los Departamentos Administrativos el recibo de honorarios del interesado.</p> <p>64.- Da su visto bueno y descarga de la partida presupuestal correspondiente.</p>	<p>(6)</p> <p>(7)</p> <p>(7)</p> <p>(8)</p> <p>(8)</p> <p>(9)</p>	<p>54*      <math>\xrightarrow{A}</math> Sello de Recibido.</p> <p>55*      <math>\xleftarrow{E}</math> Carta adjunta y consecutivo de la carta.</p> <p>56*      <math>\xrightarrow{A}</math> Sello de Recibido.</p> <p>57*      <math>\xleftarrow{G}</math> Carta adjunta. Consecutivo de la carta.</p> <p>58*      <math>\xrightarrow{A}</math> Sello de Recibido.</p> <p>59*      <math>\xleftarrow{I}</math> Carta adjunta. Consecutivo de la carta.</p>

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO/CONTROL
C	<p>65.- Envía a Nóminas el recibo de honorarios de los Departamentos Administrativos.</p> <p>66.- Recibe de la Dirección de Obras y Proyectos el recibo de honorarios por pago de servicio de vigilancia.</p> <p>67.- Da su visto bueno y descarga de la partida presupuestal correspondiente.</p> <p>68.- Envía a Nóminas el recibo de honorarios por pago de servicio de vigilancia.</p>	<p>(9)</p> <p>(10)</p> <p>(10)</p>	<p>60*      <math>\xrightarrow{A}</math> Sello de Recibido.</p> <p>61*      <math>\xleftarrow{K}</math> Carta adjunta. Consecutivo de la carta.</p> <p>62*      <math>\xrightarrow{A}</math> Sello de Recibido.</p>
A	<p><u>DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS.</u></p> <p>69.- Controles Administrativos elabora una carta que contiene los permisos, descuentos por faltas y reembolsos por descuentos im procedentes que deberán aplicarse a la quincena correspondiente.</p> <p>70.- Entrega la carta a Nóminas.</p> <p>71.- El Encargado del I.M.S.S., elabora los avisos de A,B o C al I.M.S.S.</p> <p>72.- Registra en una libreta los avisos de A,B o C al I.M.S.S. y turna dicha libreta a Nóminas para que sean incluidos en la Nómina.</p>	<p>(11) Carta con faltas, permisos y reembolsos.</p> <p>(11)</p> <p>(12) Aviso de A,B o C al I.M.S.S.</p> <p>(13) Libreta de A, B o C al IMSS.</p>	<p>63* Consecutivo de la forma.</p> <p>64* Sello de Recibido.</p> <p>65* Existencia del aviso de A,B o C. Archivo alfabético de los avisos.</p> <p>66* Existencia del aviso de A,B o C.</p>

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO/CONTROL
D	<u>ESCUELAS PROFESIONALES.</u>		
	73.- Elaboran carta solicitando la retabulación de maestros.	(14) Carta de retabulación.	67* Consecutivo de la carta.
	74.- Envían la carta a Sueldos y Salarios.	(14)	68* <u>A</u> → Sello de Recibido.
F	<u>ESCUELA PREPARATORIA.</u>		
	75.- Elabora carta solicitando la retabulación de maestros.	(15) Carta de retabulación.	69* Consecutivo de la carta.
	76.- Envía la carta a Sueldos y Salarios.	(15)	70* <u>A</u> → Sello de Recibido.
A	<u>DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS.</u>		
	77.- Sueldos y Salarios recibe de Escuelas Profesionales la carta solicitando la retabulación de maestros.	(14)	71* ← <u>D</u> Sello de Recibido, Documentación adjunta.
	78.- Sueldos y Salarios recibe de la Escuela Preparatoria la carta solicitando la retabulación de maestros.	(15)	72* ← <u>F</u> Sello de Recibido, Documentación adjunta.
	79.- Sueldos y Salarios elabora carta de autorización de retabulación de maestros.	(16) Carta de autorización de retabulación de maestros.	73* Existencia de solicitud de retabulación.
	80.- Sueldos y Salarios entrega la carta a Nóminas.	(16)	74* <u>A</u> → Sello de Recibido.

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO/CONTROL
A			Consecutivo carta.
D	<u>ESCUELAS PROFESIONALES.</u> 81.- Elabora una carta solicitando el pago o descuento de conceptos considerados como excepciones a la nómina. 82.- Envía la carta de solicitud de excepciones a la nómina al Director de Recursos Humanos.	(17) Carta de solicitudes de --- excepciones a la nómina. (17)	75* Consecutivo de la carta. 76* $\xrightarrow{A}$ Sello de Recibido.
E	<u>DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO.</u> 83.- Elabora una carta solicitando el pago o descuento de conceptos considerados como excepciones a la nómina. 84.- Envía la carta de solicitud de excepciones a la nómina al Director de Recursos Humanos.	(18) Carta. (18)	77* Consecutivo de la carta. 78* $\xrightarrow{A}$ Sello de Recibido.
G	<u>ESCUELA PREPARATORIA.</u> 85.- Elabora una carta solicitando el pago o descuento de conceptos considerados como excepciones a la nómina. 86.- Envía la carta de solicitud de excepciones a la nómina al Director de Recursos Humanos.	(19) Carta. (19)	79* Consecutivo de la carta. 80* $\xrightarrow{A}$ Sello de Recibido.

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO/CONTROL
I	<u>DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS.</u>		
	87.- Elaboran una carta solicitando el pago o descuento de conceptos considerados como excepciones a la nómina.	(20) Carta.	81° Consecutivo de la carta.
	88.- Envía la carta de solicitud de excepciones a la nómina al Director de Recursos Humanos.	(20)	82° $\xrightarrow{A}$ Sello de recibido.
A	<u>DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS.</u>		
	89.- El Director de Recursos Humanos recibe de Escuelas Profesionales la carta para incluirla en las excepciones a la Nómina.	(17)	83° $\xleftarrow{D}$ Sello de recibido.
	90.- El Director de Recursos Humanos recibe de la Dirección de Estudios de Postgrado la carta para incluirla en las excepciones a la nómina.	(18)	84° $\xleftarrow{E}$ Sello de recibido.
	91.- El Director de Recursos Humanos recibe de la Escuela Preparatoria la carta para incluirla en las excepciones a la nómina.	(19)	85° $\xleftarrow{G}$ Sello de recibido.
	92.- El Director de Recursos Humanos recibe de los Departamentos Administrativos la carta para incluirla en las excepciones a la nómina.	(20)	86° $\xleftarrow{I}$ Sello de recibido.
	93.- El Director de Recursos Humanos entrega a su Asistente las cartas que recibió de: Escuelas Profesionales, Dirección de Estudios de Postgrado, Escuela Preparatoria y Departamentos Administrativos.	(17),(18),(19)y(20)	
	94.- El Asistente del Director recibe las cartas.	(17),(18),(19)y(20)	87° Consecutivo de las cartas.
	95.- El Asistente del Director elabora la carta con excepciones a la nómina.	(21) Carta con excepciones a la	88° Consecutivo de la carta.

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO/CONTROL
A	96.- El Asistente del Director envía la carta con excepciones a la nómina a Nóminas.	nómina.  (21)	Existencia de cartas - solicitantes.  89° Sello de Recibido.
L	<u>SINDICATO.</u>  97.- Elabora carta de descuentos por concepto de créditos en casas comerciales para aplicar en la nómina correspondiente.  98.- Envía a Nóminas la carta.	(22) Carta de descuentos.  (22)	90° Consecutivo de la carta. Vale de compra.  91° $\xrightarrow{A}$ Sello de Recibido.
M	<u>I.N.F.O.N.A.V.I.T.</u>  99.- Envía el aviso de descuento de créditos - INFONAVIT a Nóminas.	(23) Aviso de Crédito INFONAVIT.	92° $\xrightarrow{A}$ Sello de Recibido.
N	<u>JUZGADO DE LO FAMILIAR.</u>  100.- Envía a Nóminas el oficio del juzgado -- por pensión alimenticia.	(24) Oficio de pensión alimenticia.	93° $\xrightarrow{A}$ Sello de Recibido.
O	<u>PERSONAL EN GENERAL.</u>  101.- Entrega a Nóminas, la renuncia que previamente solicitó a dicho departamento, una vez que ha sido firmada por el jefe inmediato del interesado.	(25) Renuncia.	94° $\xrightarrow{A}$ Sello de Recibido.

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO/CONTROL
A	<u>DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS.</u> <u>Nóminas :</u> 102.- Recibe de Sueldos y Salarios el aviso de A,B o C. 103.- Recibe de Presupuestos las plantas académicas de las Escuelas Profesionales. 104.- Recibe de Presupuestos las plantas académicas de la Dirección de Estudios de --- Postgrado. 105.- Recibe de Presupuestos las plantas académicas de la Escuela Preparatoria. 106.- Recibe de Presupuestos el recibo de honorarios de Escuelas Profesionales. 107.- Recibe de Presupuestos el recibo de honorarios de la Dirección de Estudios de --- Postgrado.	(2) (3) (4) (5) (6) (7)	95* Sello de Recibido. Consecutivo de la forma. 96* ← C Sello de Recibido. Archivo de las plantas. 97* ← C Sello de recibido. Archivo de las plantas. 98* ← C Sello de Recibido. Archivo de la planta. 99* ← C Sello de Recibido. Que contenga la autorización de Presupuestos. Consecutivo de la carta adjunta. 100* ← C Sello de Recibido. Que contenga la autorización de Presupuestos. Consecutivo de la carta adjunta.



AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO/CONTROL
A	108.- Recibe de Presupuestos el recibo de honorarios de la Escuela Preparatoria.	(8)	101* ← C Sello de Recibido. Que contenga la autorización de Presupuestos. Consecutivo de la carta adjunta.
	109.- Recibe de Presupuestos el recibo de honorarios de los Departamentos Administrativos.	(9)	102* ← C Sello de Recibido. Que contenga la autorización de Presupuestos. Consecutivo de la carta adjunta.
	110.- Recibe de Presupuestos el recibo de honorarios para el pago de servicio de vigilancia.	(10)	103* ← C Sello de Recibido. Que contenga la autorización de Presupuestos. Consecutivo de la carta adjunta.
	111.- Recibe de Controles Administrativos la carta que contiene faltas, permisos y reembolsos para aplicar a la nómina.	(11)	104* Sello de Recibido. Consecutivo de la carta.
	112.- Recibe del Encargado del I.M.S.S., la libreta con las altas, bajas y cambios al I.M.S.S.	(13)	
	113.- Recibe de Sueldos y Salarios la carta de autorización de retabulación de maestros.	(16)	105* Sello de Recibido. Consecutivo de la carta.

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO/CONTROL
A	114.- Recibe del Asistente del Director de Recursos Humanos la carta con excepciones a la nómina.	(21)	106* Sello de Recibido. Consecutivo de la carta.
	115.- Recibe del Sindicato la carta de descuentos por concepto de créditos en casas comerciales.	(22)	107* Sello de Recibido. Consecutivo de la carta.
	116.- Recibe del INFONAVIT el aviso de descuento de créditos INFONAVIT.	(23)	108* ← M Aviso archivado en el expediente del empleado.
	117.- Recibe del juzgado de lo familiar el oficio de descuentos por pensión alimenticia.	(24)	109* ← N Oficio archivado en el expediente del empleado.
	118.- Recibe del personal en general las renunciaciones.	(25)	110* ← O Sello de recibido. Consecutivo de las renunciaciones.
	119.- Nóminas elabora los movimientos a la nómina para la quincena correspondiente.	(26) Movimiento de alta, ingresos y cambios de personal.	111* Consecutivo de los movimientos.
		(27) Movimiento de alta, baja o cambio al archivo de conceptos fijos.	112* Consecutivo de los movimientos.

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO/CONTROL
A		(28) Movimiento variable de nómina.	113* Consecutivo de los movimientos.
		(29) Movimientos de bajas.	114* Consecutivo de los movimientos.
	120.- Nóminas envía los movimientos a Presupuestos.	(26), (27), (28) y (29)	115* Carta adjunta y consecutivo. Consecutivo de los movimientos.
	121.- Nóminas elabora las solicitudes de cheque para los pagos por fuera de nómina.	(30) Solicitud de cheque.	116* Consecutivo de la forma. Que existan soportes, para cada solicitud.
	122.- Nóminas, envía la solicitud de cheque a Cuentas por pagar.	(30)	117* $\xrightarrow{C}$ Sello de Recibido.
C	123.- Nóminas elabora finiquito o indemnización.	(31) Finiquito o indemnización.	118* Existencia de renuncia. Consecutivo de la forma.
	124.- Envía a Impuestos el finiquito o indemnización.	(31)	119* $\xrightarrow{C}$ Sello de Recibido.
	125.- Presupuestos recibe, de Nóminas los movimientos a la Nómina.	(26), (27), (28) y (29)	120* $\xleftarrow{A}$ Sello de Recibido. Carta adjunta. Consecutivo carta. Consecutivo de movtos

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO/CONTROL
C	126.- Presupuestos obtiene cifras de control - de la nómina.	(26),(27),(28)y(29)	
	127.- Presupuestos envía al Departamento de -- Procesamiento Electrónico de datos, los movimientos.	(26),(27),(28)y(29)	121* $\xrightarrow{Q}$ Carta adjunta. Consecutivo de la carta. Consecutivo de movimientos.
Q	<u>DEPARTAMENTO DE PROCESAMIENTO ELECTRONICO DE DATOS.</u>		
	128.- Recibe de Presupuestos los movimientos a la nómina.	(26),(27),(28)y(29)	122* $\xleftarrow{C}$ Sello de Recibido. Carta adjunta. Consecutivo de la carta. Consecutivo de los movimientos.
	129.- Emite los recibos para pago en efectivo.	(32) Recibos para - pago en efectivo.	123* Existencia de movimientos. Listado de nómina.
	130.- Emite cheques.	(33) Cheques.	124* Existencia de movimientos. Listado de cheques -- emitidos.
	131.- Envía los cheques y los recibos a Tesorería.	(32) y (33)	125* $\xrightarrow{P}$ Sello de recibido. Carta adjunta y consecutivo.

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO/CONTROL
P	<u>DIRECCION DE FINANZAS.</u>		
	132.- Tesorería recibe del Departamento de Procesamiento Electrónico de Datos los cheques y recibos.	(32) y (33)	126* ← Q Sello de Recibido. Carta adjunta y consecutivo.
	133.- Tesorería envía al Servicio Panamericano de Protección, S.A. (de aquí en adelante SERPAPROSA), los recibos de pago en efectivo.	(32)	127* → R Listado de recibos. Contra-recibo de ---- SERPAPROSA.
	134.- Tesorería envía a Caja los cheques firmados.	(33)	128* Carta adjunta.
R	<u>SERVICIO PANAMERICANO DE PROTECCION, S.A.</u>		
	135.- Recibe de Tesorería los recibos de pago en efectivo.	(32)	129* ← P Contra-recibo de ---- SERPAPROSA. Listado de recibos.
	136.- Llena los sobres para el pago.		
	137.- Entrega los sobres y recibos a Caja.	(32)	130* → P Listado de recibos.
P	<u>DIRECCION DE FINANZAS.</u>		
	138.- Caja recibe los cheques de Tesorería.	(33)	131* Carta adjunta.
	139.- Caja recibe los sobres y recibos de ---- SERPAPROSA.	(32)	132* ← R Listado de recibos.

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO/CONTROL
P	140.- Caja efectúa el pago correspondiente.	(32) y (33)	
	141.- Caja envía a Contabilidad las copias firmadas de recibido tanto de cheques como de efectivo, así como lo que no fue cobrado o bien cancelado.	(32) y (33)	133* $\xrightarrow{C}$
C	<u>DIRECCION DE CONTRALORIA.</u>		
	142.- Impuestos recibe de Nóminas el finiquito o indemnización.	(31)	134* $\xleftarrow{A}$ Sello de Recibido. Consecutivo del finiquito o indemnización.
	143.- Verifica cálculo del impuesto.		
	144.- Entrega a Cuentas por Pagar finiquito o indemnización.	(31)	135* Sello de Recibido, Consecutivo del finiquito o indemnización.
	145.-Cuentas por Pagar recibe de Nóminas la solicitud de cheque.	(30)	136* $\xleftarrow{A}$ Sello de Recibido. Consecutivo de la solicitud de cheque.
	146.- Cuentas por Pagar recibe de Impuestos el finiquito o indemnización.	(31)	137* Sello de Recibido, Consecutivo del finiquito o indemnización.
147.- Cuentas por Pagar elabora una cuenta por pagar con base en las solicitudes de cheques o bien en el finiquito o indemnización, según corresponda.	(34) Cuenta por pagar.	138* Existencia de solicitud de cheque o del finiquito o indemnización.	

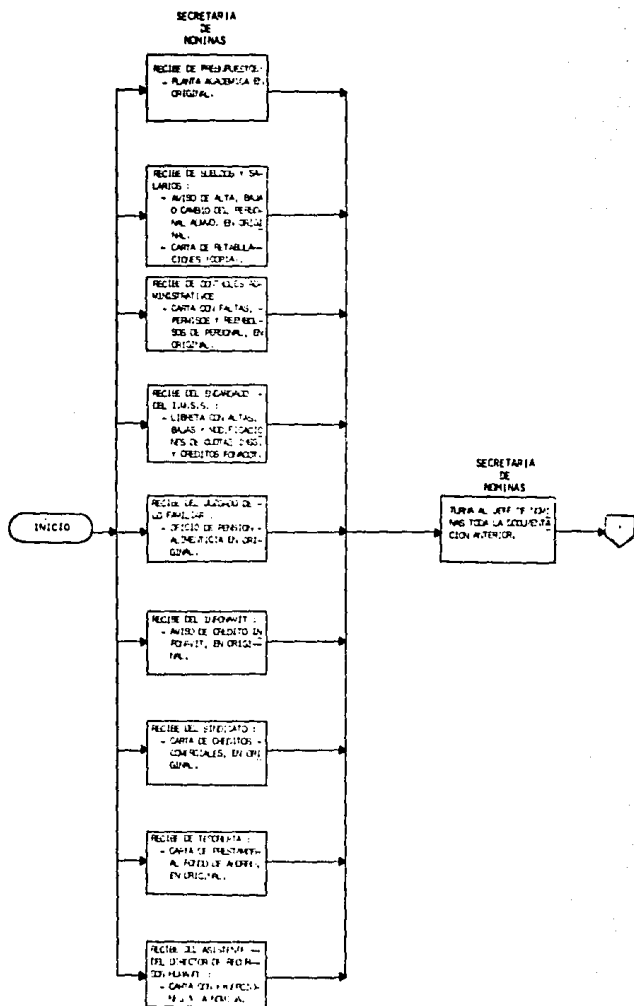
AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO/CONTROL
C	148.- Cuentas por Pagar envía a Tesorería la solicitud de cheque y el finiquito o indemnización.	(30) y (31)	139* $\xrightarrow{P}$ Sello de recibido. Consecutivo solicitud de cheque o del finiquito o indemnización.
P	<u>DIRECCION DE FINANZAS.</u>		
	149.- Tesorería recibe de Cuentas por Pagar la solicitud de cheque o bien el finiquito o indemnización.	(30) y (31)	140* Sello de Recibido. Consecutivo de las solicitudes de cheques o del finiquito o indemnización.
	150.- Tesorería elabora cheque (fuera de nómina).	(35) Cheque fuera de nómina.	141* Existencia de solicitudes o finiquito o indemnización. Registro en hoja tabular.
	151.- Tesorería recaba las firmas del Director de Finanzas y del Rector.	(35)	
	152.- Tesorería entrega a Caja el cheque (fuera de nómina)	(35)	142* Firma de recibido en la libreta de control.
	153.- Tesorería envía a Nóminas el cheque y el finiquito o indemnización.	(31) y (35)	143* $\xrightarrow{A}$ Firma de recibido en la libreta de control.
	154.- Caja recibe de Tesorería el cheque (fuera de nómina).	(35)	144* Firma de recibido en la libreta de control.
	155.- Caja efectúa el pago correspondiente.	(35)	

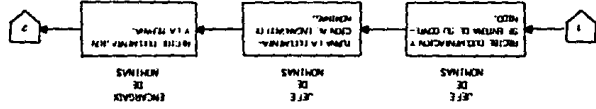
AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO/CONTROL
P	156.- Caja envía a Contabilidad la copia del cheque (fuera de nómina) firmado de recibido.	(35)	145* $\xrightarrow{C}$
A	<u>DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS.</u>		
	157.- Nóminas recibe de Tesorería el finiquito o indemnización y el cheque (fuera de nómina).	(31) y (35)	146* $\xleftarrow{P}$ Firma de recibido de la libreta de control.
	158.- Nóminas entrega el cheque y el finiquito o indemnización al interesado.	(31) y (35)	147* Copia de finiquito o indemnización y firma de recibido.
	159.- Nóminas envía a Contabilidad las copias de los cheques y finiquitos o indemnización que entregó, así como los que no fueron cobrados.	(31) y (35)	148* $\xrightarrow{C}$ Relación adjunta.
C	<u>DIRECCION DE CONTRALORIA.</u>		
	160.- Contabilidad recibe de Caja las copias firmadas de recibido tanto de cheques, como de efectivo, así como de lo que no fue cobrado o bien cancelado; y las copias de los cheques fuera de nómina, firmados de recibido.	(32), (33) y (35)	149* $\xleftarrow{P}$
	161.- Contabilidad recibe de Nóminas las copias de los cheques y finiquitos o indemnizaciones.	(31) y (35)	150* $\xleftarrow{A}$ Relación adjunta.
	162.- Contabilidad afecta las partidas contables correspondientes con el fin de obte	(36) Estado de Resultados.	151* Existencia de pólizas que respalden las ---

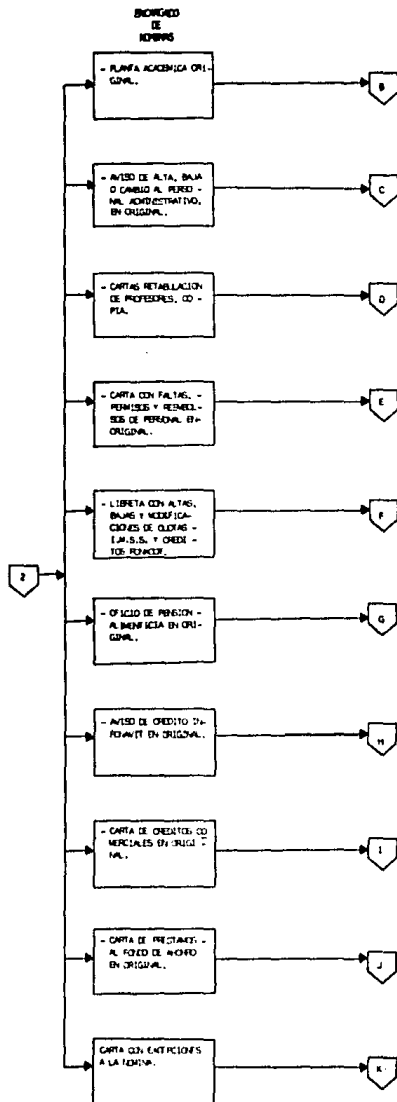


AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO/CONTROL
C	ner los estados financieros mensualmente.	(37) Balance Gene-- ral. (38) Balanza de Com probación. (39) Diario Mayor. (40) Diario de Ope- ración. (41) Catálogo de -- Cuentas.	afectaciones contables.

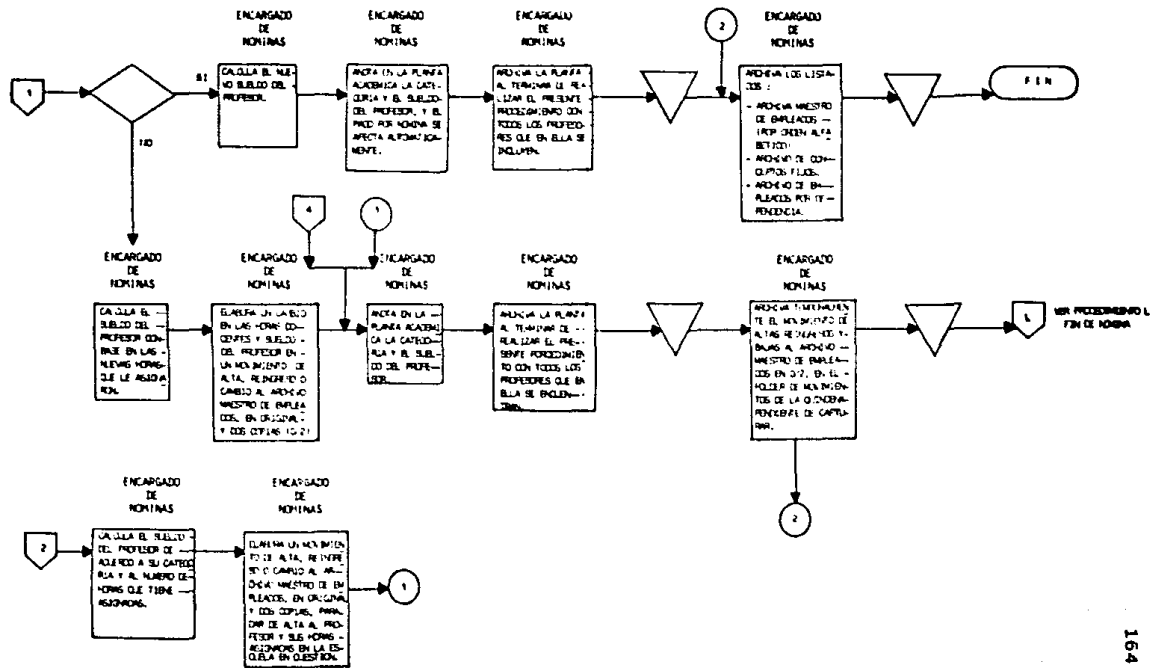








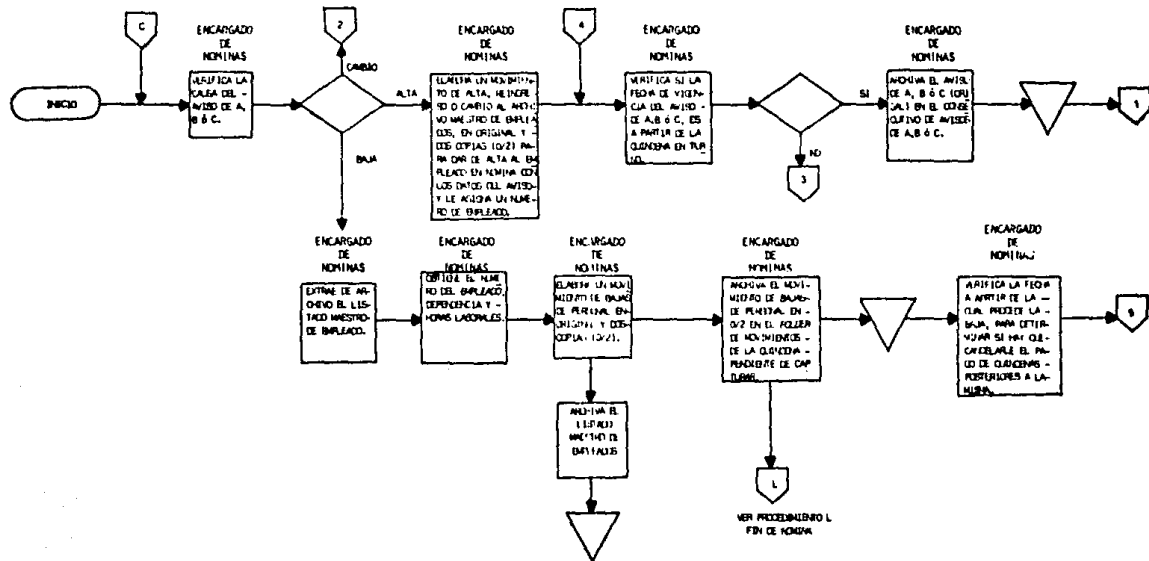




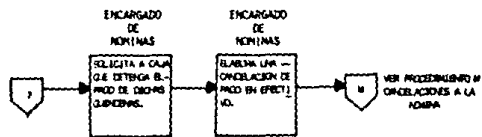
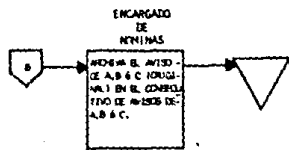




C. PROCEDIMIENTO DE ALTAS, BAJAS Y CAMBIOS DE PERSONAL ADMINISTRATIVO.

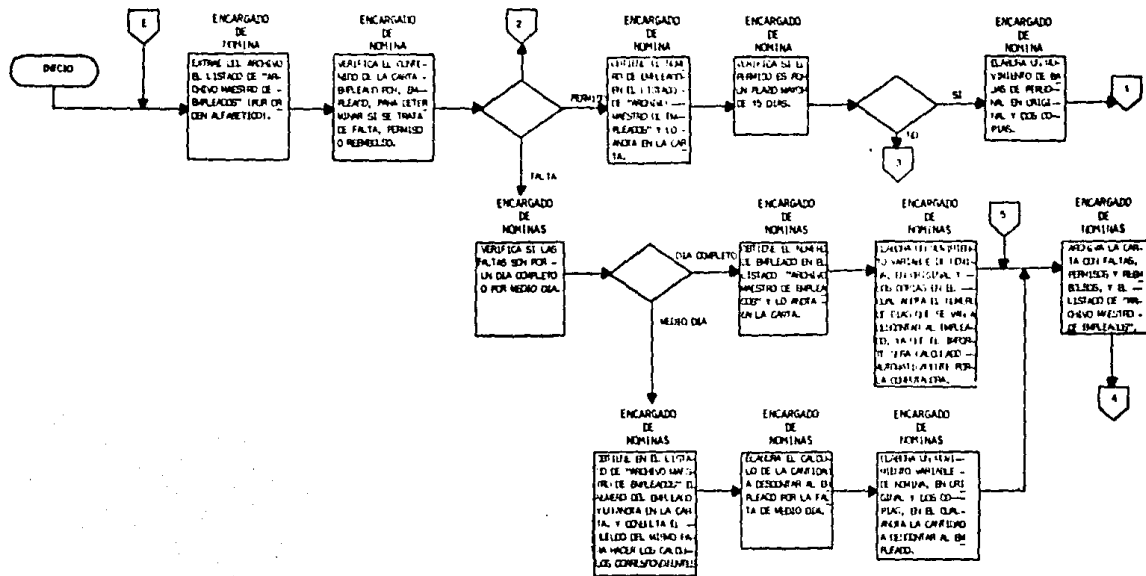


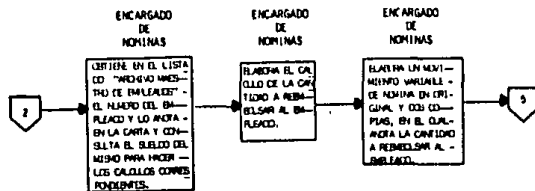
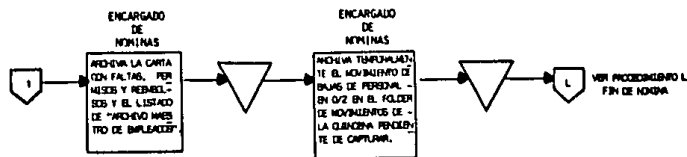


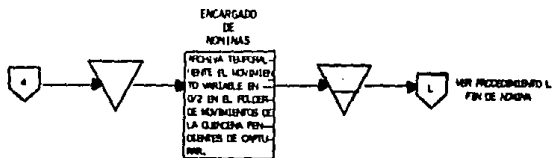
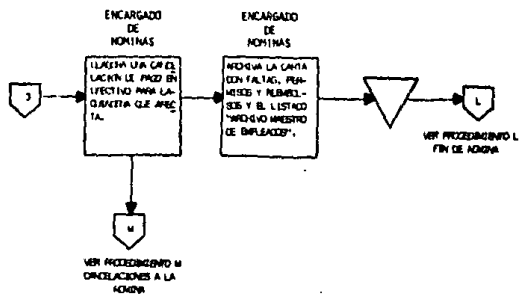




E. PROCEDIMIENTO DE DESCUENTOS POR FALTAS Y PERMISOS, Y REEMBOLSOS.

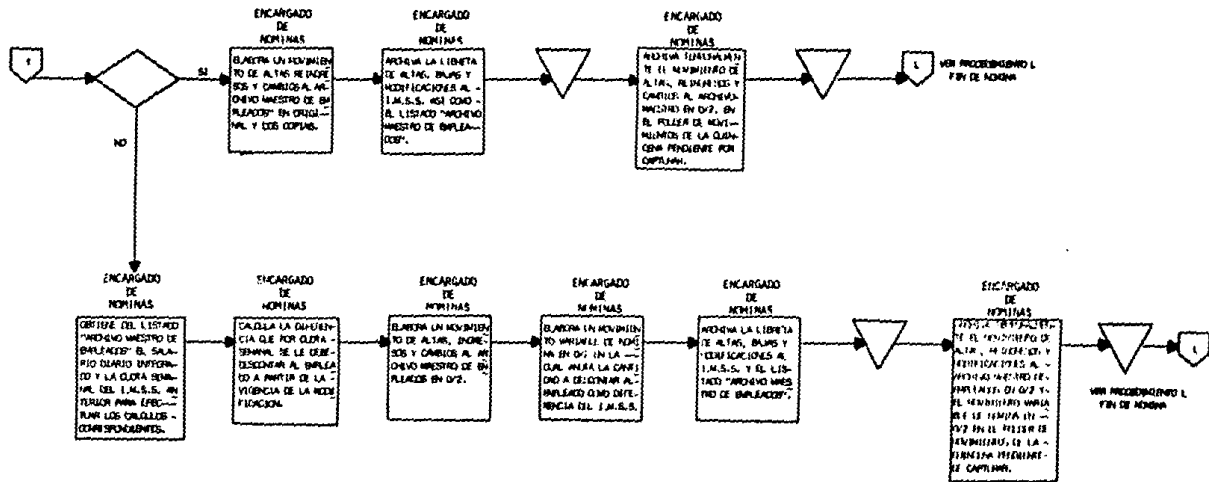


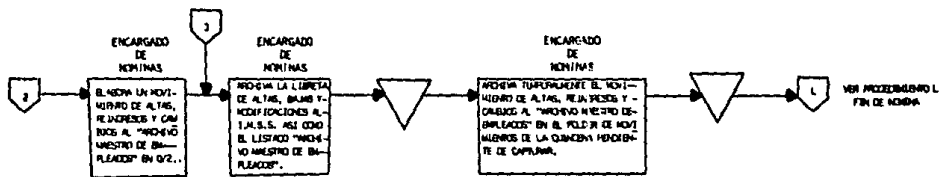






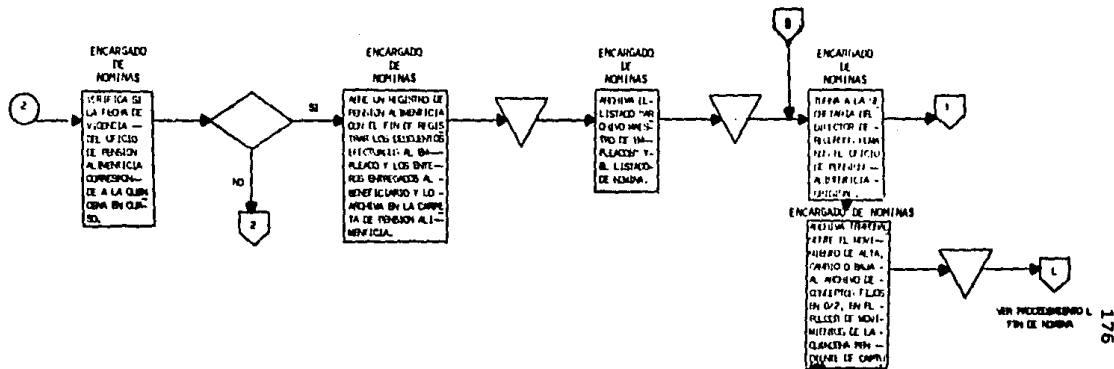
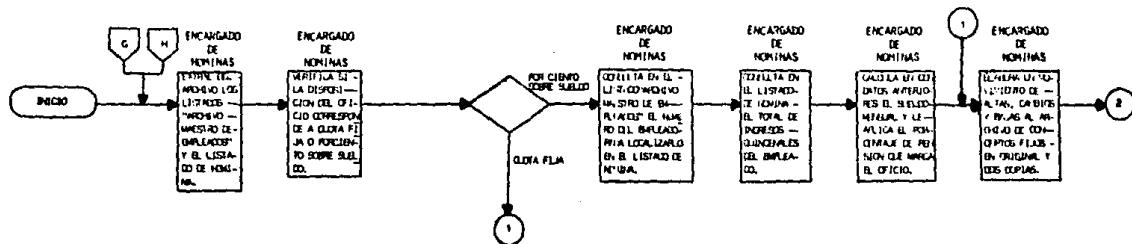


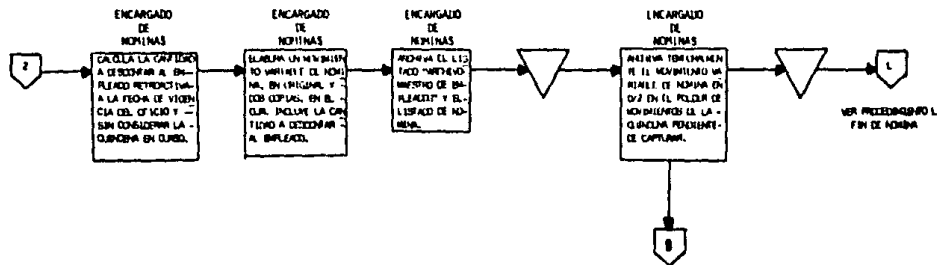




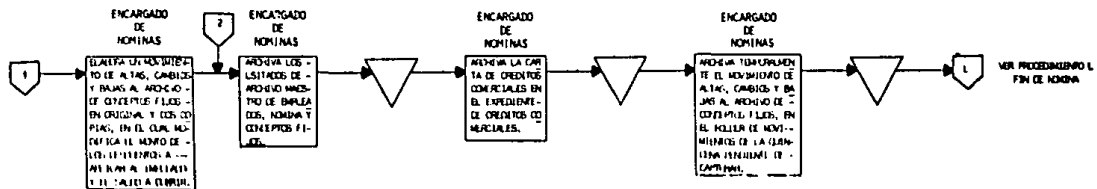
G/H. PROCEDIMIENTO DE PENSION ALIMENTICIA.

NOTA : ESTE PROCEDIMIENTO TAMBIEN ES VALIDO PARA LOS EMPLEADOS POR CONTRATO DE INFORMANTES DE BUREAU DE INVESTIGACION DE CRIMOS QUE INFORMAN AL MANDO EN CASO DE SER ASISTIDOS PARA PENSION ALIMENTICIA, DE AQUELLOS QUE HAN SIDO CREADOS INFORMANTES CON EL FIN DE REGISTRAR LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES QUE PRESENTA EL EMPLEADO CLASIFICAMENTE.

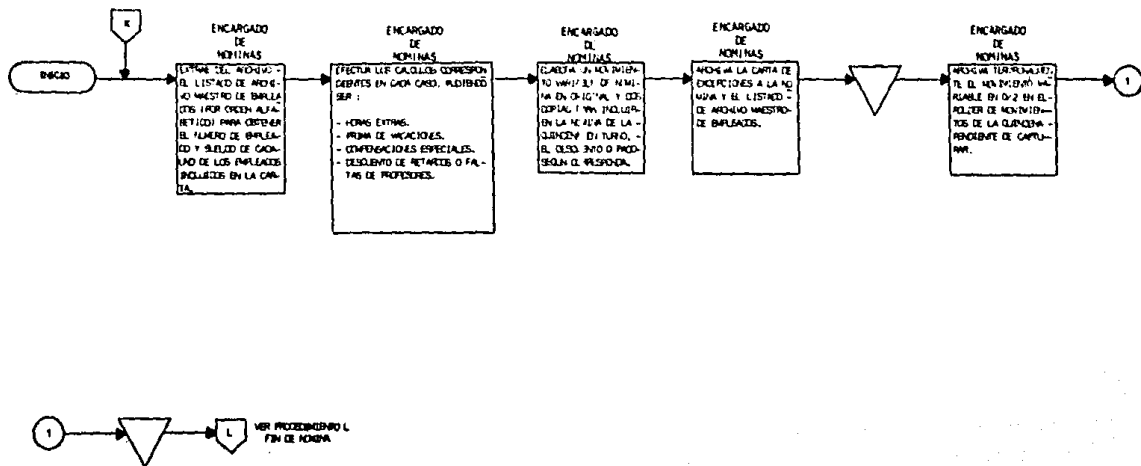




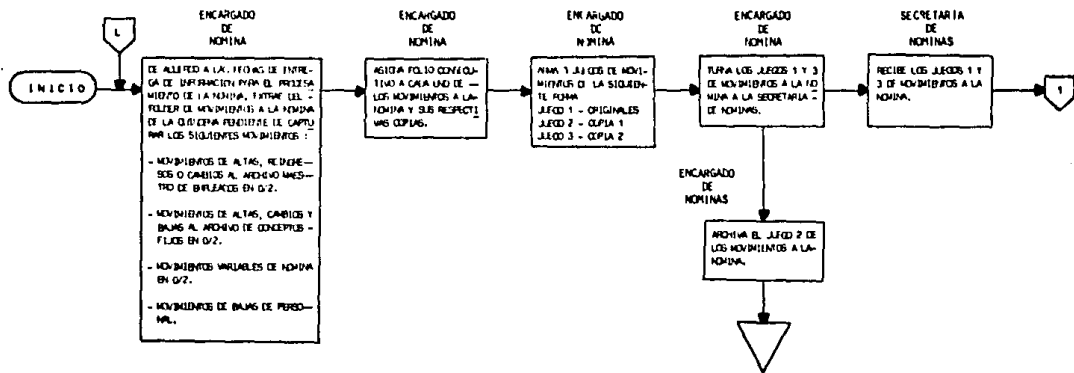




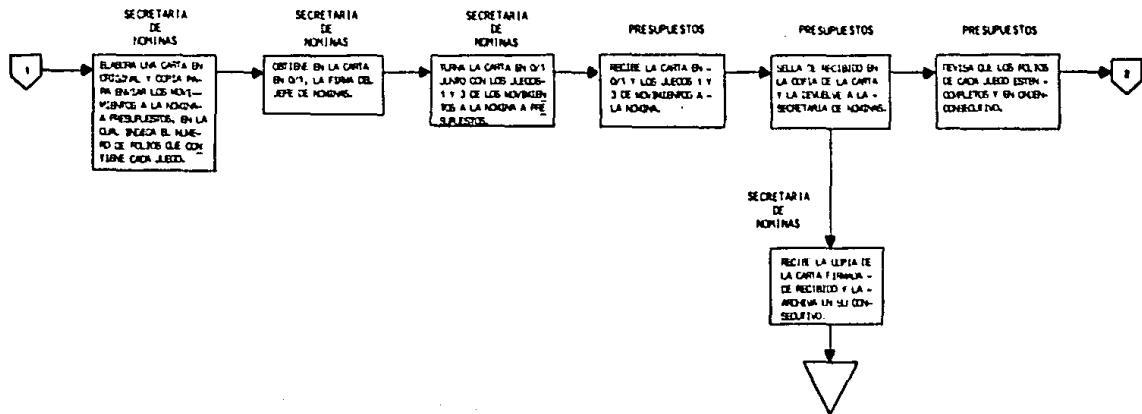
K. PROCEDIMIENTO DE EXCEPCIONES A LA NOMINA.

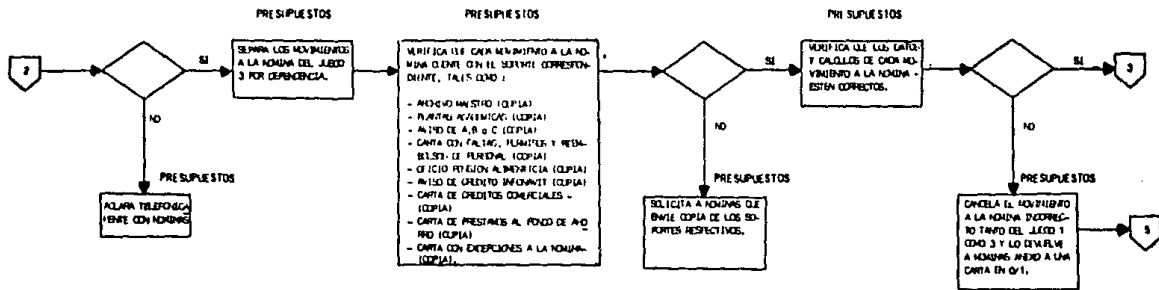


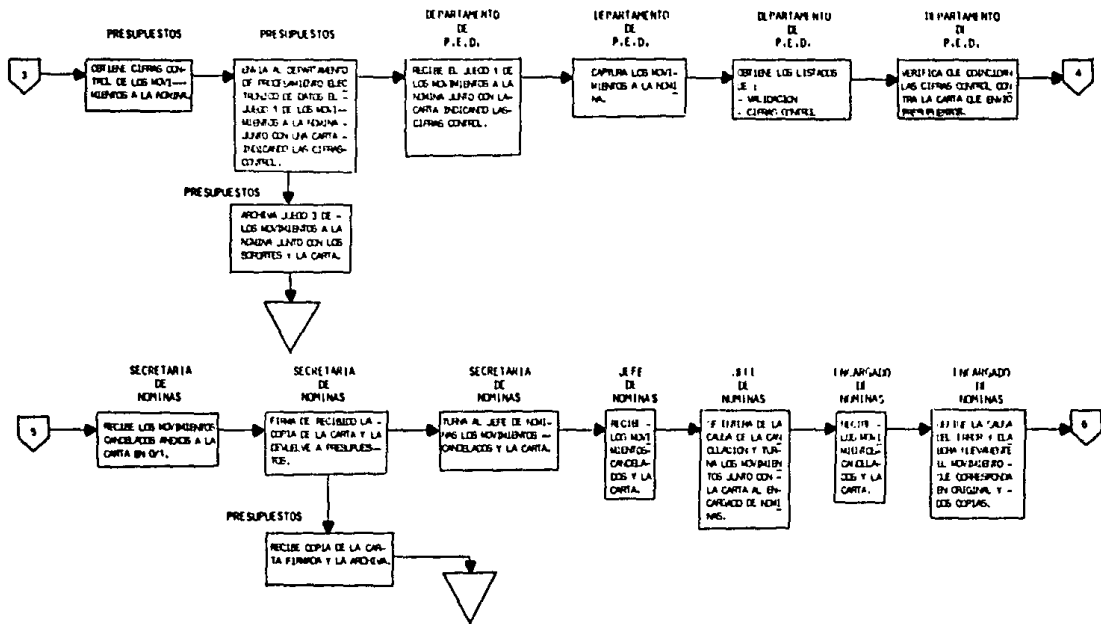
L. PROCEDIMIENTO DE FIN DE NOMINA.

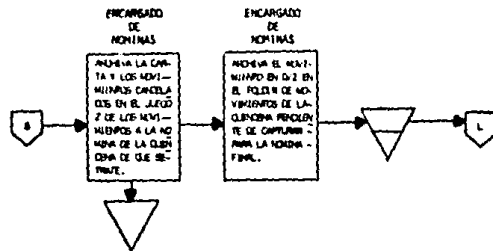
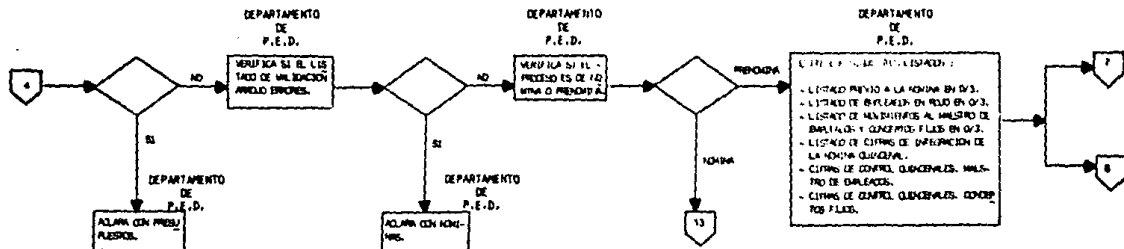


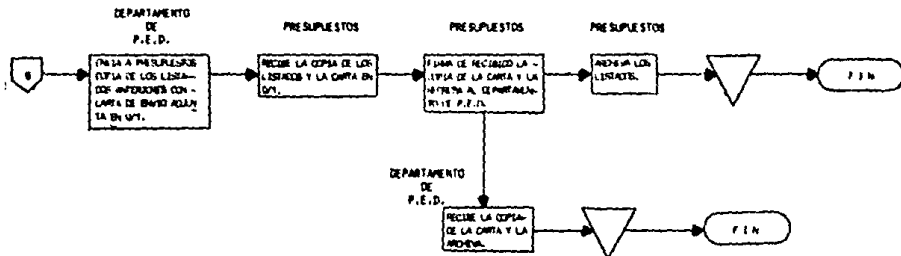
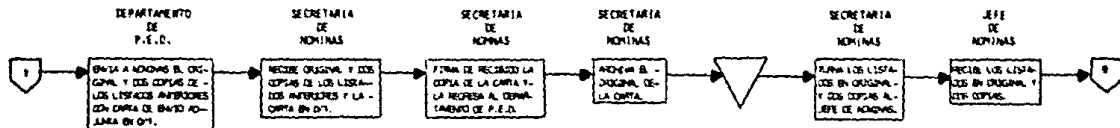


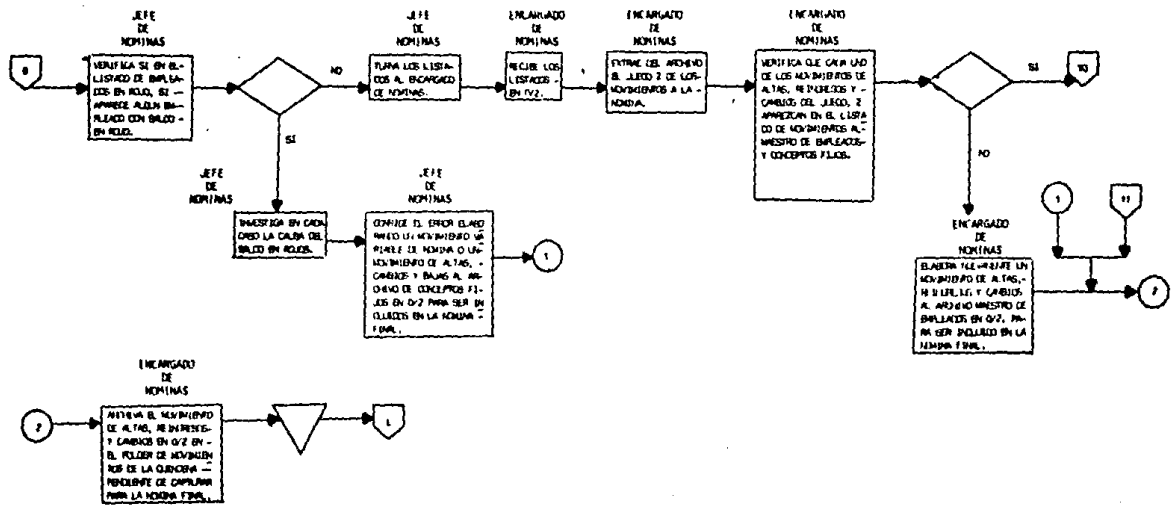


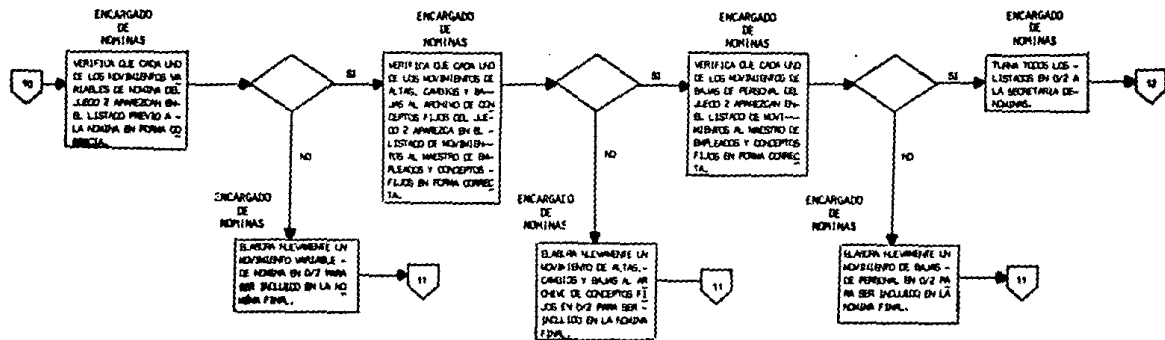


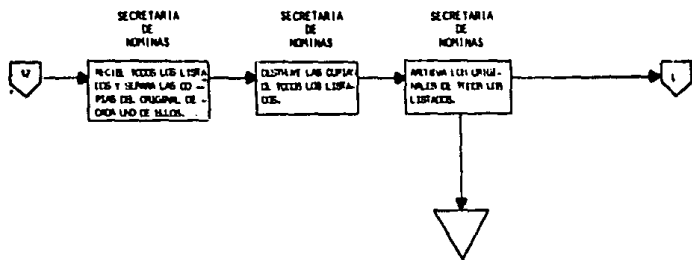




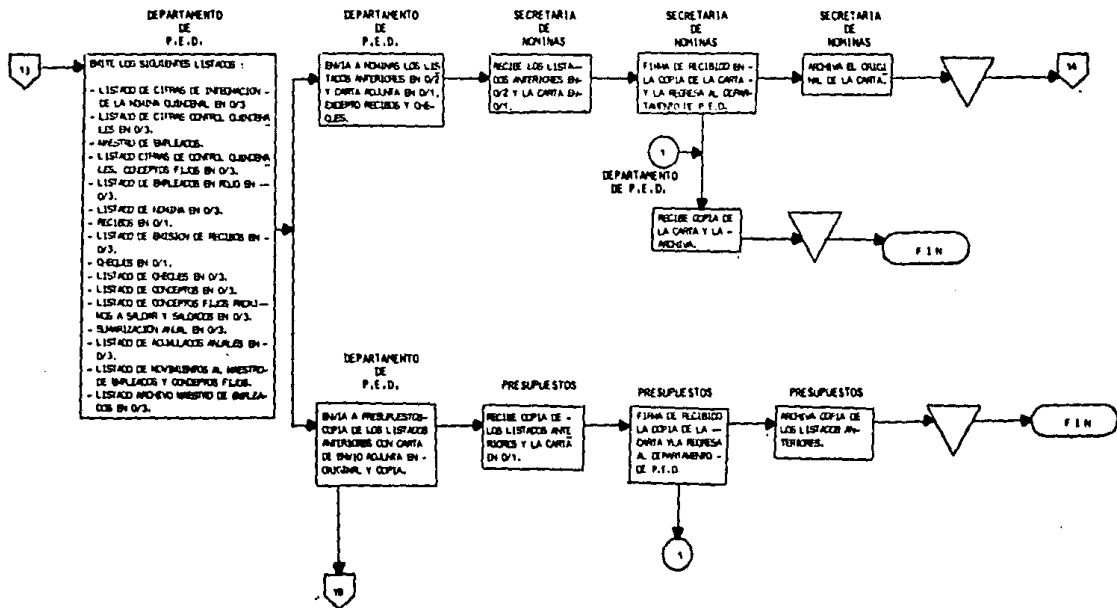










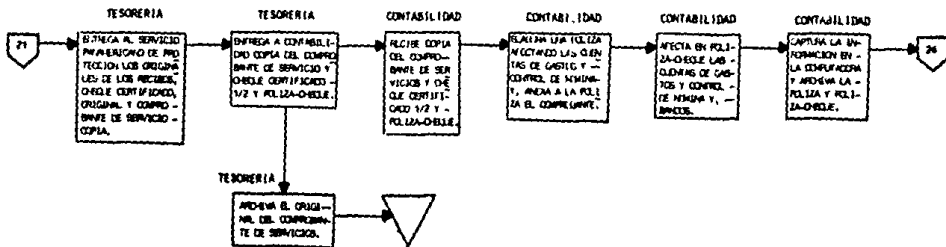
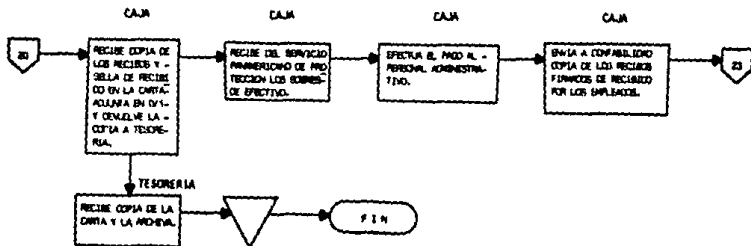


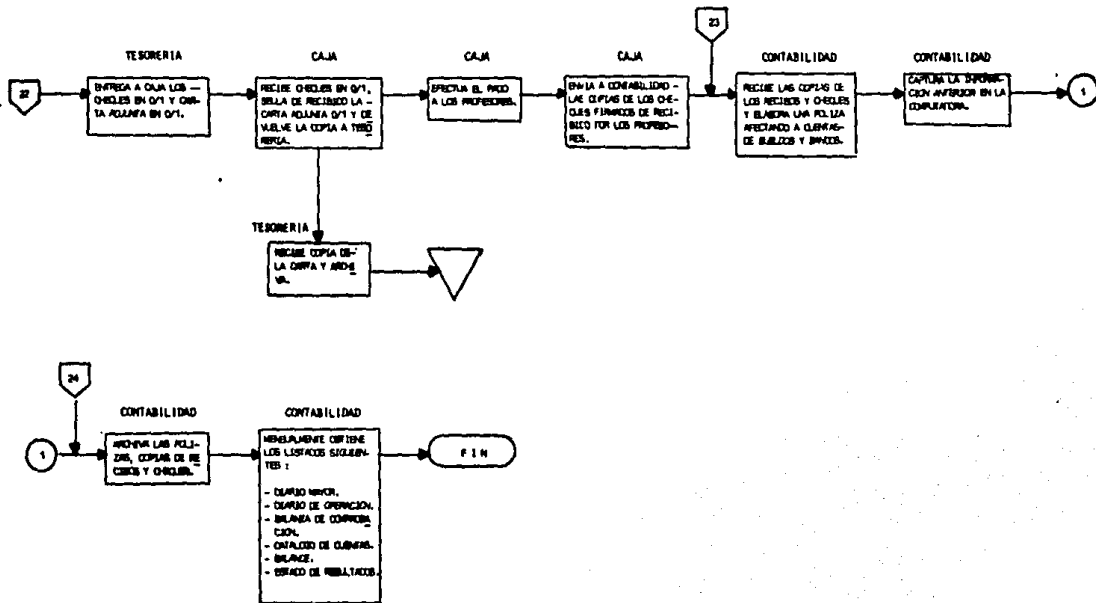




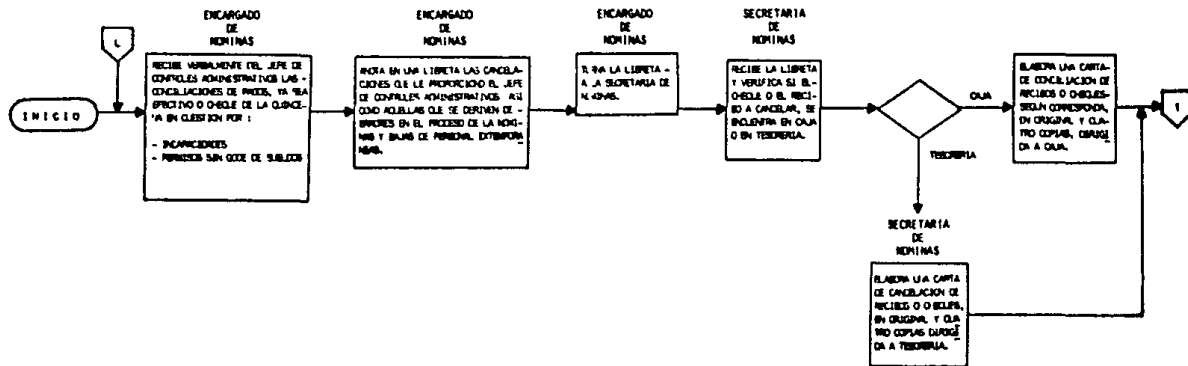






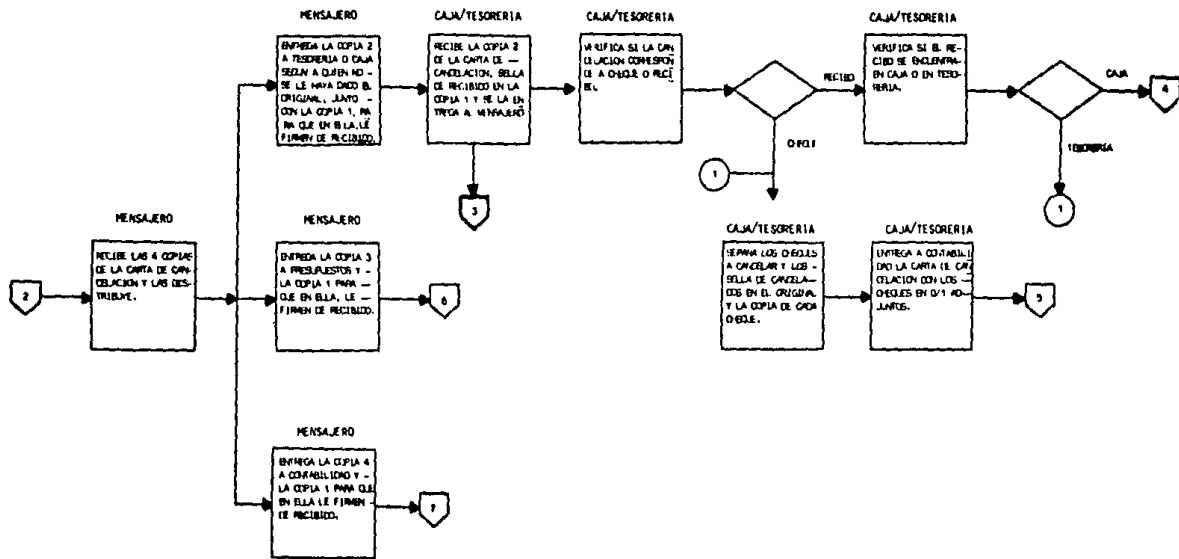


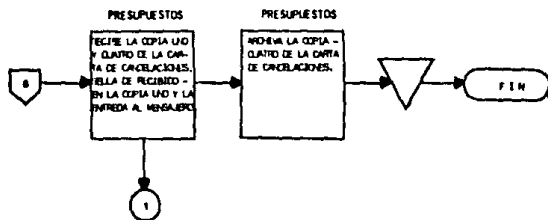
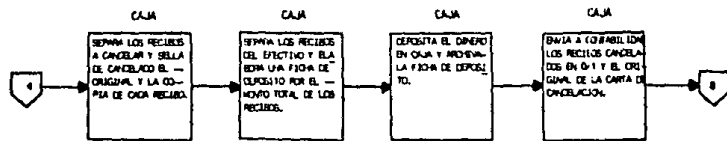
EL PROCEDIMIENTO DE CANCELACIONES A LA NOMINA.

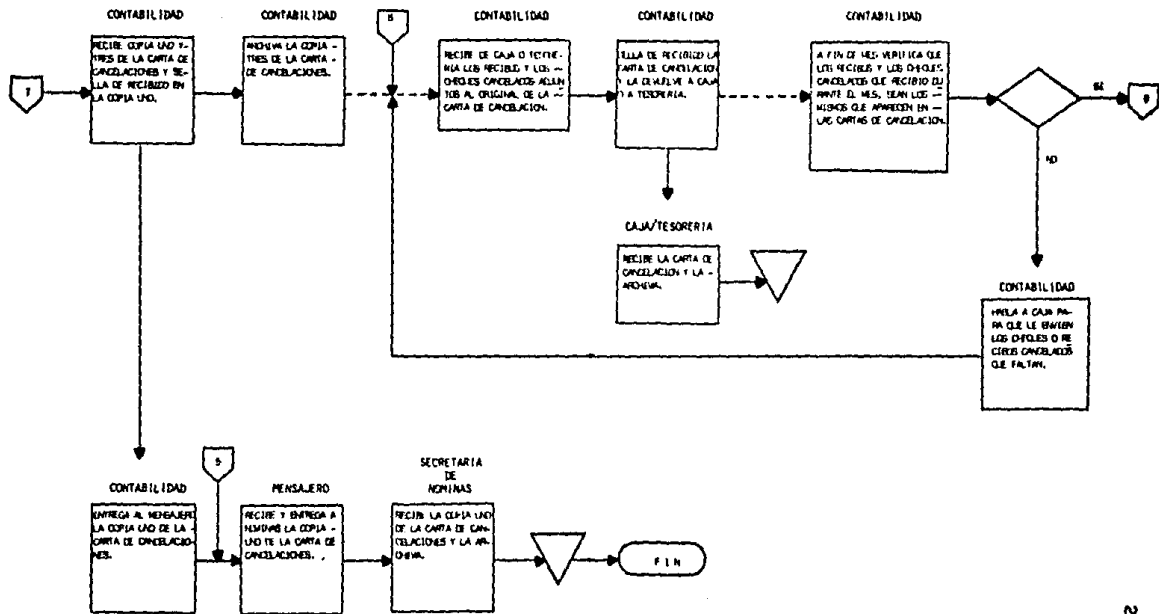


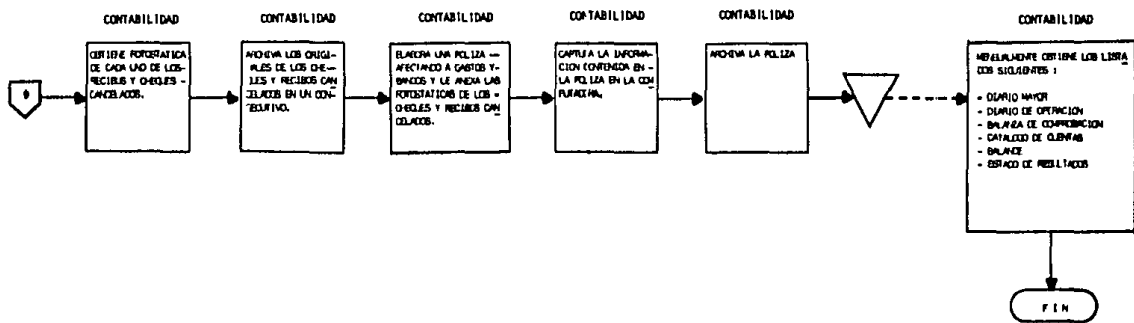




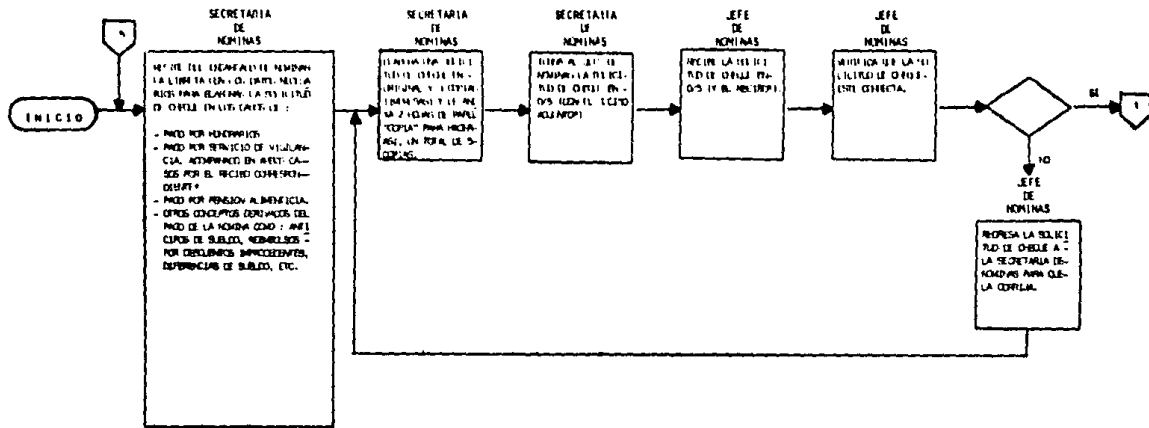


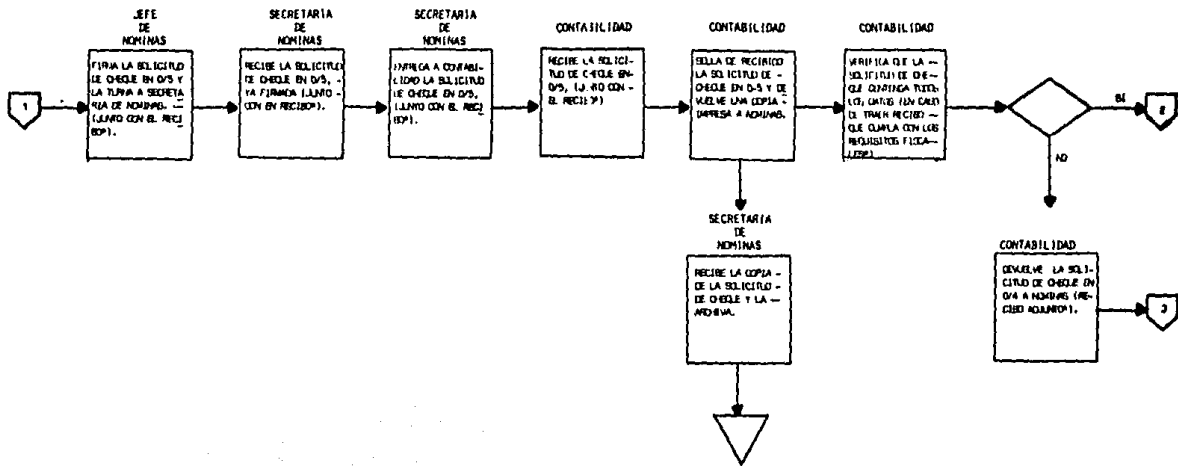


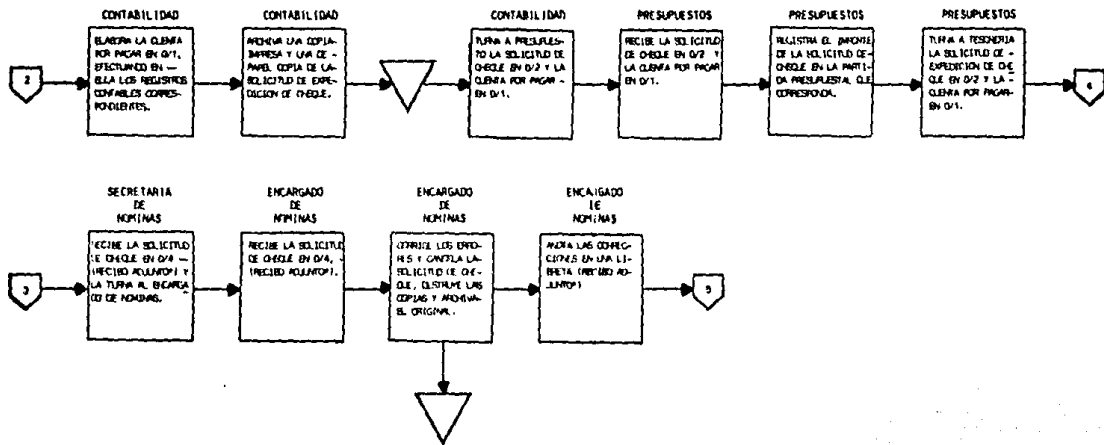




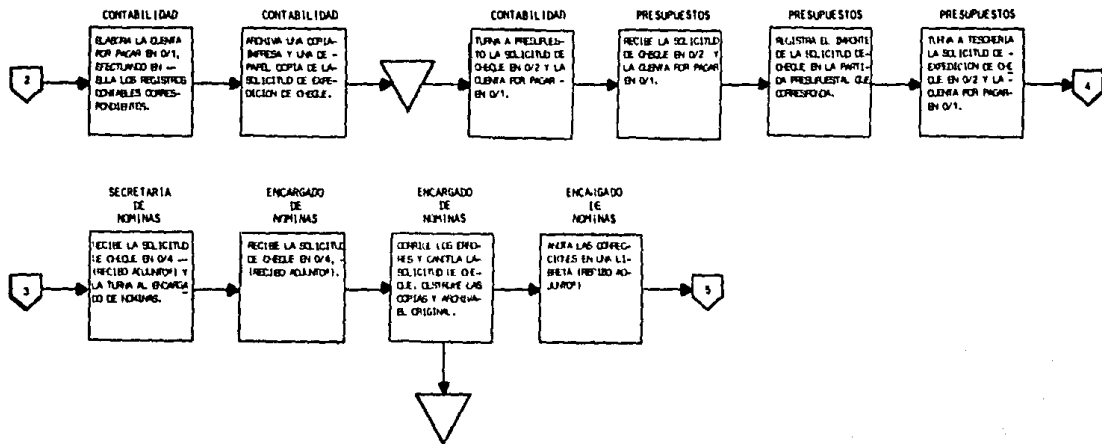
N. PROCEDIMIENTO PARA LA OBTENCION DE CHEQUES.

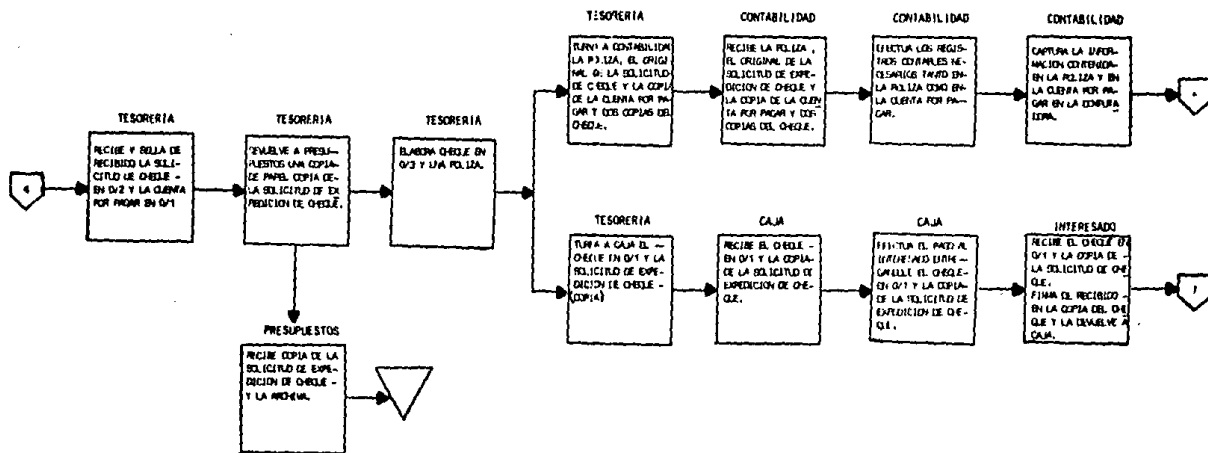


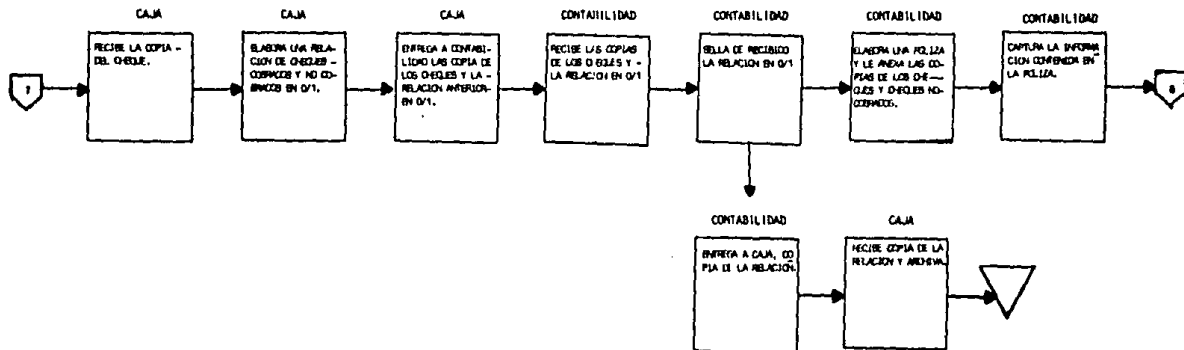
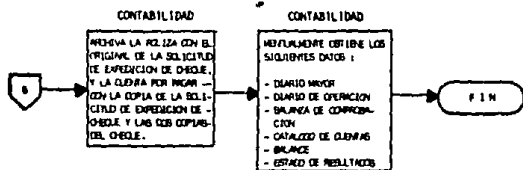


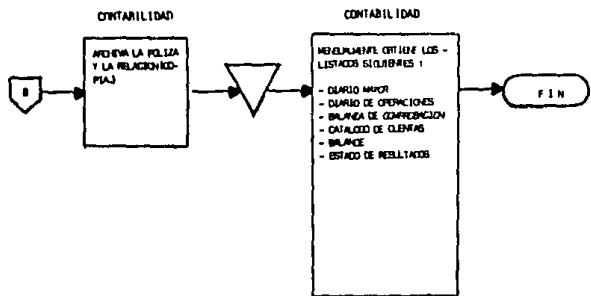




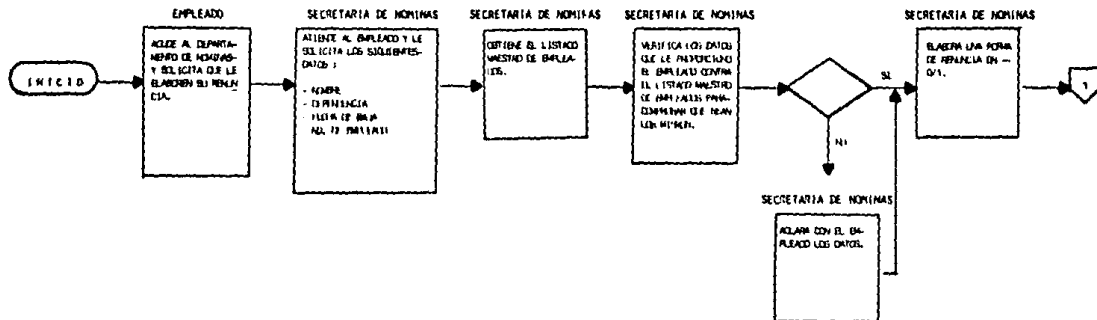


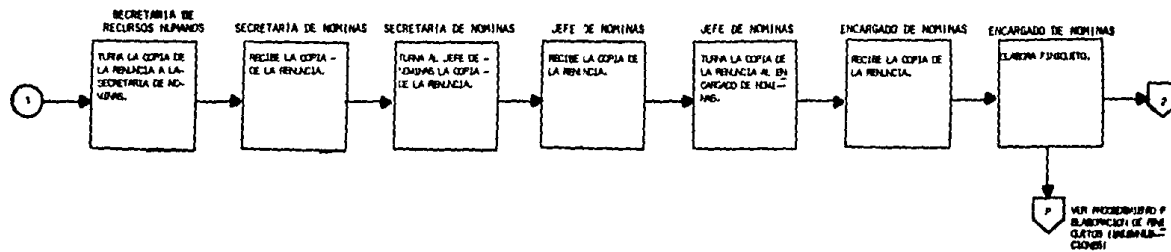
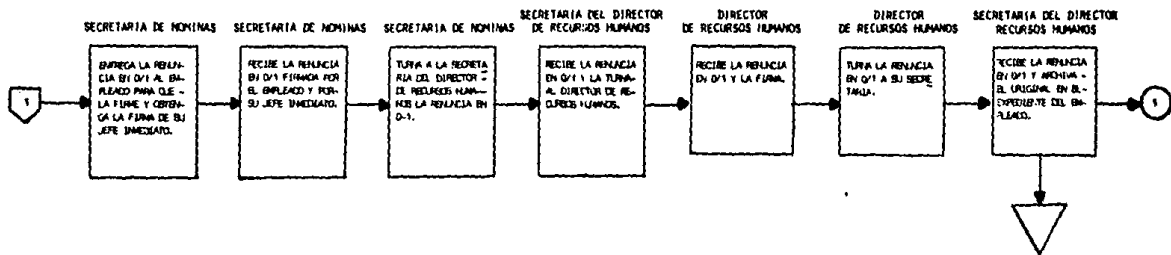


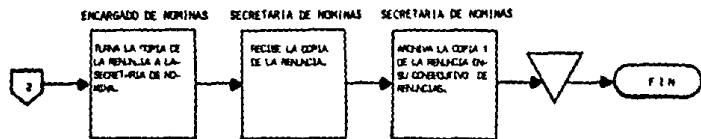




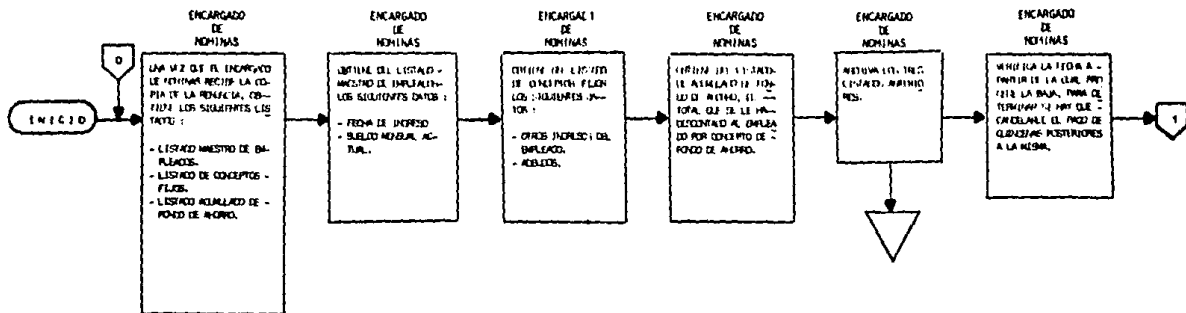
0. PROCEDIMIENTO DE RENUNCIA DE EMPLEADOS.





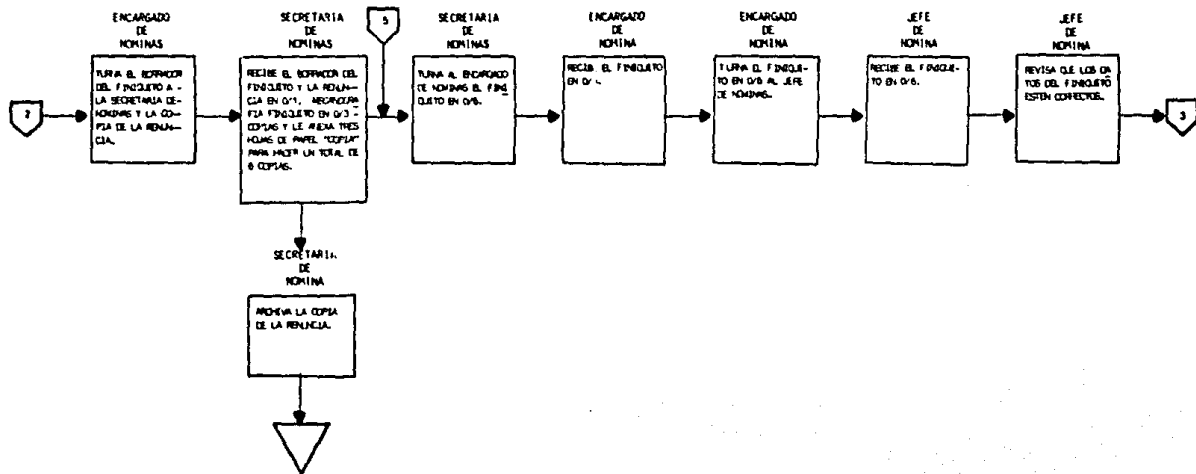


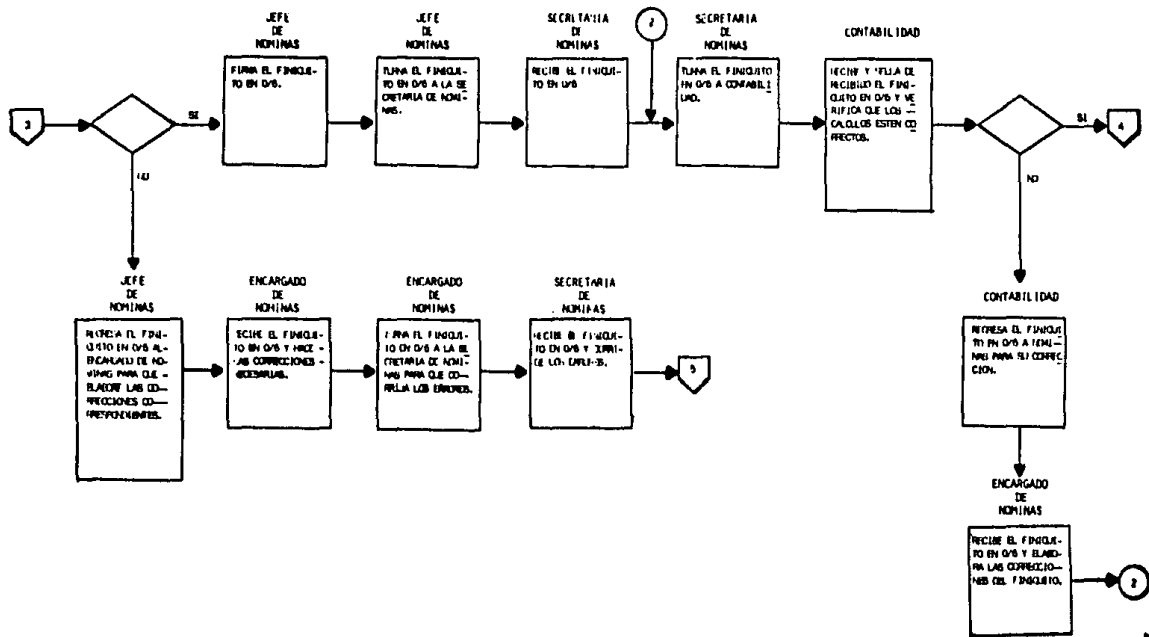
P. PROCEDIMIENTO DE ELABORACION Y PAGO DE FINQUITOS ( INCENTIVACIONES ).

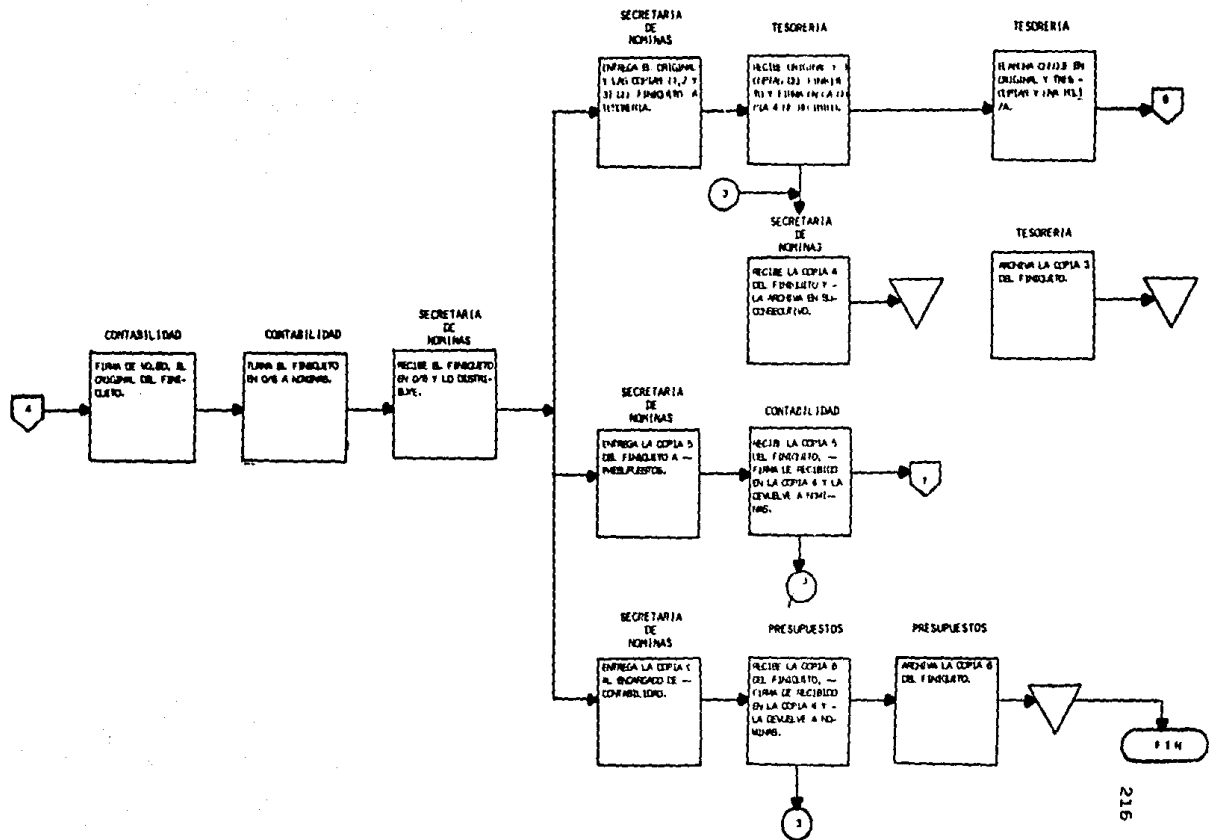


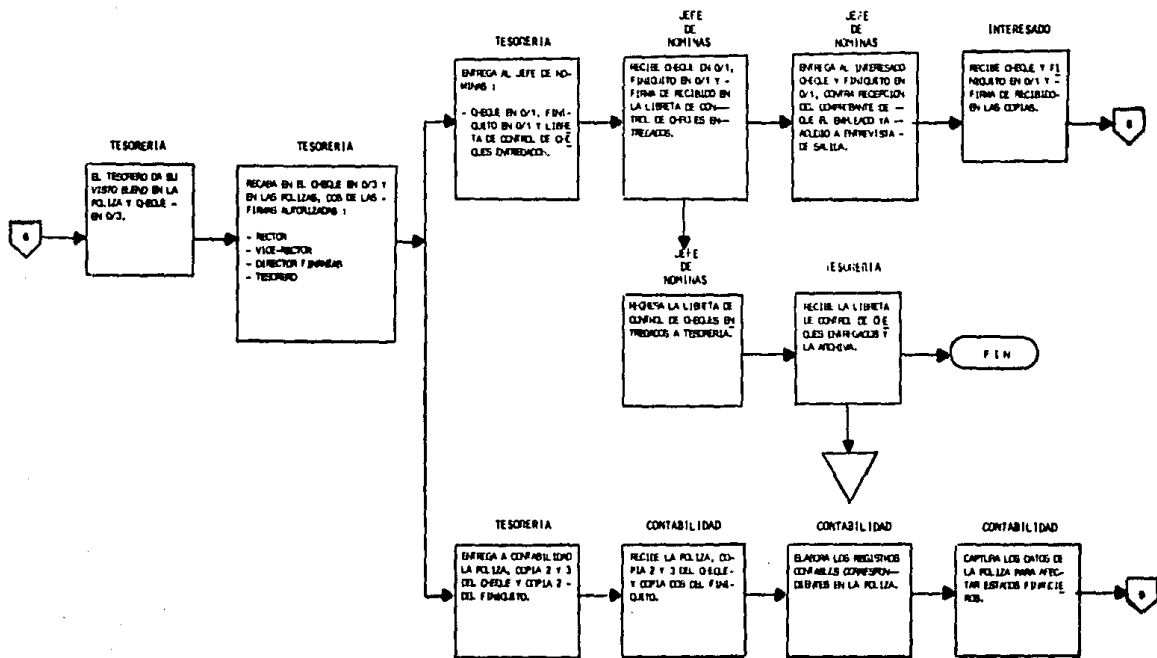


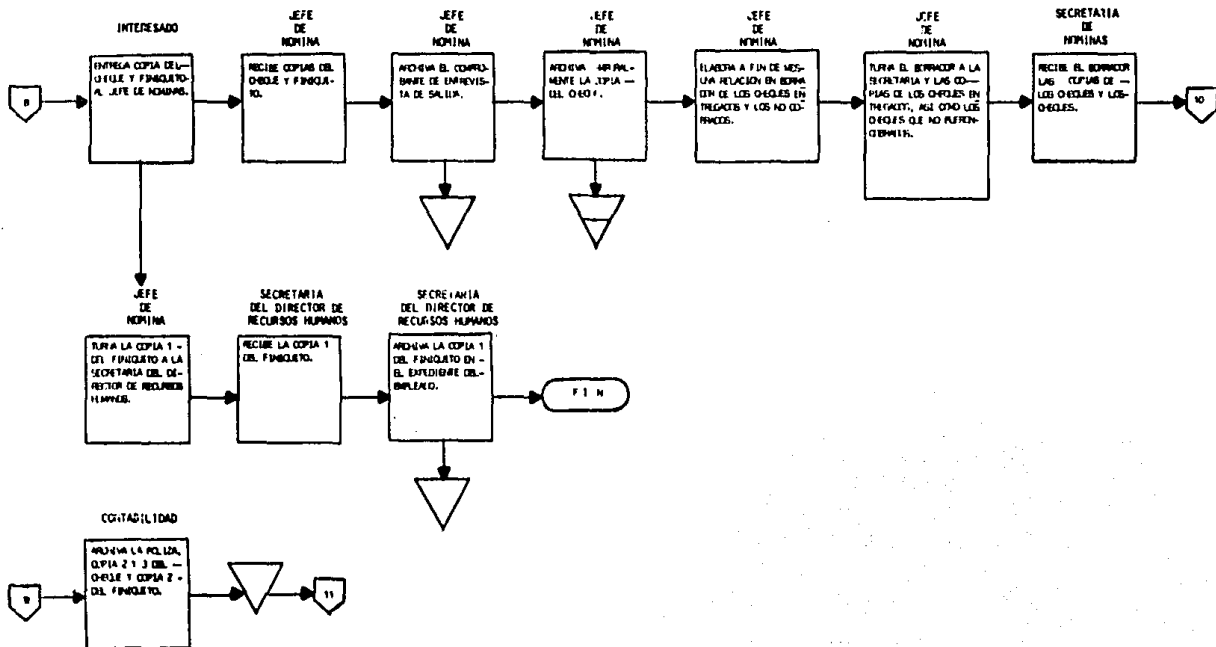


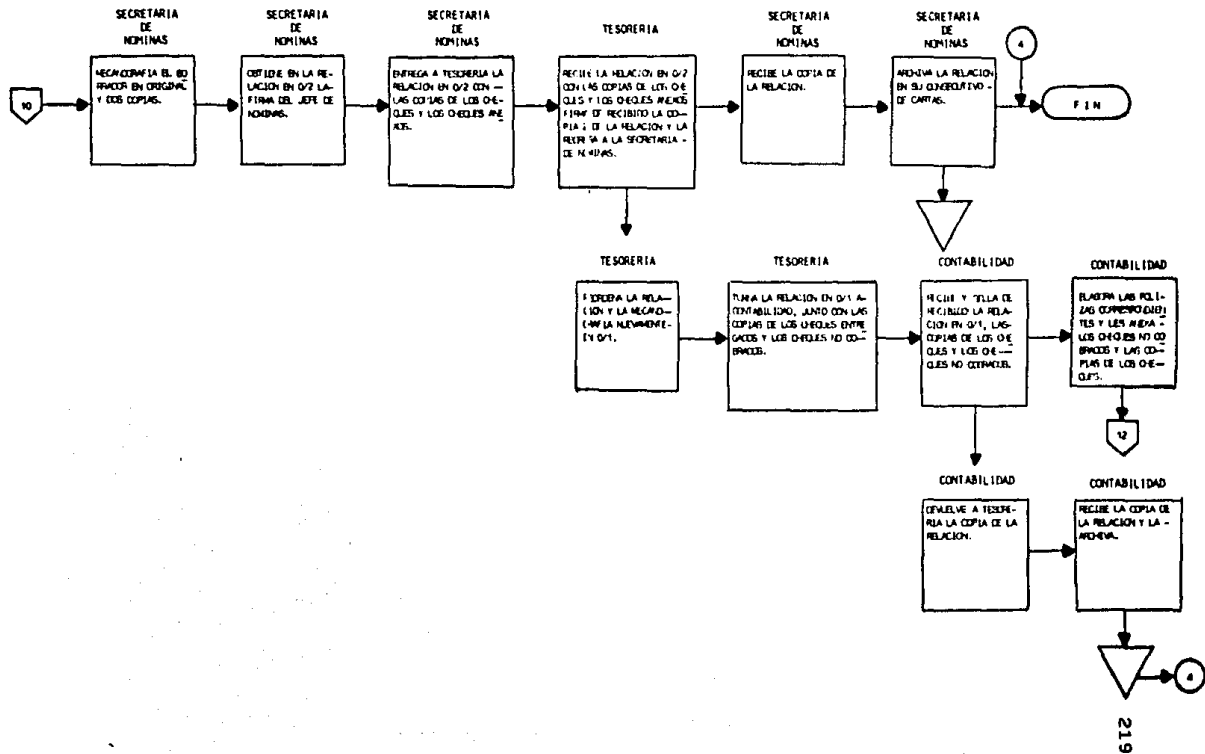


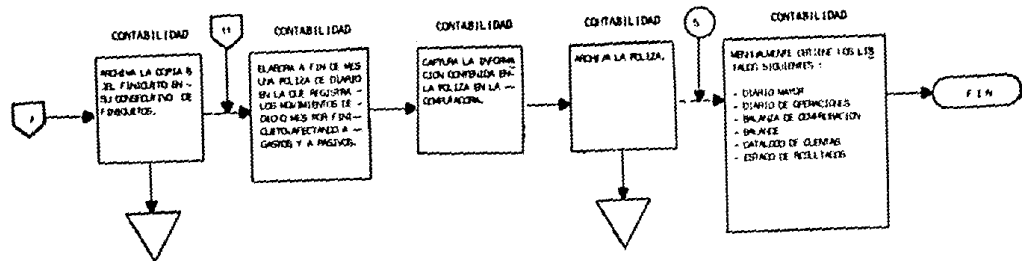
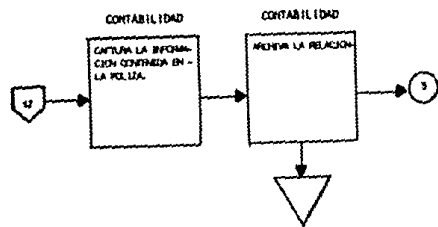








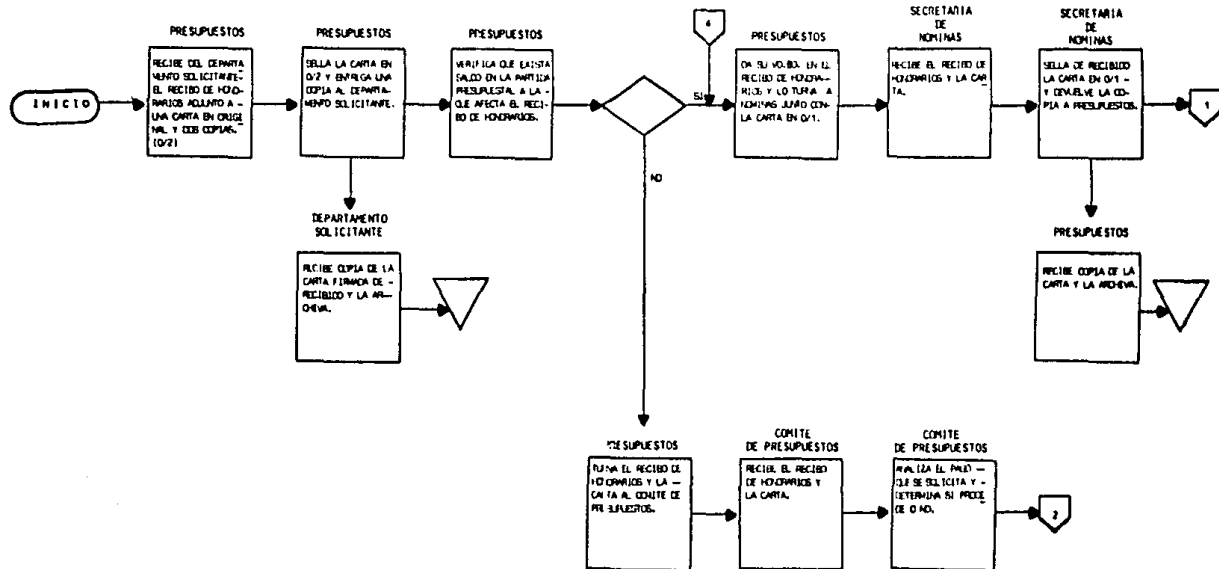


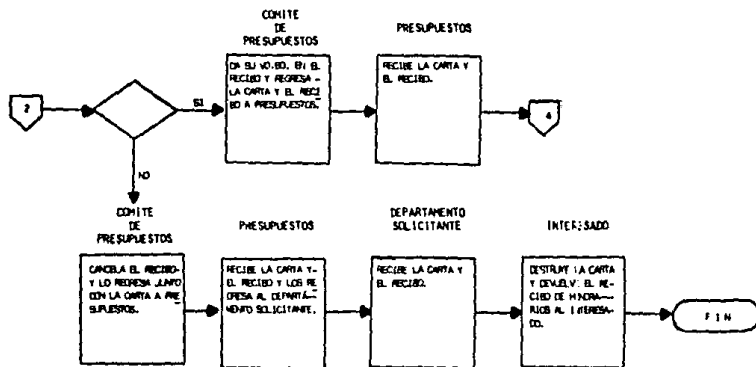
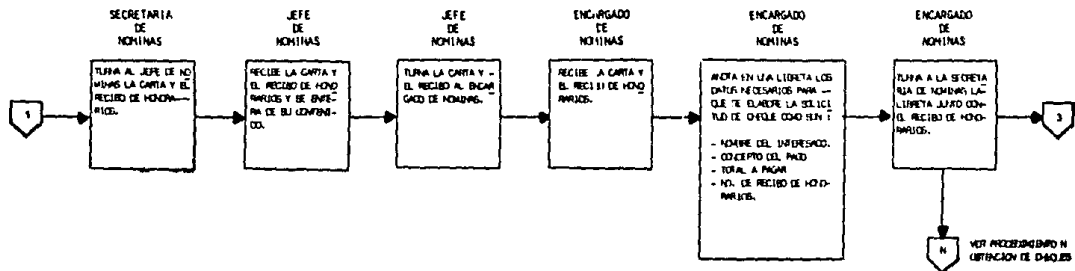




G. PROCEDIMIENTO DE PAGOS POR HONORARIOS.

NOTA: EL PRESENTE PROCEDIMIENTO ES VÁLIDO TAMBIÉN PARA EL RECIBO DE HONORARIOS COMO PARA EL RECIBO POR SERVICIO DE VIGILANCIA DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE POLICÍA ALABAMA, EN ESTE ÚLTIMO CASO DEBERÁ SUSTITUIRSE DONDE SE HAGA REFERENCIA DE HONORARIOS POR RECIBO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE POLICÍA ALABAMA.









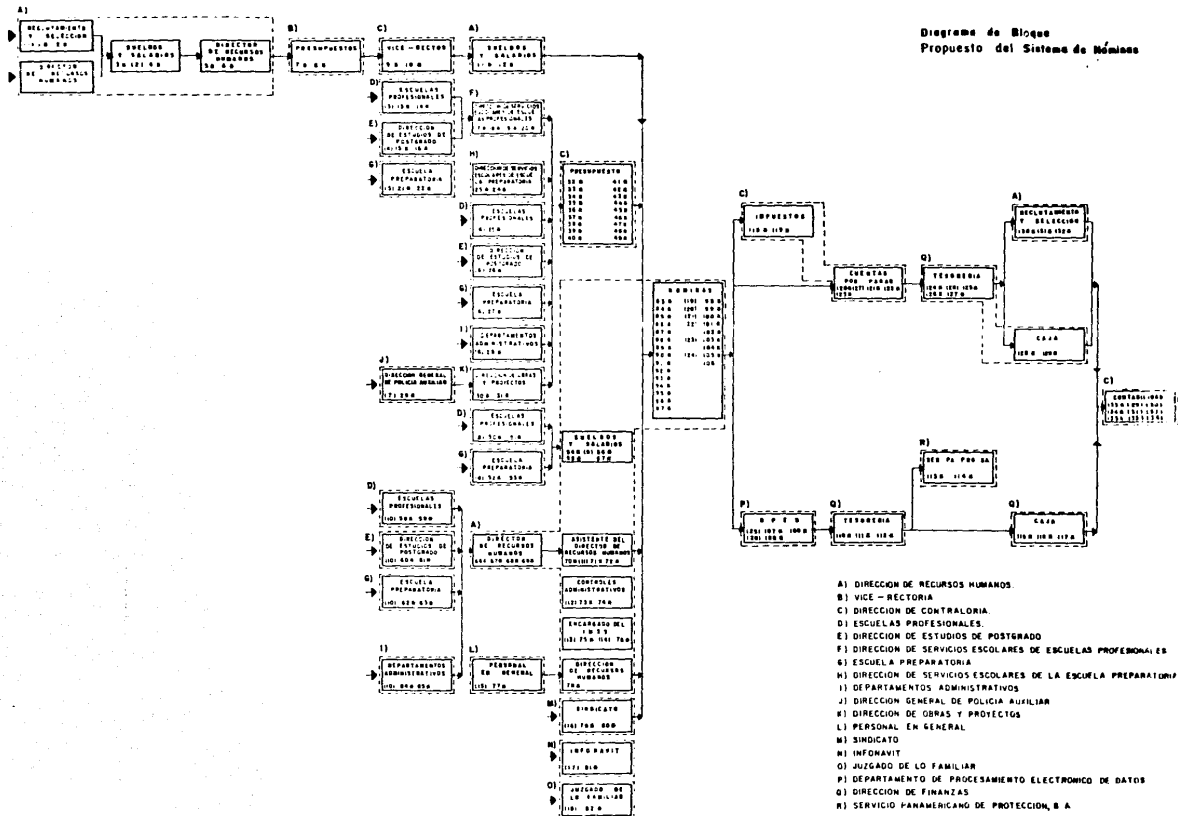






DIAGRAMA DE BLOQUE PROPUESTO DEL SISTEMA DE NOMINAS

AREA	P R O C E S O	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO/CONTROL
A	<p><u>DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS.</u></p> <p>1.- Con base al procedimiento de contratación y selección vigente, Reclutamiento y Selección elabora el control de altas y promociones de personal administrativo, una vez celebrado el contrato individual de trabajo.</p> <p>2.- Reclutamiento y Selección entrega el control de altas y promociones de personal administrativo a Sueldos y Salarios.</p> <p>3.- El Director de Recursos Humanos proporciona a Sueldos y Salarios en forma verbal la información para elaborar el aviso de alta, baja o cambio de personal administrativo.</p> <p>4.- Sueldos y Salarios recibe de Reclutamiento y Selección el control de altas y promociones de personal administrativo.</p> <p>5.- Con base en la información contenida en el control de altas y promociones de personal administrativo, así como en la información que le es proporcionada en forma verbal -- por el Director de Recursos Humanos, elabora el aviso de Alta, Baja o Cambio de personal administrativo (de aquí en adelante --aviso de A,B o C).</p> <p>6.- Sueldos y Salarios entrega el aviso de A,- B o C al Director de Recursos Humanos.</p>	<p>(1) Control de altas y promociones.</p> <p>(1)</p> <p>(1)</p> <p>(2) Aviso de A,B o C</p> <p>(2)</p>	<p>1* Consecutivo de la forma Existencia de un contrato por cada control de altas y promociones.</p> <p>2* Sello de recibido.</p> <p>3* Sello de recibido.</p> <p>4* Existencia del control de altas y promociones de personal administrativo.</p>

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO/CONTROL
A	7.- El Director de Recursos Humanos recibe el aviso de A,B o C y lo firma.	(2)	5* Que el aviso contenga la firma del Jefe de Sueldos y Salarios. Llevar un consecutivo de la forma.
	8.- Turna el aviso de A,B o C a Presupuestos.	(2)	6*  B Sello de recibido en el Aviso de A,B o C.
B	<u>DIRECCION DE CONTRALORIA.</u>	(2)	7*  A Sello de recibido en el Aviso de A,B o C. Verifica que el aviso de A,B o C contenga las firmas del Jefe de Sueldos y Salarios y del Director de Recursos Humanos.
	9.- Presupuestos recibe el aviso de A,B o C.		
	10.- Presupuestos verifica el aviso de A,B o C contra el presupuesto asignado y da su visto bueno.		
	11.- Presupuestos envía el aviso de A,B o C a Vice-rectoría.	(2)	8*  C Sello de recibido.
C	<u>VICE-RECTORIA.</u>	(2)	9*  B Sello de recibido. Verifica que el aviso de A,B o C contenga las firmas del Jefe de Sueldos y Salarios, Director de
	12.- El Vice-rector recibe el aviso de A,B o C y lo firma.		





AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO/CONTROL
E	<p><u>DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO.</u></p> <p>18.- Elabora la Planta Académica para el cuatrimestre lectivo.</p> <p>19.- Envía la Planta Académica a la Dirección de Servicios Escolares de Escuelas Profesionales.</p>	<p>(4) Planta Académica.</p> <p>(4)</p>	<p>15* Archivo cuatrimestral de la planta académica.</p> <p>16* <math>\xrightarrow{F}</math> Sello de recibido en carta de envío adjunta. Consecutivo de la carta</p>
F	<p><u>DIRECCION DE SERVICIOS ESCOLARES DE ESCUELAS PROFESIONALES.</u></p> <p>20.- Recibe de Escuelas Profesionales la Planta Académica semestral.</p> <p>21.- Recibe de la Dirección de Estudios de Postgrado la planta académica cuatrimestral para su firma.</p> <p>22.- Entrega la planta académica semestral ya firmada a Presupuestos. (Se conecta al punto no. 36)</p> <p>23.- Entrega la planta cuatrimestral, ya firmada a Presupuestos. ( Se conecta al punto no. 37).</p>	<p>(3)</p> <p>(4)</p> <p>(3)</p> <p>(4)</p>	<p>17* <math>\xleftarrow{D}</math> Sello de recibido en carta de envío adjunta. Consecutivo de la carta</p> <p>18* <math>\xleftarrow{E}</math> Sello de recibido en carta de envío adjunta. Consecutivo de la carta</p> <p>19* <math>\xrightarrow{C}</math> Sello de recibido en carta de envío adjunta. Consecutivo de la carta</p> <p>20* <math>\xrightarrow{C}</math> Sello de recibido en carta de envío adjunta. Consecutivo de la carta</p>

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO/CONTROL
G	<u>ESCUELA PREPARATORIA.</u> 24.- Elabora la planta académica para el año-lectivo. 25.- Envía la planta académica a la Dirección de Servicios Escolares de la Escuela Preparatoria.	(5) Planta Escuela Preparatoria.  (5)	21* Archivo anual de la --- planta académica.  22*                   H → Sello de recibido en -- carta de envío adjunta. Consecutivo de la carta
H	<u>DIRECCION DE SFRVICIOS ESCOLARES DE LA ESCUELA PREPARATORIA.</u> 26.- Recibe de la Escuela Preparatoria la planta académica anual para su firma. 27.- Entrega la planta académica, ya firmada a Presupuestos. (Se conecta al punto no. 38).	(5)  (5)	23*                   ← G Sello de recibido en -- carta de envío adjunta.  24*                   C → Sello de recibido en -- carta de envío adjunta. Consecutivo de la carta
D	<u>ESCUELAS PROFESIONALES.</u> 28.- En el caso de pagos por honorarios, envían a Presupuestos el recibo de honorarios del interesado. ( Se conecta al punto no. 39)	(6) Recibo de hono rarios.	25*                   C → Sello de recibido en -- carta de envío adjunta. Consecutivo de las cartas.

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO/CONTROL
E	<u>DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO.</u> 29.- En el caso de pagos por honorarios, envía a Presupuestos el recibo de honorarios -- del interesado. (Se conecta al punto no. 40)	(6) Recibo de honorarios.	26* <u>C</u> → Sello de recibido en -- carta de envío adjunta. Consecutivo de las cartas.
G	<u>ESCUELA PREPARATORIA.</u> 30.- En el caso de pagos por honorarios, envía a Presupuestos el recibo de honorarios -- del interesado. (Se conecta al punto no. 41)	(6) Recibo de honorarios.	27* <u>C</u> → Sello de recibido en -- carta de envío adjunta. Consecutivo de las cartas.
I	<u>DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS.</u> 31.- En el caso de pagos por honorarios, envía a Presupuestos el recibo de honorarios -- del interesado. (Se conecta al punto no. 42)	(6) Recibo de honorarios.	28* <u>C</u> → Sello de recibido en -- carta de envío adjunta. Consecutivo de las cartas.
J	<u>DIRECCION GENERAL DE POLICIA AUXILIAR.</u> 32.- Envía a la Dirección de Obras y Proyectos el recibo por el pago de Servicio de Vigilancia.	(7) Recibo Servicio de Vigilancia.	29* <u>K</u> →

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO/CONTROL
K	<u>DIRECCION DE OBRAS Y PROYECTOS.</u> 33.- Recibe el recibo de pago por servicio de vigilancia.  34.- Envía a Presupuestos el recibo. (Se conecta al punto no. 43).	(7)  (7)	30* ← J Sello de recibido en la carta de envío adjunta. Consecutivo de la carta  31* → C Sello de recibido en la carta de envío adjunta. Consecutivo de la carta
C	<u>DIRECCION DE CONTRALORIA.</u> <u>Presupuestos :</u> 35.- Recibe de Sueldos y Salarios el aviso de A, B o C.  36.- Recibe de Escuelas Profesionales las plantas académicas.  37.- Recibe de la Dirección de Estudios de -- Postgrado las plantas académicas.  38.- Recibe de la Escuela Preparatoria la -- planta académica.	(2)  (3)  (4)  (5)	32* ← A Consecutivo de la forma  33* ← D Sello de recibido de la carta de envío adjunta. Archivo semestral de la planta académica.  34* ← E Sello de recibido en la carta de envío adjunta. Archivo cuatrimestral de la planta académica.  35* ← G Sello de recibido en la carta de envío adjunta.

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO/CONTROL
C	<p>39.- Recibe de Escuelas Profesionales el recibo de honorarios del interesado.</p> <p>40.- Recibe de la Dirección de Estudios de -- Postgrado el recibo de honorarios del interesado.</p> <p>41.- Recibe de la Escuela Preparatoria el recibo de honorarios del interesado.</p> <p>42.- Recibe de los Departamentos Administrativos el recibo de honorarios.</p> <p>43.- Recibe de la Dirección de Obras y Proyectos el recibo por pago de servicio de <u>v</u>igilancia.</p> <p>44.- Da su visto bueno en los recibos y descarga en la partida presupuestal correspondiente.</p> <p>45.- Envía a Nóminas el aviso de A,B o C. (Se conecta al punto no. 90)</p>	<p>(6)</p> <p>(6)</p> <p>(6)</p> <p>(6)</p> <p>(7)</p> <p>(6) y (7)</p> <p>(2)</p>	<p>Archivo anual de la --- planta académica.</p> <p>36* ← D Sello de recibido en la carta de envío adjunta. Consecutivo de la carta</p> <p>37* ← E Sello de recibido en la carta de envío adjunta. Consecutivo de la carta</p> <p>38* ← G Sello de recibido en la carta de envío adjunta. Consecutivo de la carta</p> <p>39* ← I Sello de recibido en la carta de envío adjunta. Consecutivo de la carta</p> <p>40* ← K Sello de recibido en la carta de envío adjunta. Consecutivo de la carta</p> <p>41* → A Sello de recibido en la</p>

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO/CONTROL
C	<p>46.- Envía a Nóminas la planta académica de Escuelas Profesionales. (Se conecta al punto no. 91)</p> <p>47.- Envía a Nóminas la planta académica de - Postgrado. (Se conecta al punto no. 92)</p> <p>48.- Envía a Nóminas la planta académica de - la Escuela Preparatoria. (Se conecta al punto no. 93)</p> <p>49.- Envía a Nóminas el recibo de honorarios- de Escuelas Profesionales. (Se conecta al punto no. 94)</p> <p>50.- Envía a Nóminas el recibo de honorarios- de la Dirección de Estudios de Postgrado. (Se conecta al punto no. 95)</p> <p>51.- Envía a Nóminas el recibo de honorarios- de la Escuela Preparatoria. (Se conecta al punto no. 96)</p> <p>52.- Envía a Nóminas el recibo de honorarios- de los Departamentos Administrativos. (Se conecta al punto no. 97)</p> <p>53.- Envía a Nóminas el recibo por pago de -- servicio de vigilancia. ( Se conecta al punto no. 98 ).</p>	<p>(3)</p> <p>(4)</p> <p>(5)</p> <p>(6)</p> <p>(6)</p> <p>(6)</p> <p>(6)</p> <p>(6)</p> <p>(7)</p>	<p>carta de envío adjunta.</p> <p>42*      <u>    </u> A → Sello de recibido en la carta de envío adjunta.</p> <p>43*      <u>    </u> A → Sello de recibido en la carta de envío adjunta.</p> <p>44*      <u>    </u> A → Sello de recibido en la carta de envío adjunta.</p> <p>45*      <u>    </u> A → Sello de recibido en la carta de envío adjunta.</p> <p>46*      <u>    </u> A → Sello de recibido en la carta de envío adjunta.</p> <p>47*      <u>    </u> A → Sello de recibido en la carta de envío adjunta.</p> <p>48*      <u>    </u> A → Sello de recibido en la carta de envío adjunta.</p> <p>49*      <u>    </u> A → Sello de recibido en la carta de envío adjunta.</p>

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO/CONTROL
D	<u>ESCUELAS PROFESIONALES.</u> 54.- Elabora carta solicitando la retabulación de maestros. 55.- Envía la carta a Sueldos y Salarios.	(8)Carta de retabulación.  (8)	50* Consecutivo de la carta  51*           A → Sello de recibido.
G	<u>ESCUELA PREPARATORIA.</u> 56.- Elabora carta solicitando la retabulación de maestros. 57.- Envía la carta a Sueldos y Salarios.	(8)  (8)	52* Consecutivo de la carta  53*           A → Sello de recibido.
A	<u>DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS.</u> <u>Sueldos y Salarios :</u> 58.- Recibe de Escuelas Profesionales la carta solicitando la retabulación de maestros. 59.- Recibe de la Escuela Preparatoria la carta solicitando la retabulación de maestros. 60.- Elabora carta de autorización de retabulación de maestros.	(8)  (8)  (9)Carta de autorización de retabulación.	54*           ← D Sello de recibido. Documentación del profesor adjunta.  55*           ← G Sello de recibido. Documentación del profesor adjunta.  56* Existencia de la solicitud de retabulación.

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO/CONTROL
A	61.- Sueldos y Salarios entrega la carta de - autorización de retabulación de maestros a Nóminas. (Se conecta al punto no. 99)	(9)	57* Sello de recibido. Consecutivo de la carta
D	<u>ESCUELAS PROFESIONALES.</u>  62.- Elabora una carta solicitando el pago o- descuento de conceptos considerados como excepciones a la nómina.  63.- Envía la carta de solicitud de excepcio- nes a la nómina al Director de Recursos- Humanos. (Se conecta al punto no. 70)	(10) Carta de soli- citud de ---- excepciones a la nómina.  (10)	58* Consecutivo de la carta  59* $\xrightarrow{A}$ Sello de recibido.
E	<u>DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO.</u>  64.- Elabora una carta solicitando el pago o- descuento de conceptos considerados como excepciones a la nómina.  65.- Envía la carta de solicitud de excepcio- nes a la nómina al Director de Recursos- Humanos. (Se conecta al punto no. 71)	(10)  (10)	60* Consecutivo de la carta  61* $\xrightarrow{A}$ Sello de recibido.
G	<u>ESCUELA PREPARATORIA.</u>  66.- Elabora una carta solicitando el pago o- descuento de conceptos considerados como excepciones a la nómina.	(10)	62* Consecutivo de la carta



AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO/CONTROL
G	67.- Envía la carta de solicitud de excepciones a la nómina al Director de Recursos-Humanos. (Se conecta al punto no. 72)	(10)	63* <u>  A  </u> → Sello de recibido.
I	<u>DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS</u>		
	68.- Elabora una carta solicitando el pago o descuento de conceptos considerados como excepciones a la nómina.	(10)	64* Consecutivo de la carta
	69.- Envía la carta de solicitud de excepciones a la nómina al Director de Recursos-Humanos. (Se conecta al punto no. 73)	(10)	65* <u>  A  </u> → Sello de recibido.
A	<u>DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS.</u> <u>Director de Recursos Humanos.</u>		
	70.- Recibe de Escuelas Profesionales la carta de solicitud de excepciones a la nómina.	(10)	66*            ← <u>  D  </u> Sello de recibido.
	71.- Recibe de la Dirección de Estudios de -- Postgrado la carta de solicitud de excepciones a la nómina.	(10)	67*            ← <u>  E  </u> Sello de recibido.
	72.- Recibe de la Escuela Preparatoria la carta de solicitud de excepciones a la nómina.	(10)	68*            ← <u>  G  </u> Sello de recibido.
	73.- Recibe de los Departamentos Administrativos la carta de solicitud de excepciones a la nómina.	(10)	69*            ← <u>  I  </u> Sello de recibido.

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO/CONTROL
A	74.- Da su visto bueno y entrega a su Asistente las cartas de solicitud de excepciones a la nómina que recibió.	(10)	
	75.- El Asistente del Director de Recursos Humanos recibe las cartas.	(10)	70* Consecutivo de las cartas.
	76.- El Asistente del Director de Recursos Humanos elabora la carta con excepciones a la nómina.	(11) Carta con excepciones a la nómina.	71* Consecutivo de las cartas. Existencia de cartas de solicitud.
	77.- El Asistente del Director de Recursos Humanos envía a Nóminas la carta con excepciones a la nómina. (Se conecta al punto no. 100)	(11)	72* Sello de recibido.
	78.- Controles Administrativos elabora una carta con faltas, permisos y reembolsos.	(12) Carta con faltas permisos y reembolsos.	73* Consecutivo de la forma
	79.- Entrega la carta a Nóminas. (Se conecta al punto no. 101)	(12)	74* Sello de recibido.
	80.- El Encargado del I.M.S.S. elabora los avisos de alta, baja o cambio al I.M.S.S. y los registra en una libreta.	(13) Libreta de avisos IMSS.	75* Existencia de avisos de alta, baja o cambio al I.M.S.S.
	81.- Recibe los créditos FONACOT y los registra en la libreta de créditos FONACOT.	(14) Libreta de créditos FONACOT.	76* Existencia de créditos FONACOT.
	82.- Entrega a Nóminas las libretas de crédito FONACOT y avisos del I.M.S.S. (Se conecta al punto no. 102)	(13) y (14)	

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO/CONTROL
L	<u>PERSONAL EN GENERAL.</u> 83.- Entrega a la Dirección de Recursos Humanos su renuncia.	(15) Renuncia.	77* $\xrightarrow{A}$ Sello de recibido.
A	<u>DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS.</u> 84.- Recibe la renuncia y da su visto bueno.  85.- Entrega a Nóminas la renuncia. (Se conecta al punto no. 103)	(15)  (15)	78* $\xleftarrow{L}$ Sello de recibido.
M	<u>SINDICATO.</u> 86.- Elabora carta de descuentos por concepto de créditos de casas comerciales para aplicarlos en la nómina correspondiente.  87.- Envía a Nóminas la carta. (Se conecta al punto no. 104)	(16) Carta de créditos comerciales.  (16)	79* Consecutivo de la carta Existencia de vales de compra.  80* $\xrightarrow{A}$ Sello de recibido.
N	<u>INFONAVIT.</u> 88.- Envía a Nóminas el aviso de descuento de créditos INFONAVIT. (Se conecta al punto no. 105)	(17) Aviso crédito INFONAVIT.	81* $\xrightarrow{A}$ Sello de recibido.
O	<u>JUZGADO DE LO FAMILIAR.</u> 89.- Envía a Nóminas el oficio de pensión alim <sub>enticia</sub> .	(18) Oficio de pen <sub>sentencia</sub>	82* $\xrightarrow{A}$

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO/CONTROL
O	(Se conecta al punto no.106).	sión alimenticia.	Sello de recibido.
A	<u>DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS.</u> <u>Nóminas :</u> 90.- Recibe de Sueldos y Salarios el aviso de A,B o C.  91.- Recibe de Presupuestos las plantas académicas de Escuelas Profesionales.  92.- Recibe de Presupuestos las plantas académicas de la Dirección de Estudios de --- Postgrado.  93.- Recibe de Presupuestos las plantas académicas de la Escuela Preparatoria.  94.- Recibe de Presupuestos los recibos de honorarios de Escuelas Profesionales.	(2)  (3)  (4)  (5)  (6)	← A 83* Sello de recibido en carta de envío adjunta. Consecutivo del aviso de A,B o C.  ← C 84* Sello de recibido en carta de envío adjunta. Archivo semestral de la planta.  ← C 85* Sello de recibido en carta de envío adjunta. Archivo cuatrimestral de la planta.  ← C 86* Sello de recibido en carta de envío adjunta. Archivo anual de la -- planta.  ← C 87* Sello de recibido en carta de envío adjunta.

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO/CONTROL
A	95.- Recibe de Presupuestos los recibos de honorarios de la Dirección de Estudios de Postgrado.	(6)	88*      ← C Sello de recibido en - carta de envío adjunta.
	96.- Recibe de Presupuestos los recibos de ho de la Escuela Preparatoria.	(6)	89*      ← C Sello de recibido en - carta de envío adjunta.
	97.- Recibe de Presupuestos los recibos de honorarios de los Departamentos Administrativos.	(6)	90*      ← C Sello de recibido en - carta de envío adjunta.
	98.- Recibe de Presupuestos el recibo por pago de servicio de vigilancia.	(7)	91*      ← C Sello de recibido en - carta de envío adjunta. Consecutivo de la carta
	99.- Recibe de Sueldos y Salarios la carta de retabulación de maestros.	(9)	92* Sello de recibido. Consecutivo de la carta
	100.- Recibe del Asistente del Director de Recursos Humanos la carta con excepciones a la nómina.	(11)	93* Sello de recibido. Consecutivo de la carta
	101.- Recibe de Controles Administrativos la carta con faltas, permisos y reembolsos.	(12)	94* Sello de recibido en - carta de envío adjunta. Consecutivo de la carta
	102.- Recibe del Encargado del I.M.S.S. las libretas de créditos FONACOT y avisos del I.M.S.S.	(13) y (14)	
	103.- Recibe del Director de Recursos Humanos la renuncia del empleado.	(15)	

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO/CONTROL
A	104.- Recibe del Sindicato la carta de créditos comerciales.	(16)	95* ← M Sello de recibido en - carta de envío adjunta. Consecutivo de la carta
	105.- Recibe del INFONAVIT el aviso de crédito INFONAVIT.	(17)	96* ← N Sello de recibido en - carta de envío adjunta. Consecutivo de la carta
	106.- Recibe del juzgado de lo familiar el -- oficio de pensión alimenticia.	(18)	97* ← O Sello de recibido.
	107.- Elabora movimientos a la nómina para la quincena correspondiente.	(19) Movimiento de altas, rein-- gresos y cam- bios al perso- nal.	98* Consecutivo de los movi- mientos. Soporte.
		(20) Movimiento de alta, baja o- cambio al ar- chivo de con- ceptos fijos.	99* Consecutivo de los movi- mientos. Soporte.
		(21) Movimiento va- riable de nó- mina.	100* Consecutivo de los mo- vimientos. Soporte.
		(22) Movimiento de bajas de per- sonal.	101* Consecutivo de los mo- vimientos. Soporte.
	108.- Captura los movimientos a la nómina.	(19),(20),(21)y(22)	102* Cifras de control.

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO/CONTROL
A	<p>109.- Elabora la solicitud de expedición de cheque para los pagos fuera de nómina.</p> <p>110.- Envía la solicitud de expedición de cheque a Cuentas por Pagar. (Se conecta al punto 128)</p> <p>111.- Elabora el finiquito o indemnización.</p> <p>112.- Envía a Impuestos el finiquito o indemnización. (Se conecta al punto 126)</p>	<p>(23) Solicitud de expedición de cheque.</p> <p>(23)</p> <p>(24) Finiquito o Indemnización</p> <p>(24)</p>	<p>103* Consecutivo de solicitud de expedición de cheque. Soportes.</p> <p>104* <math>\xrightarrow{C}</math> Sello de recibido.</p> <p>105* Existencia de renuncia en caso de finiquito. Consecutivo del finiquito o indemnización.</p> <p>106* <math>\xrightarrow{C}</math> Sello de recibido.</p>
P	<p><u>DEPARTAMENTO DE PROCESAMIENTO ELECTRONICO DE DATOS.</u></p> <p>113.- Emite recibos para pago en efectivo.</p> <p>114.- Emite cheques.</p> <p>115.- Envía los cheques y los recibos a Tesorería.</p>	<p>(25) Recibos.</p> <p>(26) Cheques.</p> <p>(25) y (26)</p>	<p>107* Existencia de movimientos. Listado de nóminas.</p> <p>108* Existencia de movimientos. Listado de cheques emitidos.</p> <p>109* <math>\xrightarrow{Q}</math> Carta de envío adjunta Consecutivo de carta.</p>

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO/CONTROL
Q	<u>DIRECCION DE FINANZAS.</u> 116.- Tesorería recibe del Departamento de -- Procesamiento Electrónico de Datos los cheques y los recibos.  117.- Tesorería envía al Servicio Panamericano de Protección, S.A. (de aquí en adelante SER.PA.PRO.SA.) los recibos de pago en efectivo.  118.- Tesorería envía a Caja los cheques. (Se conecta al punto no. 122)	(25) y (26)  (25)  (26)	110*      ← P Sello de recibido y - carta de envío adjunta.  111*      → R Listado de recibos y contra-recibo de SER. PA.PRO.SA.  112* Carta de envío adjunta
R	<u>SERVICIO PANAMERICANO DE PROTECCION, S.A.</u> 119.- Recibe de Tesorería los recibos de pago en efectivo.  120.- Llena los sobres para el pago.  121.- Entrega los sobres y recibos a Caja. (Se conecta al punto no. 123).	(25)  (25)	113*      ← Q Listado de recibos y contra-recibo.  114*      → Q Listado de recibos.
Q	<u>DIRECCION DE FINANZAS.</u> 122.- Caja recibe los cheques de Tesorería.  123.- Caja recibe de SER.PA.PRO.SA. los sobres y recibos.	(26)  (25)	115* Sello de recibido en- carta de envío adjunta  116* Listado de recibos.



AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO/CONTROL
Q	124.- Caja efectúa el pago correspondiente.  125.- Caja envía a Contabilidad las copias - firmadas de recibido tanto de cheques - como de efectivo, así como lo que no - fue cobrado o cancelado. (Se conecta al punto no. 142).	(25) y (26)  (25) y (26)	117* <u>    C    </u> → Carta de envío adjun- ta.
C	<u>DIRECCION DE CONTRALORIA.</u>  126.- Impuestos recibe de Nóminas el finiqui- to o indemnización y verifica los cálcu- los.  127.- Entrega a Cuentas por Pagar el finiqui- to o indemnización.  128.- Cuentas por Pagar recibe de Nóminas la- solicitud de cheques.  129.- Cuentas por Pagar recibe de Impuestos - el finiquito o indemnización.  130.- Cuentas por Pagar, elabora una cuenta - por pagar con base en las solicitudes - de cheque o bien en el finiquito o in- demnización según corresponda.	(24)  (24)  (23)  (24)  (27) Cuenta por pa- gar.	118*                    ← <u>    A    </u> Sello de recibido en- el finiquito y conse- cutivo.  119* Sello de recibido y - consecutivo del finiqui- to.  120*                    ← <u>    A    </u> Sello de recibido y - consecutivo de la so- licitud de cheque.  121* Sello de recibido y - consecutivo del finiqui- to.  122* Existencia de la soli- citud, finiquito o in- demnización.

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO/CONTROL
C	131.- Cuentas por Pagar, envía a Tesorería la solicitud de cheque o bien el finiquito o indemnización.	(23) y (24)	123* $\xrightarrow{Q}$ Sello de recibido y - consecutivo de la solicitud de cheque; finiquito o indemnización.
Q	<p><u>DIRECCION DE FINANZAS.</u></p> <p>132.- Tesorería recibe de Cuentas por Pagar - la solicitud de cheque o bien el finiquito o indemnización.</p> <p>133.- Tesorería elabora cheque (fuera de nómina).</p> <p>134.- Tesorería entrega a Caja cheque (Fuera de nómina)</p> <p>135.- Tesorería envía a Reclutamiento y Selección el cheque y el finiquito o indemnización. (Se conecta al punto 139)</p> <p>136.- Caja recibe de Tesorería el cheque. (Fuera de nómina).</p>	<p>(23) y (24)</p> <p>(28) Cheque fuera-de nómina.</p> <p>(28)</p> <p>(24) y (28)</p> <p>(28)</p>	<p>124* <math>\xleftarrow{C}</math> Sello de recibido y - consecutivo de la solicitud de cheque, finiquito o indemnización.</p> <p>125* Existencia de solicitud de cheque, finiquito o indemnización. Registro en hoja tabular.</p> <p>126* Firma de recibido en la libreta de control.</p> <p>127* <math>\xrightarrow{A}</math> Firma de recibido en la libreta de control.</p> <p>128* <math>\xleftarrow{Q}</math> Firma de recibido en la libreta de control.</p>

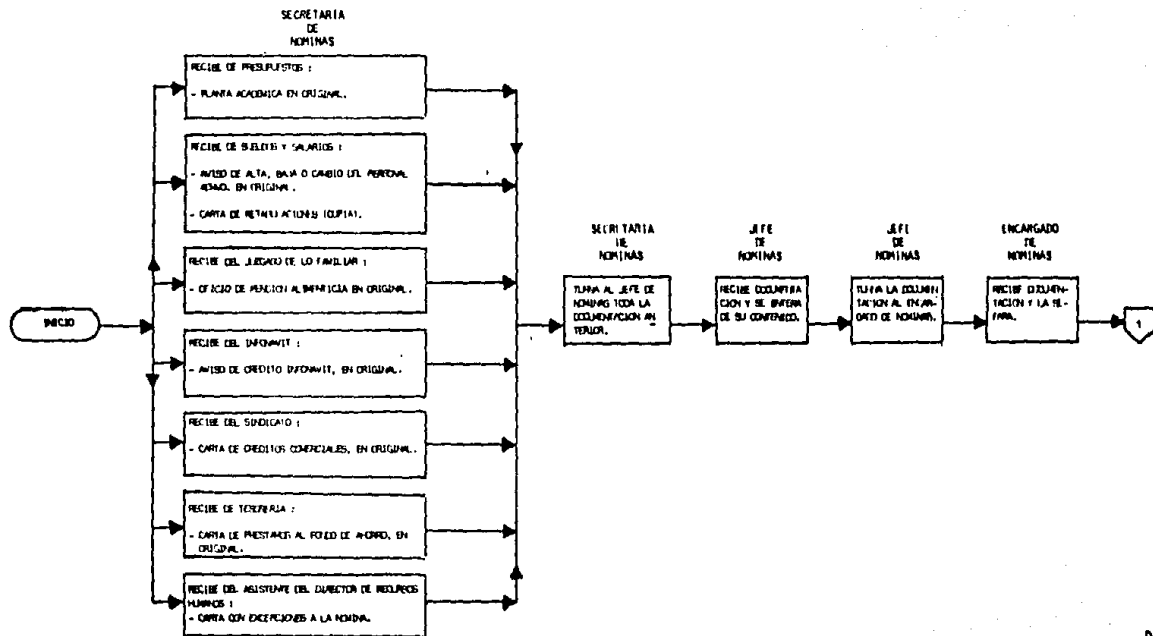
AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO/CONTROL
Q	137.- Caja efectúa el pago correspondiente.  136.- Caja envía a Contabilidad la copia del cheque (fuera de nómina) firmado de recibido. (Se conecta al punto no. 142).	(28)  (28)	129*  P → Carta de envío adjunta y consecutivo.
A	<u>DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS.</u>  139.- Reclutamiento y Selección recibe de Tesorería el finiquito o indemnización y el cheque (fuera de nómina).  140.- Reclutamiento y Selección entrega el cheque y el finiquito o indemnización al interesado.  141.- Reclutamiento y Selección entrega a Contabilidad las copias de los cheques y finiquitos o indemnizaciones firmadas de recibido así como las que no fueron cobrados. (Se conecta al punto no. 143).	(24) y (28)  (24) y (28)  (24) y (28)	130*  ← Q Firma de recibido en la libreta de control.  131* Copia del finiquito o indemnización firmado de recibido.  132*  C → Relación adjunta.
C	<u>DIRECCION DE CONTRALORIA.</u>  142.- Contabilidad recibe de Caja las copias firmadas de recibido tanto de cheques como de efectivo así como de lo que no fue cobrado o cancelado y las copias de los cheques fuera de nómina firmado de recibido.	(25),(26)y(28)	133*  ← P Sello de recibido en carta de envío adjunta.

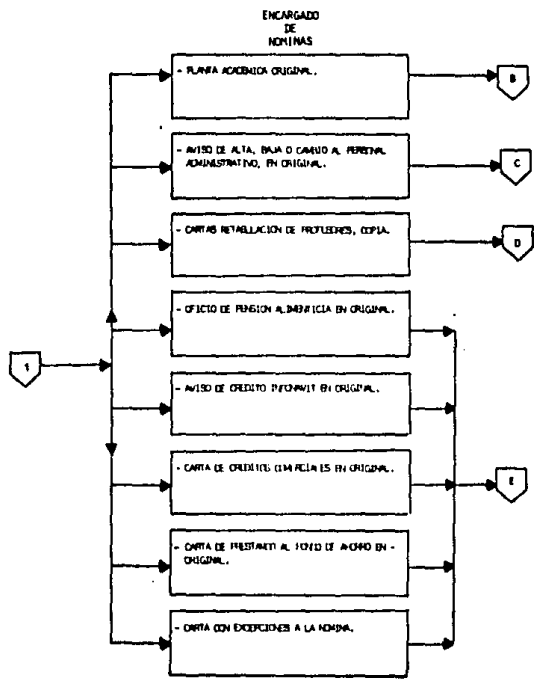
AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO/CONTROL
C	<p>143.- Contabilidad recibe de Reclutamiento y Selección las copias de los cheques y finiquitos o indemnizaciones firmadas de recibido así como los que no fueron cobrados.</p> <p>144.- Contabilidad afecta las partidas contables correspondientes con el fin de obtener los estados financieros mensualmente.</p>	<p>(24) y (28)</p> <p>(29) Estado de Resultados.</p> <p>(30) Balance General.</p> <p>(31) Balanza de Comprobación.</p> <p>(32) Diario Mayor.</p> <p>(33) Diario de Operación.</p> <p>(34) Catálogo de Cuentas.</p>	<p>134*      ← A Sello de recibido en relación adjunta.</p> <p>135* Existencia de pólizas que respalden las afectaciones Contables</p>



**NOTA:** NO SE INCLUYEN LOS DIAGRAMAS DE  
LOS PROCEDIMIENTOS DE:  
I. CANCELACIONES A LA NOMINA.  
M. PAGOS POR HONORARIOS.  
POR SER EXACTAMENTE IGUALES A -  
LOS PROCEDIMIENTOS ACTUALES, VER  
PROCEDIMIENTOS M y Q DEL ANEXO-  
2.

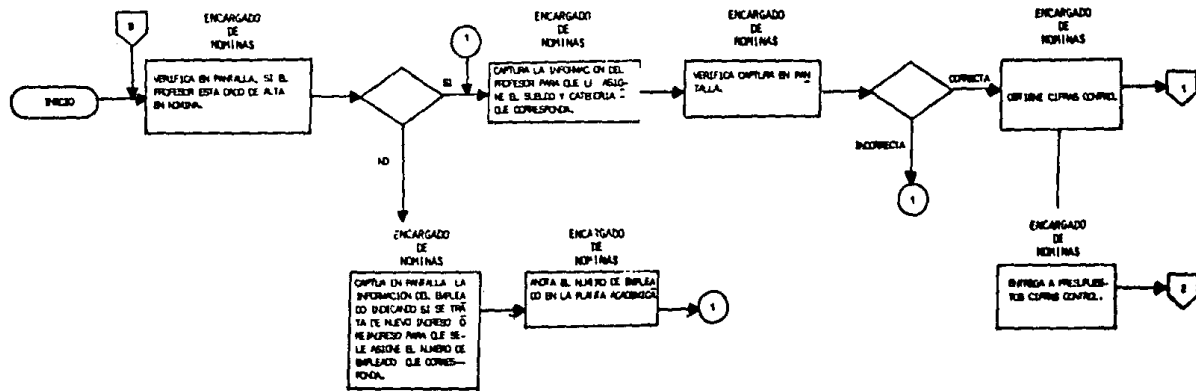
A. PROCEDIMIENTO DE INICIO DE LA NOMINA.

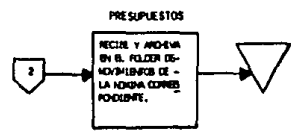
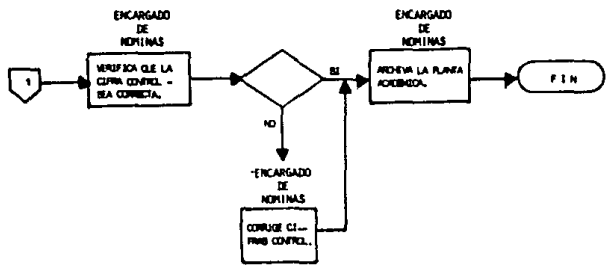






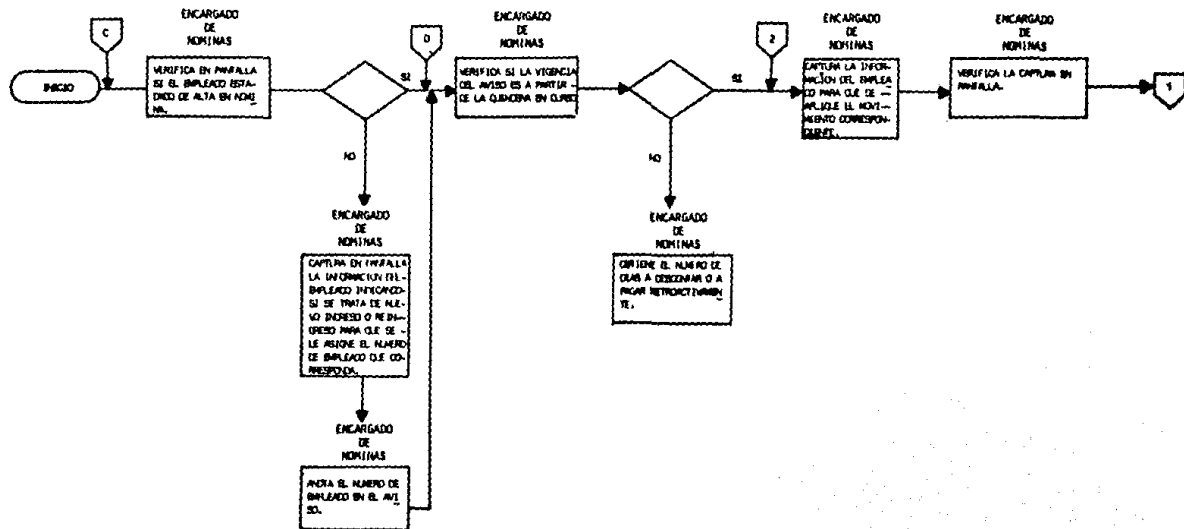
B. PROCEDIMIENTO DE ALTAS, BAJAS O CAMBIOS DE PERSONAL DOCENTE.

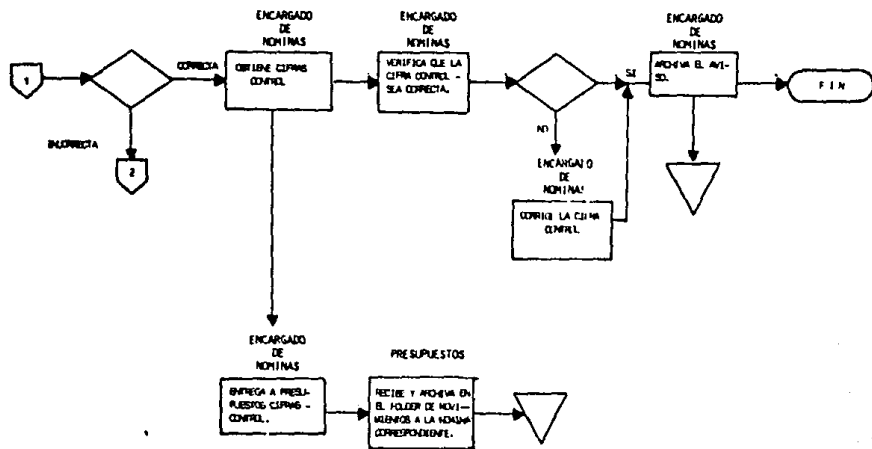




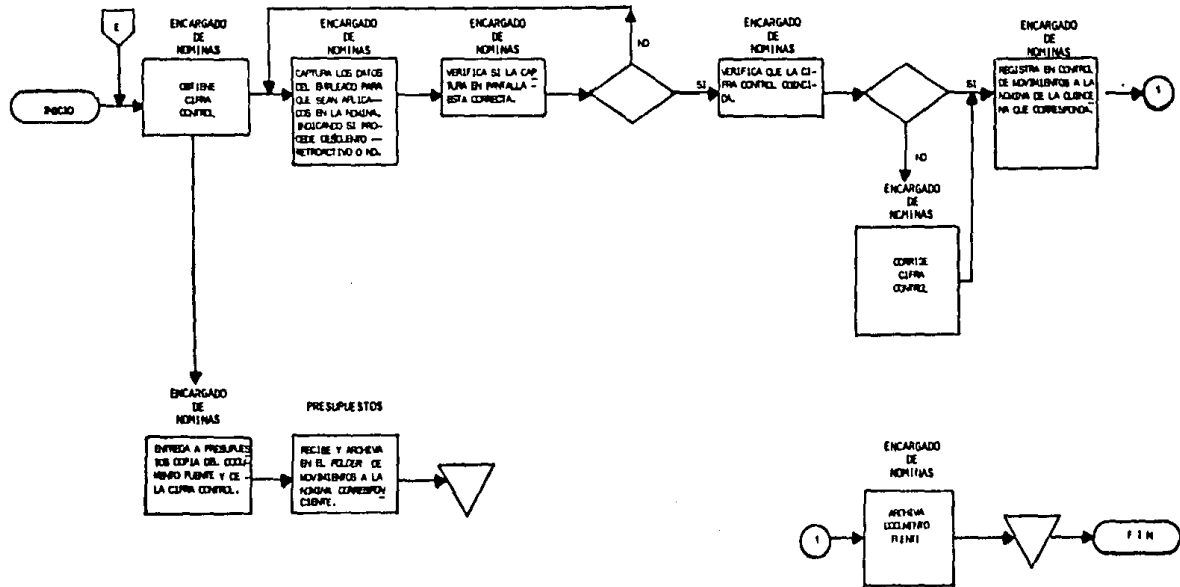
C. PROCEDIMIENTO DE ALTAS, BAJAS O CAMBIOS DE PERSONAL ADMINISTRATIVO.

D. PROCEDIMIENTO DE RETABULACION DE PROFESORES.

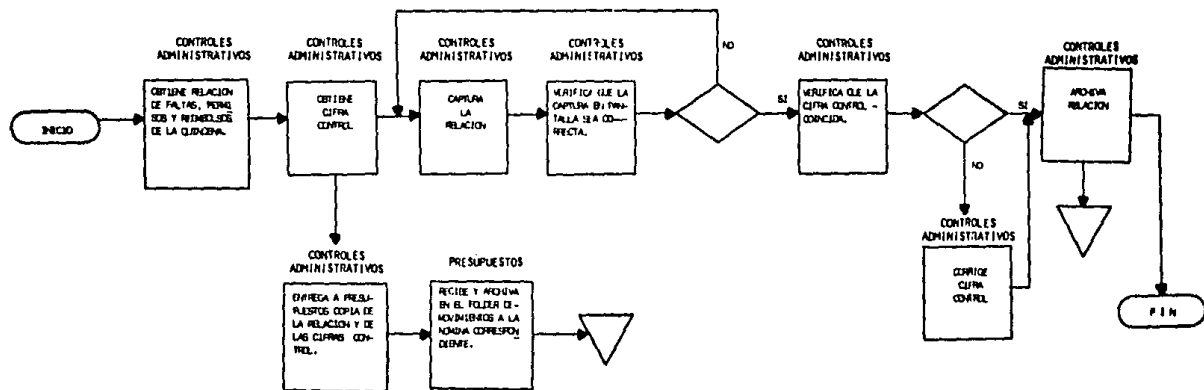




E. PROCEDIMIENTO DE MOVIMIENTOS A LA NOMINA.

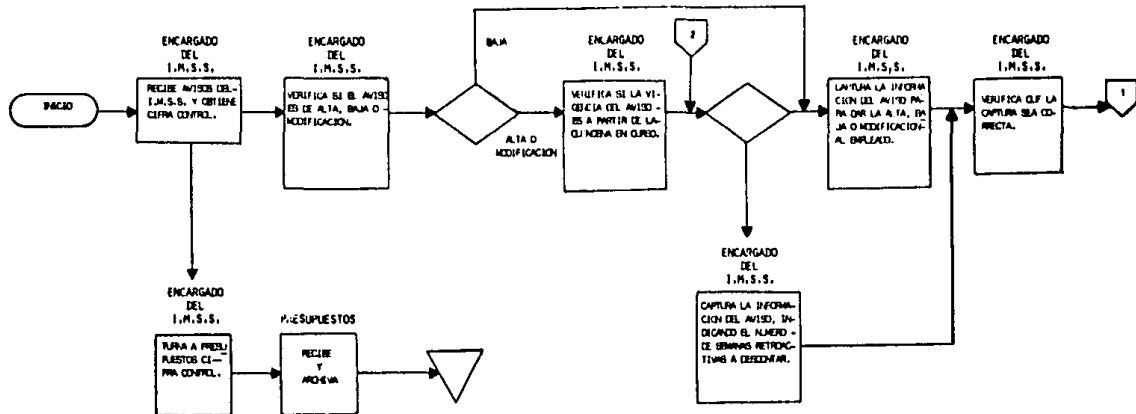


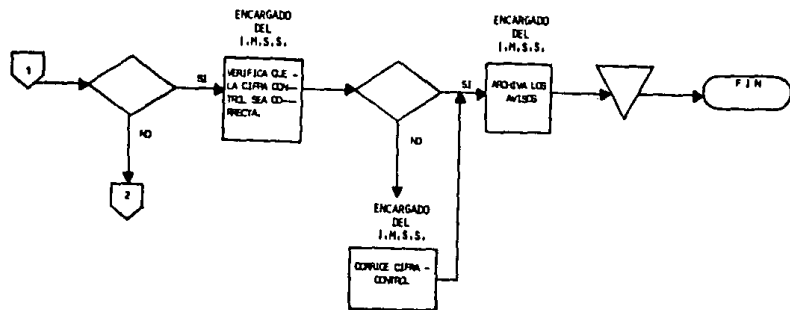
F. PROCEDIMIENTO DE DESCUENTO POR FALTAS, PERMISOS Y REEMBOLSOS.



6. PROCEDIMIENTO ALTAS, BAJAS O MODIFICACIONES AL I.M.S.S.

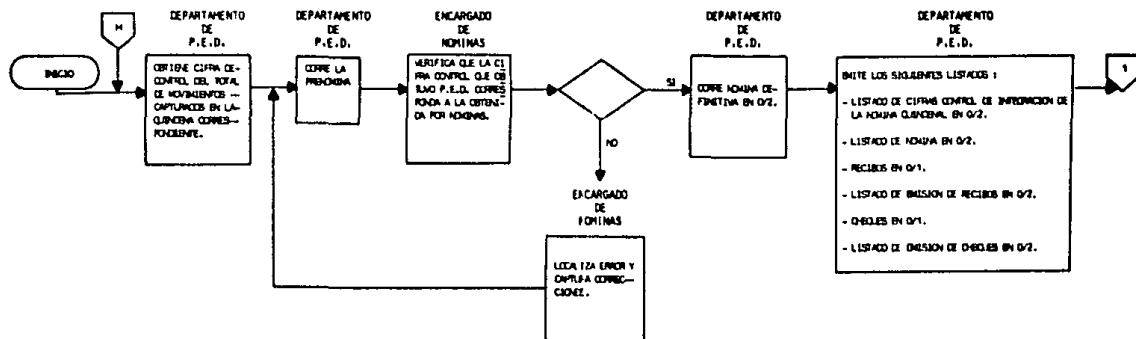
NOTA: ESTE PROCEDIMIENTO TAMBIEN SERA VALIDO PARA LOS CREDITOS FONICOR.

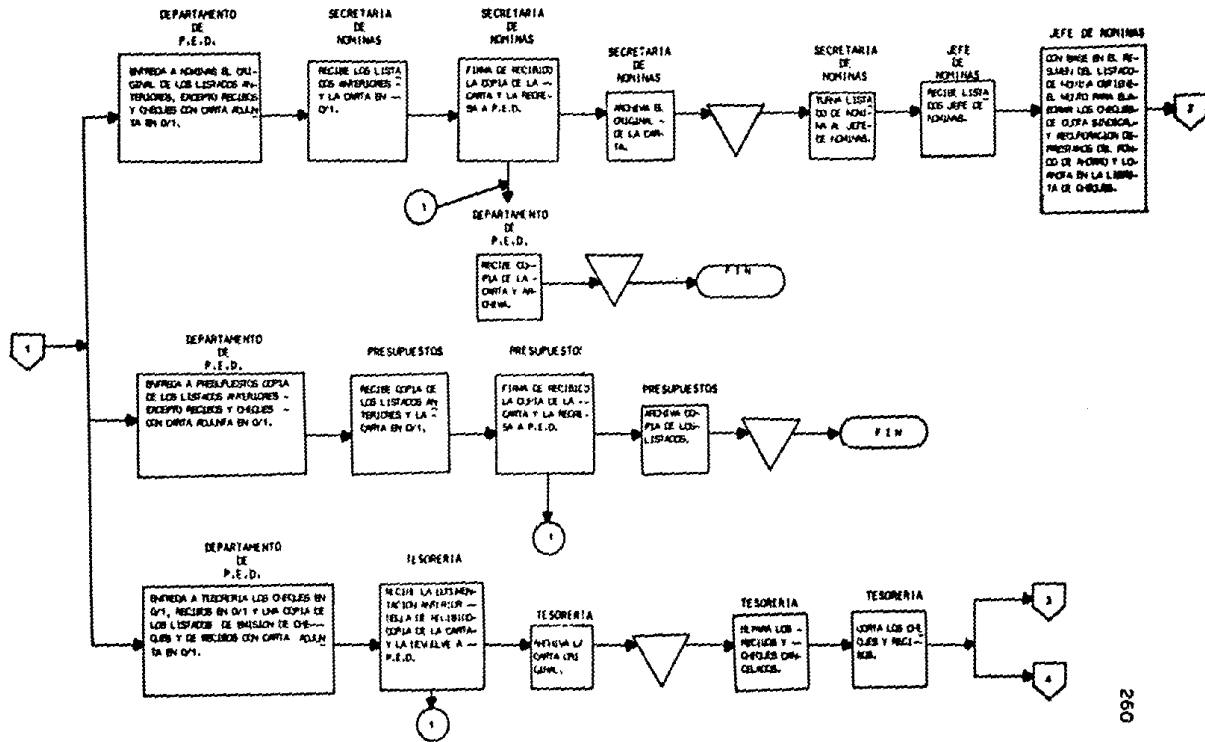


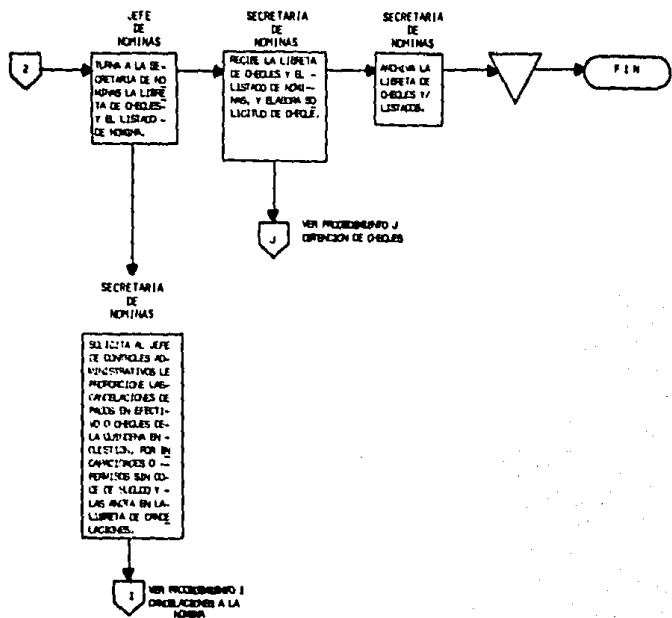


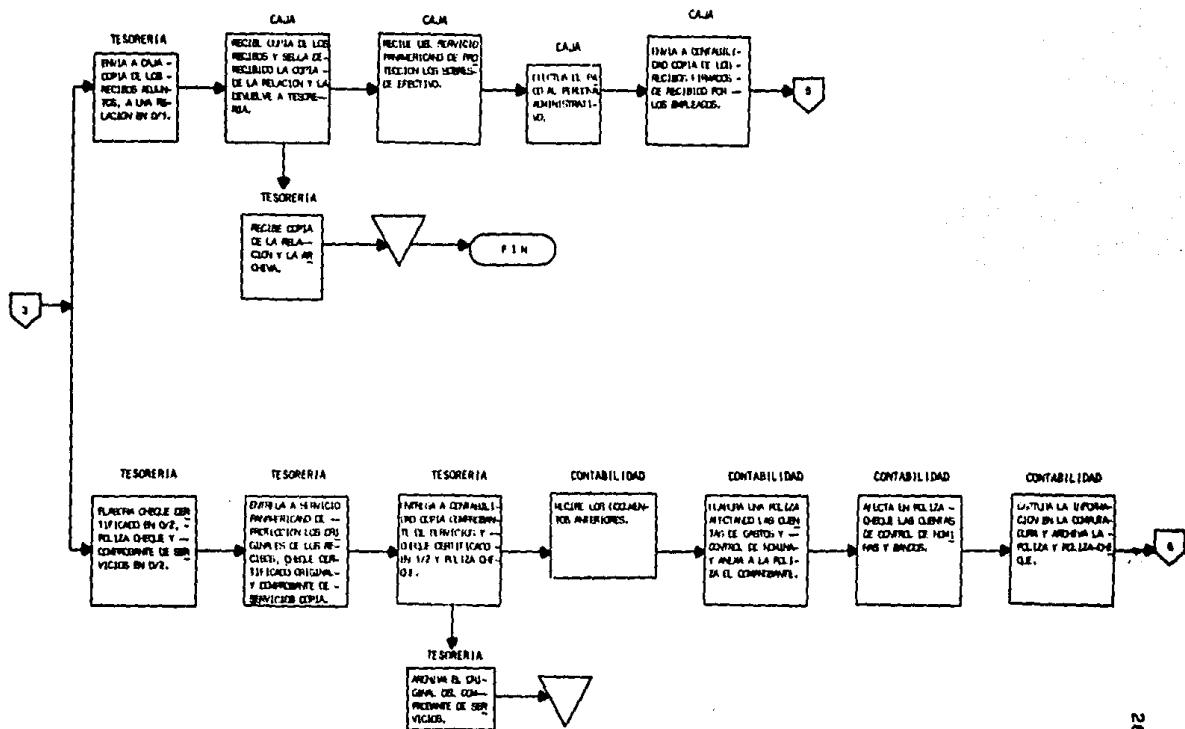


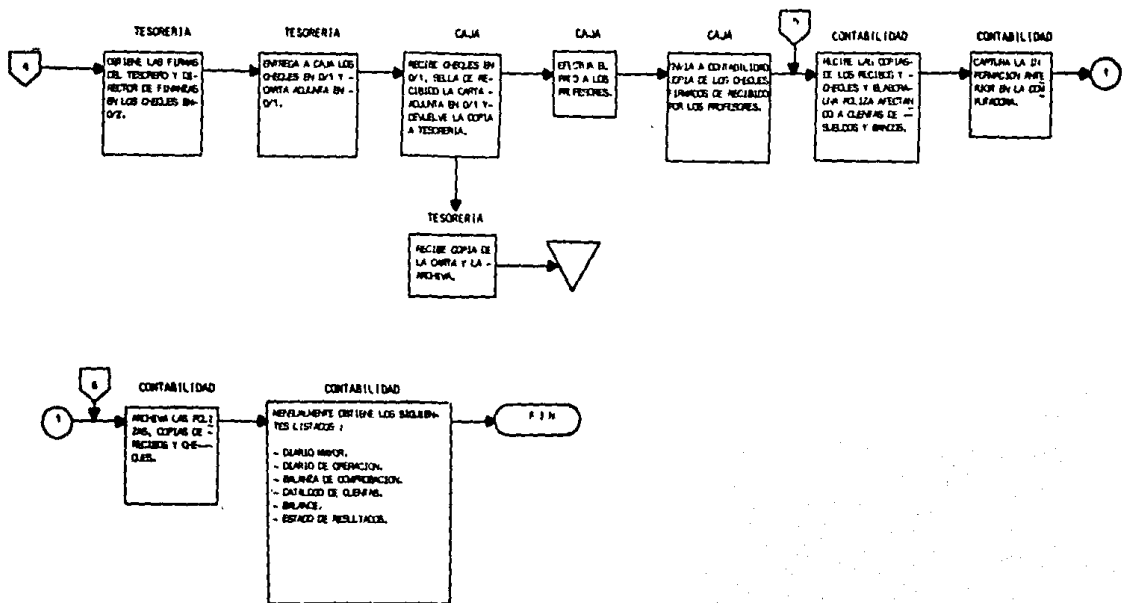
## N. PROCEDIMIENTO DE FIN DE NOMINA.



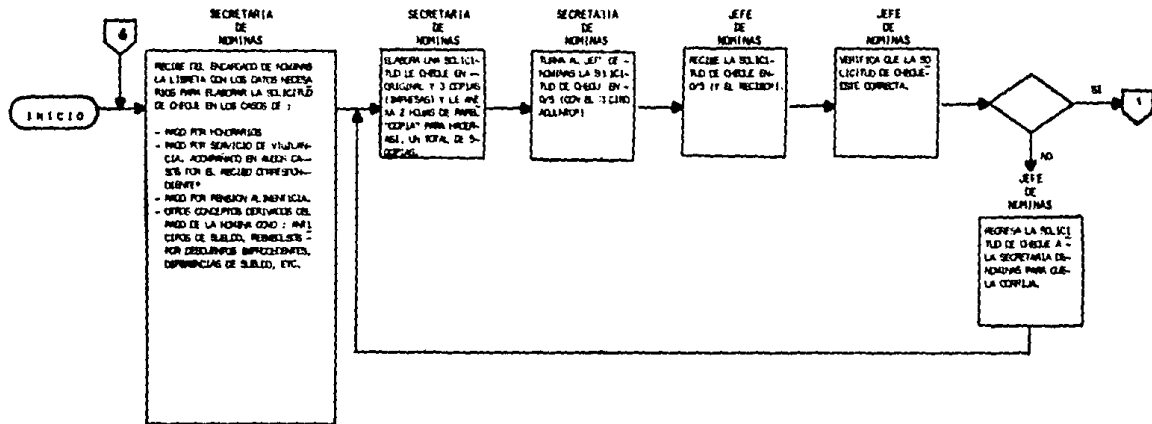


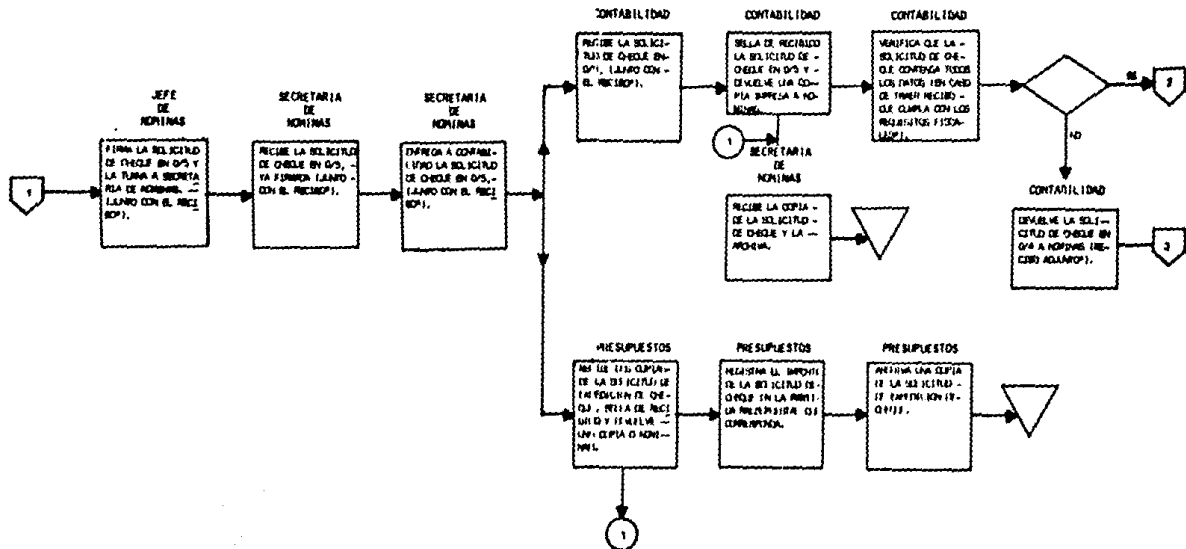


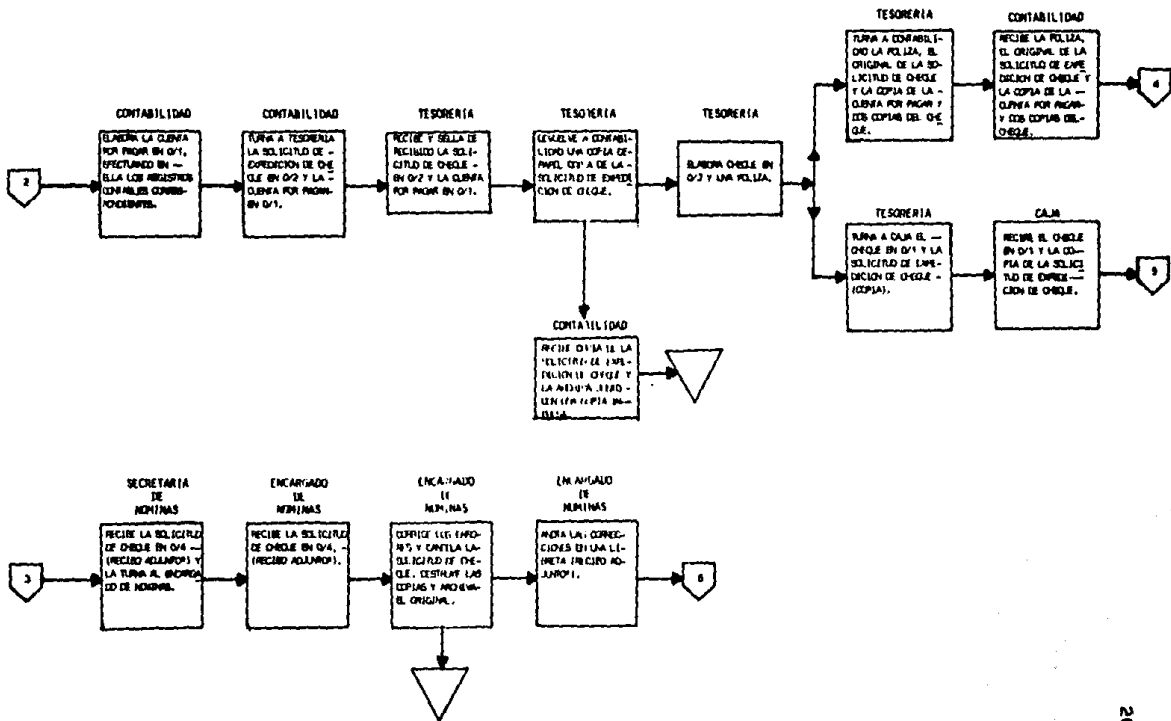




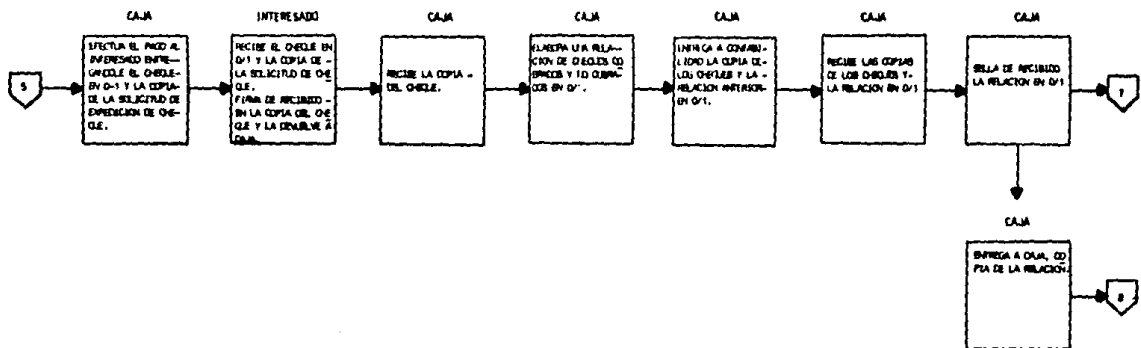
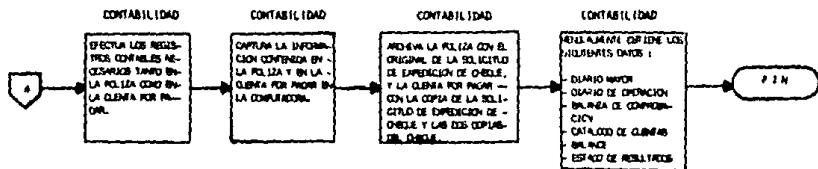
7. PROCEDIMIENTO PARA LA OBTENCION DE CHEQUES.

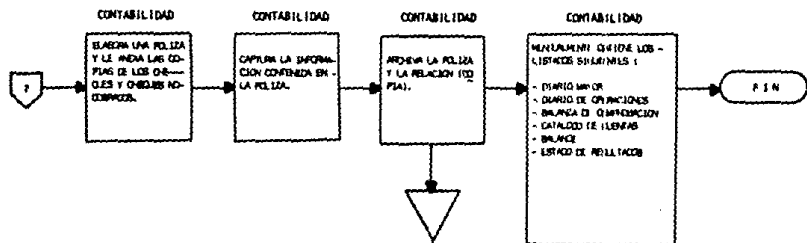




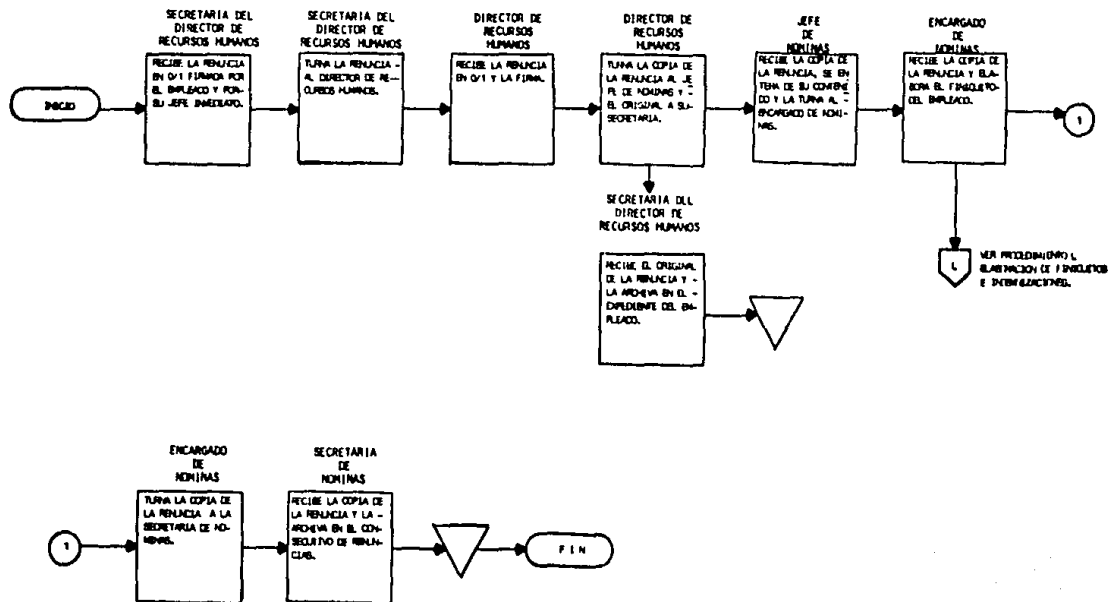




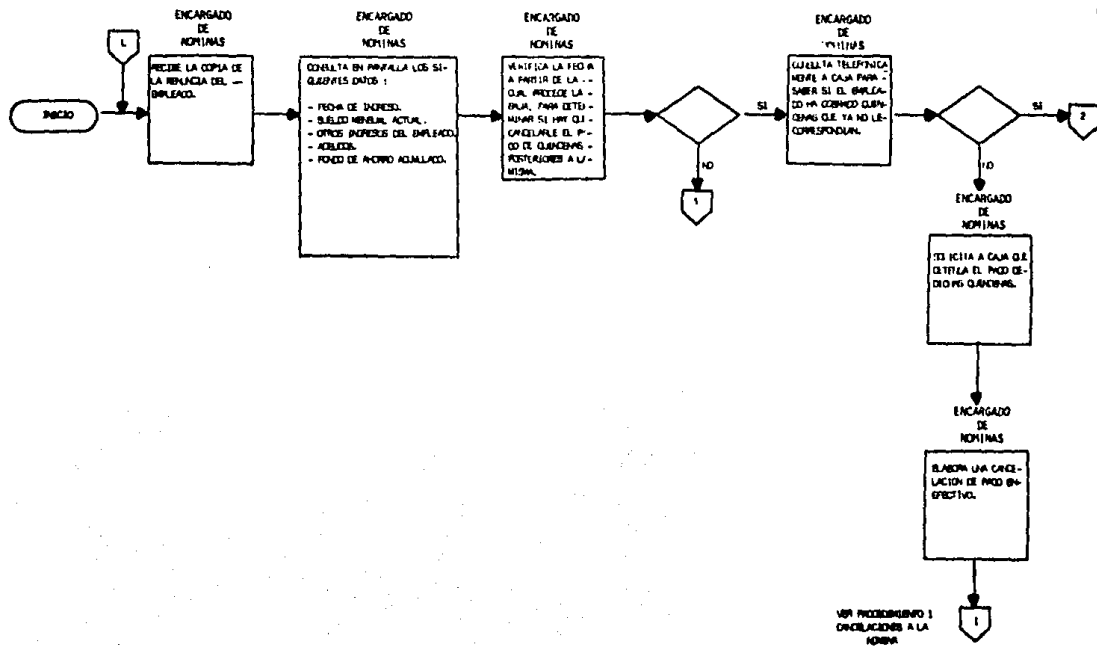




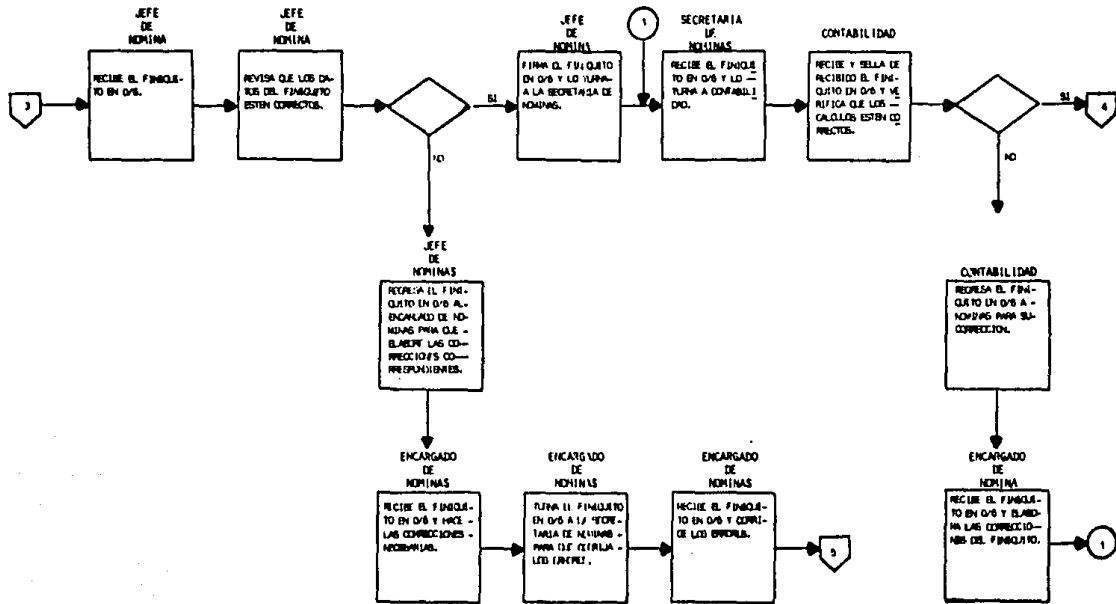
K. PROCEDIMIENTO DE RENUNCIA DE EMPLEADOS.

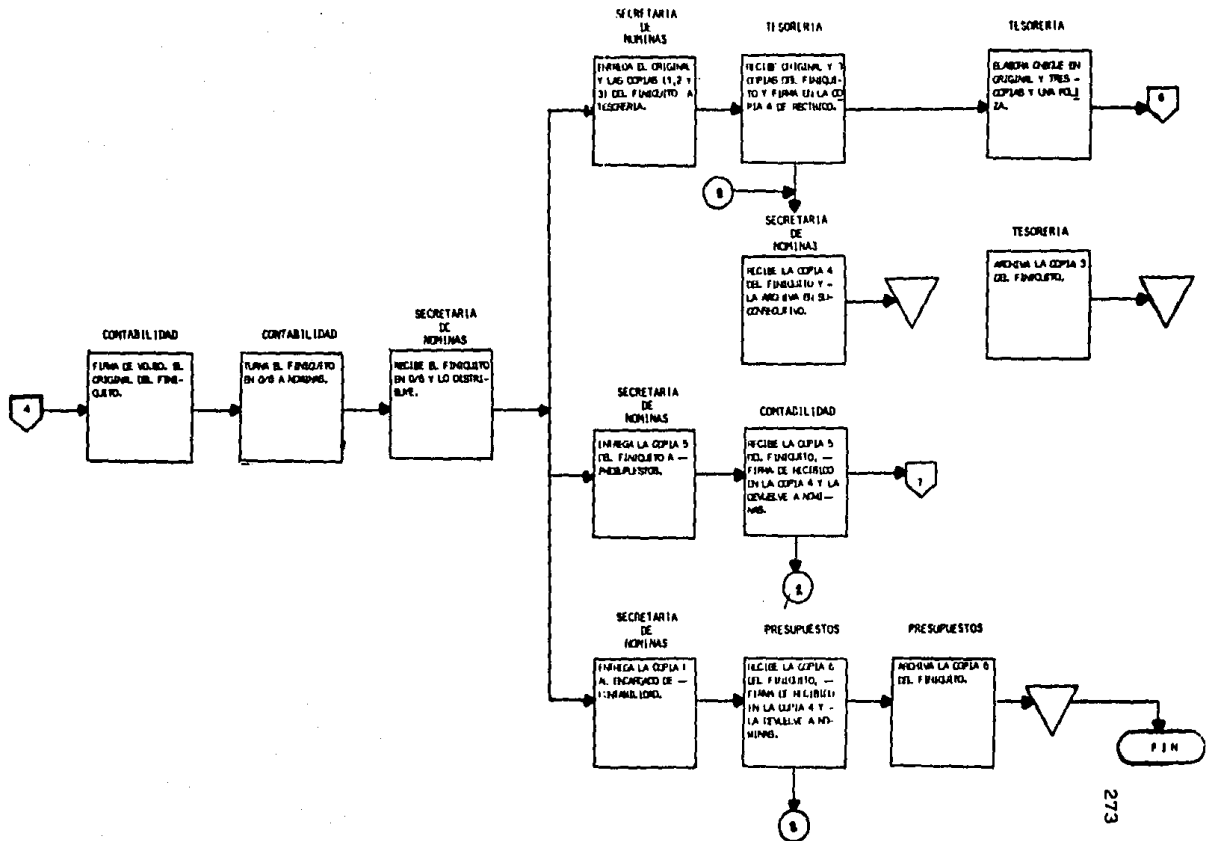


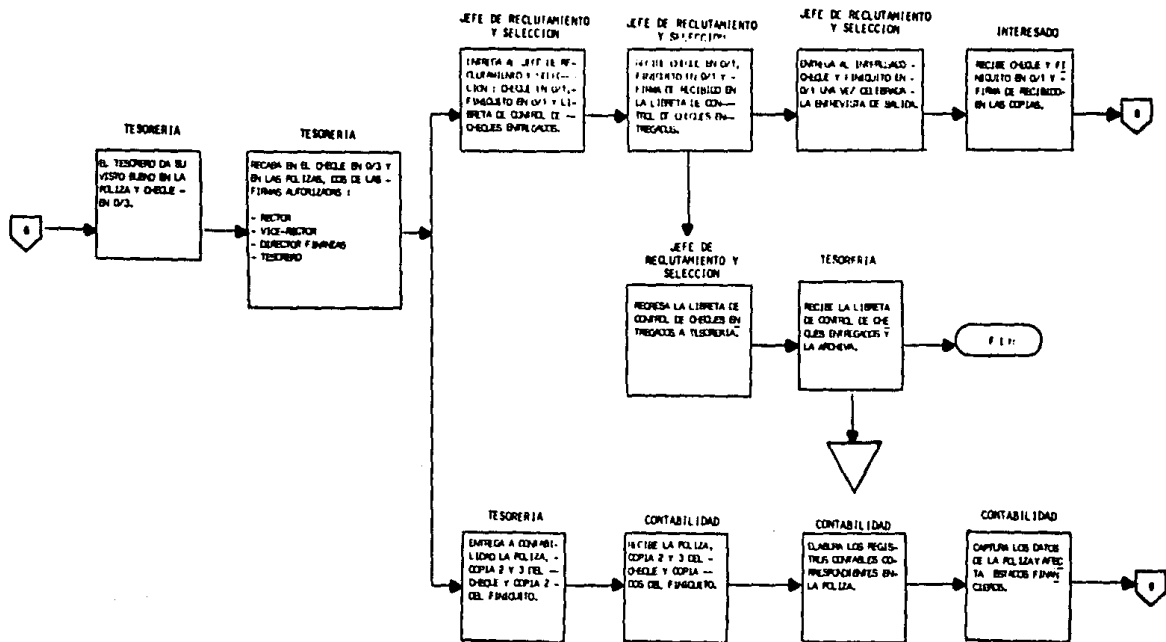
L. PROCEDIMIENTO DE ELABORACION Y PAGO DE FINIQUITOS ( INDEMNIZACIONES )



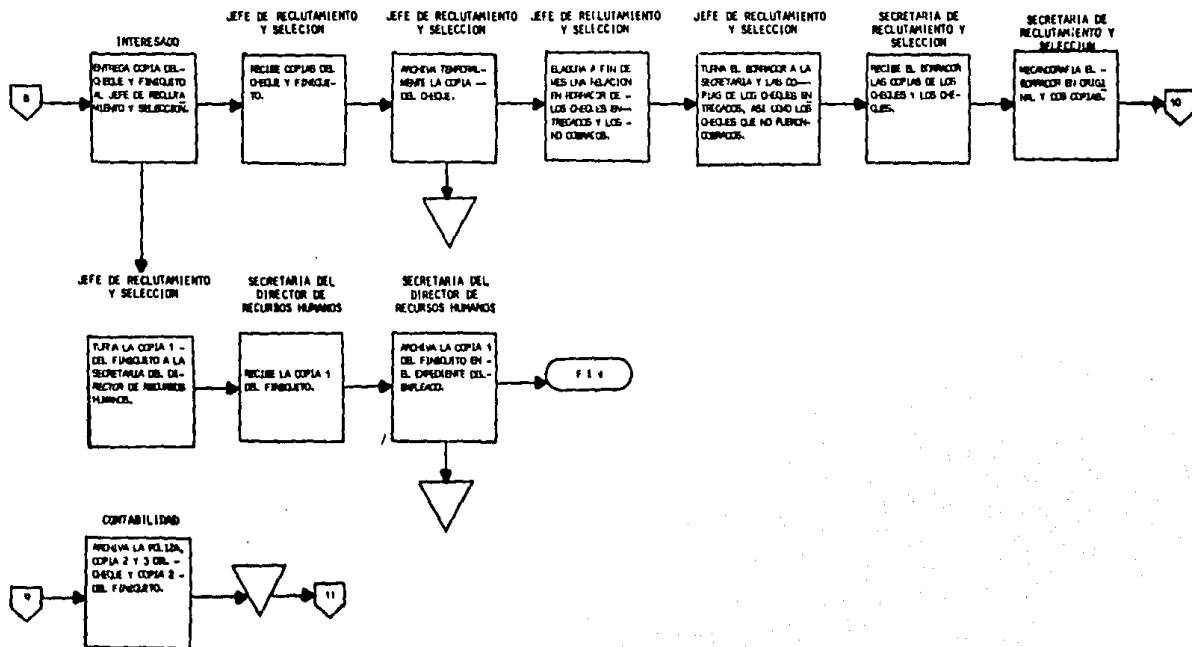


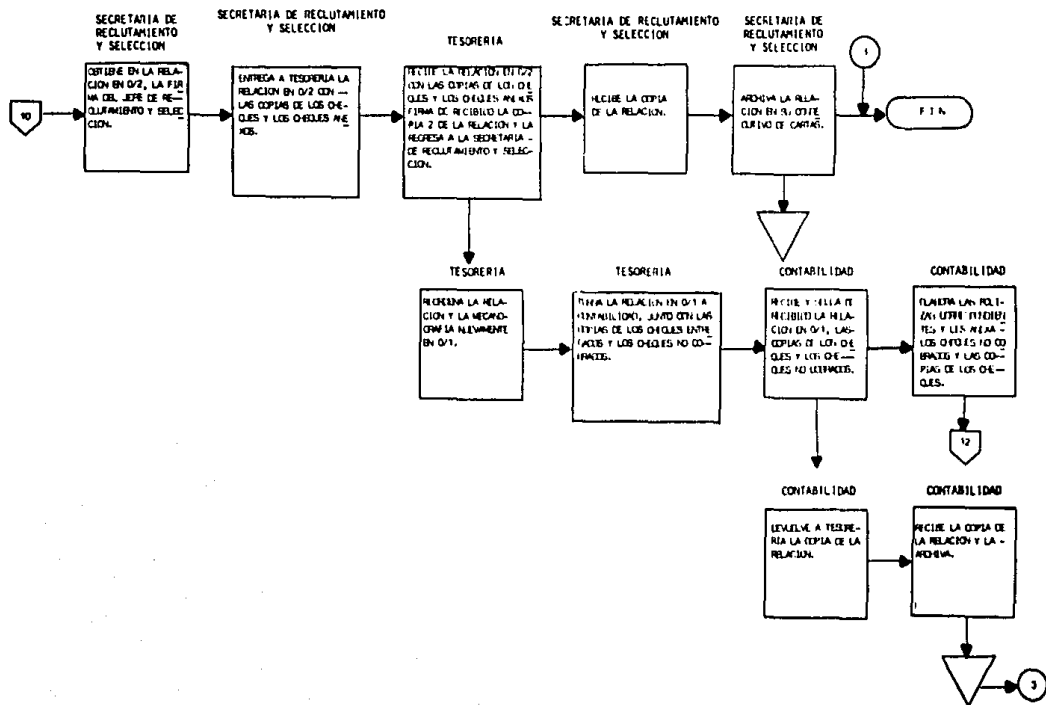


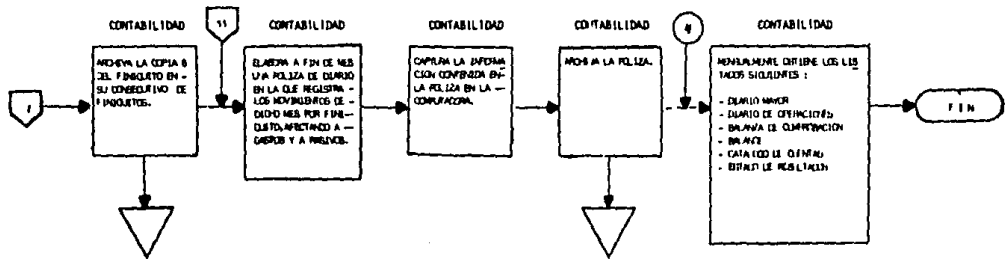
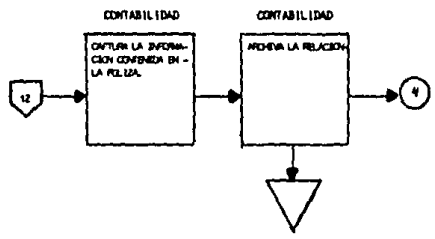














## DESCRIPCION DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO : JEFE DE NOMINAS

REPORTA A : DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS

PUESTOS QUE LE REPORTAN : ENCARGADO DE NOMINAS  
SECRETARIA DE NOMINAS

AREA : DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

OBJETIVO :

Mantener un sistema de nóminas que permita llevar a cabo - la remuneración al personal en forma eficiente y oportuna.

DESCRIPCION GENERICA :

Planear, organizar, integrar, dirigir y controlar todas --- aquellas actividades encaminadas a generar y mantener actualizada la nómina mediante el registro y control de los diversos conceptos que la integran.

Coordinar y asesorar al personal a su cargo.

DESCRIPCION ESPECIFICA :FUNCIONES :

- Asignar las funciones y responsabilidades a sus subordinados

dos y delegar la autoridad suficiente para llevarlas a ca  
bo.

- Asesorar al personal a su cargo en cuanto al cálculo de -  
remuneraciones y/o descuentos.

ACTIVIDADES :

- Recibir toda la información necesaria para elaborar la nóm  
mina quincenalmente.
- Distribuir el trabajo a los Encargados de Nómina.
- Recibir los listados producto del procesamiento de la nóm  
mina.
- Elabora quincenalmente los cheques para el entero de cuot  
tas sindicales y de recuperación de préstamos del fondo -  
de ahorro.
- Recibir las renunciias de los empleados y profesores y dis  
tribuir las al Encargado de Nóminas.
- Elaborar finiquitos e indemnizaciones de tipo confiden---  
cial.
- Verificar los cálculos de los finiquitos e indemnizacio---  
nes.
- Firmar los finiquitos e indemnizaciones.
- Verificar que las solicitudes de cheques estén correctas-  
y traigan anexo, en su caso, el soporte correspondiente.
- Recibir toda aquella información que afecta a la nómina.

- Supervisar la elaboración de los movimientos a la nómina.
- Verificar que los movimientos a la nómina hayan sido procesados correctamente por el Departamento de Procesamiento Electrónico de Datos.
- Llevar el control de cancelaciones de recibos de pago efectivo y los cheques del personal de las distintas dependencias.
- Ocasionalmente calcular pagos por sueldos, finiquitos, indemnizaciones o cualquier otro pago extraordinario.
- Controlar y supervisar los pagos de cursos especiales.
- Llevar controles de las cuentas que afectan a la nómina y su conciliación con Contabilidad.
- Indicar al Departamento de Procesamiento Electrónico de Datos, el procedimiento y los criterios a seguir para el cálculo de prima de vacaciones, vacaciones no disfrutadas, aguinaldo, compensación por antigüedad, entre otras.
- Detectar necesidades de corrección, actualización y diseño de programas a la nómina.
- Validar los reportes de pago de aguinaldo y prima de vacaciones.
- Controlar y supervisar la elaboración de solicitudes de cheques y pagos por honorarios.
- Atender a los empleados y profesores en lo referente a pagos y remuneraciones.

- Firmar las solicitudes de cheque referentes al pago de -- sueldos o bien inherentes a la nómina.
- Verificar el origen de las cancelaciones a la nómina.
- Firmar las cartas de cancelaciones a la nómina.
- Recibir las cartas de solicitud de pagos por honorarios y los recibos correspondientes, así como verificar que és-- tos cumplan con los requisitos fiscales necesarios y de-- terminar la procedencia de dicho pago.

VERIFICACIONES DE EXACTITUD :

- Verificar que toda la información que recibe quincenalmen-- te para ser incluida en la nómina contenga las autoriza-- ciones y soportes necesarios, de tal forma que se justifi-- que su procesamiento en la nómina.
- Verificar que cada finiquito vaya acompañado de la renun-- cia correspondiente.
- Verificar que los datos base para la elaboración del fini-- quito estén correctos de acuerdo a la renuncia y al archi-- vo maestro de empleados.
- Verificar que los soportes de las solicitudes de cheque - cumplan con los requisitos fiscales.



## DESCRIPCION DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO : ENCARGADO DE NOMINAS  
REPORTA A : JEFE DE NOMINAS  
PUESTOS QUE LE REPORTAN : NINGUNO  
AREA : DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

OBJETIVO :

Mantener actualizada la nómina mediante el registro y control de los diversos conceptos que la integran.

DESCRIPCION GENERICA :

Llevar a cabo la captura de todos aquellos movimientos que intervienen en el proceso de la nómina, así como el cálculo de los pagos fuera de nómina referentes a sueldos.

DESCRIPCION ESPECIFICA :FUNCIONES :

- Efectuar la captura de los movimientos a la nómina.

- Elaborar quincenalmente los cheques de pensión alimenticia, pago por servicio de vigilancia y pago por honorarios.
- Elaborar los cálculos de finiquitos e indemnizaciones.
- Elaborar anticipos de sueldos cuando se requieran.
- Llevar a cabo las cancelaciones a la nómina.
- Atender dudas del personal docente y administrativo con respecto a percepciones y deducciones.

ACTIVIDADES :

- Asignar número de nómina a los empleados, en los casos de altas y reingresos.
- Capturar movimientos de altas, reingresos o cambios de personal, en los casos de :
  - Altas de personal docente y administrativo.
  - Reingresos de personal docente y administrativo.
  - Cambios de situación de los empleados docentes y administrativo.
  - Retabulaciones de profesores.
- Capturar movimientos de altas, cambios o bajas al archivo de conceptos fijos, en los casos de :
  - Sueldos.
  - Otros ingresos del personal docente.
  - Compensaciones especiales.
  - Descuentos por Créditos Comerciales.

- Descuentos por Préstamos al Fondo de Ahorro.
  - Descuentos por Créditos FONACOT.
  - Descuentos por Créditos INFONAVIT.
  - Descuentos por pensiones alimenticias.
  - Diferencia en contra de sueldo.
  - Diferencia en contra por cualquier otro concepto.
- Capturar movimientos variables a la nómina, en los casos-  
de :
- Pago tiempo extra.
  - Compensaciones especiales.
  - Reembolsos por descuentos improcedentes.
  - Diferencias a favor de sueldo.
  - Prima de vacaciones.
  - Descuentos por faltas o retardos.
  - Descuentos varios a efectuar en una sola quincena.
- Capturar movimientos de bajas de personal, en los casos -  
de :
- Renuncia.
  - Liquidación.
  - Jubilación.
  - Invalidez.
  - Muerte.
  - Permiso sin goce de sueldo.
- Recibe la siguiente documentación, misma que analiza y --  
captura para efectuar los movimientos a la nómina corres-  
pondientes :
- Plantas Académicas.
  - Avisos de Alta, Baja o Cambios al personal adminis--  
trativo.
  - Cartas de Retabulación de Profesores.

- Libreta de Altas, Bajas y Modificaciones de cuotas - IMMS.
  - Cartas con faltas, permisos y reembolsos del personal.
  - Oficios de Pensión Alimenticia.
  - Cartas de Créditos Comerciales.
  - Carta con excepciones a la nómina.
- 
- Obtener cifras control de los movimientos a la nómina de cada quincena.
  - Recibir del Jefe de Controles Administrativos las cancelaciones a la nómina por incapacidades o permisos sin goce de sueldo.
  - Anotar en una libreta las cancelaciones a la nómina, quincenalmente, y turnar dicha libreta a la Secretaría para su envío a Caja o Tesorería según corresponda.
  - Consultar telefónicamente a Caja sobre cheques y recibos cobrados para efectuar, en su caso, las cancelaciones correspondientes.
  - Elaborar los cálculos de finiquitos e indemnizaciones.
  - Proporcionar a la Secretaria de Nóminas los datos para elaborar las solicitudes de cheque por pensiones alimenticias, pago de servicio de vigilancia y pagos por honorarios.
  - Proporcionar a la Secretaria de Nóminas los datos para elaborar las solicitudes de cheque que se requieran.
  - Archivar toda la documentación que respalda los movimientos a la nómina y las solicitudes de cheques que son elaboradas.

## DESCRIPCION DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO : SECRETARIA DE NOMINAS  
REPORTA A : JEFE DE NOMINAS  
PUESTOS QUE LE REPORTAN : NINGUNO  
AREA : DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

OBJETIVO :

Proporcionar apoyo secretarial al Departamento de Nóminas.

DESCRIPCION GENERICA :

Mecanografiar y archivar toda la documentación propia del -  
funcionamiento del Departamento de Nóminas, encargarse de -  
la correspondencia, atender llamadas telefónicas, así como -  
a las personas que acudan al Departamento.

DESCRIPCION ESPECIFICA :FUNCIONES :

- Atender a las personas que acudan al Departamento.

- Atender llamadas telefónicas.
- Tomar dictado.
- Mecanografiar toda aquella documentación que se requiera en el Departamento.
- Recibir y distribuir la correspondencia del Departamento, así como enviar la generada por el mismo, en algunos casos personalmente, en otros a través de mensajería.
- Cuidar que el Departamento cuente con la papelería y el material de oficina necesarios para el desempeño de sus labores.
- Atender copias fotostáticas de aquella documentación que así lo requiera.
- Elaborar solicitudes de trabajos de mantenimiento y servicios cuando sea necesario.
- Encargarse del archivo de la correspondencia del Departamento y mantenerlo actualizado.
- Elaborar constancias de trabajo, de ingresos, de antigüedad o cualquier otra que le sea solicitada.

ACTIVIDADES :

- Mecanografiar :   Solicitudes de cheque  
                           Solicitudes de FONACOT  
                           Correspondencia  
                           Finiquitos e indemnizaciones  
                           Constancias de ingresos, trabajo y anti

**güedad**

Cancelaciones a la nómina

- Archivar : Correspondencia del Departamento  
Solicitudes de cheque  
Finiquitos e indemnizaciones  
Constancias  
Listados
- Recibir toda la documentación de las distintas dependen--  
cias de la Universidad, así como externa a la misma, y --  
turnarla al Jefe de Nóminas.
- Entregar a la Secretaria del Director de Recursos Humanos,  
documentos para ser archivados en el expediente de cada -  
empleado.
- Recabar firmas en la documentación que lo requiera.

VERIFICACIONES DE EXACTITUD :

- Conservar una copia de aquella documentación que sale del  
Departamento, la cual debe de contener el sello o firma -  
de recibido del receptor.
- Verificar antes de elaborar solicitudes de cheques por ho  
norarios y servicio de vigilancia, que cuente con el reci  
bo correspondiente.
- Verificar que la documentación que recibe corresponda a -  
la carta que sella de recibido.

### CONCLUSIONES

La Auditoría Administrativa constituye un instrumento de concepción reciente que va ganando rápida aceptación y -- comprensión por parte de más y más organizaciones. La auditoría administrativa difiere decididamente en sus objetivos de los otros tipos de auditorías y, en ciertos casos, sigue un curso paralelo al método de la auditoría operativa, sin embargo, su enfoque es más amplio.

La técnica de la auditoría administrativa, abarca una amplia gama de procedimientos, métodos de evaluación, políticas y enfoques. Se propone analizar, evaluar, examinar y calificar la actuación de una organización con relación a una serie de normas prefijadas (modelos de eficiencia), o bien ciertas normas o directrices que gozan de aceptación general en la organización.

El objetivo general de la auditoría administrativa, -- por lo tanto, consiste en evaluar la eficiencia y la eficacia de la organización. Puede ser aplicada para evaluar la compañía en su totalidad o limitar su alcance a un departamento o función.

Toda organización independientemente de su tamaño y -- objetivos que persigue, se encuentra en varias oportunidades a lo largo de su vida con la necesidad de evaluar su situación, para determinar los factores que dificultan su desarrollo así como, las áreas de oportunidad. Entendiéndose por desarrollo no sólo el aumento en el volumen de operación, -- sino los márgenes de utilidad, desenvolvimiento del personal, optimización de los recursos materiales, avances tecnológi--



cos, posición en el mercado, etc.

Debido a la naturaleza de la auditoría administrativa, es el licenciado en administración el profesional idóneo para realizarla. La preparación que tiene está enfocada al conocimiento a fondo de la ciencia administrativa y de las diferentes funciones de la organización.

Como todo proceso de investigación, esta técnica se basa en los métodos científicos generales para su realización. Con el propósito de lograr los objetivos fijados, es necesario elaborar un programa de auditoría así como, una metodología bien definida.

En el presente seminario de investigación se señalan factores importantes a evaluar en el desarrollo de una auditoría administrativa, tales como: objetivos, políticas, planes, estructuras, métodos, sistemas y procedimientos, descripciones de puestos y sistemas de información. El análisis de dichos factores permite obtener una visión general de la organización, o del área que se estudie. Sin embargo, éstos deberán complementarse, si así se requiere, de acuerdo al enfoque con que se realice la auditoría.

Asimismo, se expuso la Teoría de los Niveles, la cual es una técnica de auditoría administrativa que permite visualizar a la organización como un sistema constituido por tres niveles básicos: operativo, administrativo y estratégico. Esta técnica se basa en una serie de pasos bien definidos, los cuales quedan plasmados en un programa de auditoría.

Su aplicación comprende desde el origen de las operaciones, nivel operativo, analizando los procedimientos y los documentos fuente necesarios para la realización de dichas operaciones.

Posteriormente, se evalúa el nivel administrativo el cual comprende la supervisión y el control del nivel operativo, a su vez, es el generador de los sistemas de información. Por último se examina el nivel estratégico, en el cual se -- lleva a cabo la planeación y la toma de decisiones con base en dichos sistemas de información, lo que constituye la re--troalimentación en el ciclo de la teoría de los niveles.

Con el propósito de comprobar los beneficios que la Teoría de los Niveles ofrece, se presentó un caso práctico -- aplicando dicha técnica al departamento de nóminas de una -- institución de enseñanza superior. Como resultado de la auditoría se detectaron las causas de las desviaciones existen--tes en el departamento, así como, las áreas susceptibles de cambio, con el fin de proponer alternativas para mejorar el funcionamiento y servicio que brindaba el mismo.

Es importante mencionar que el éxito de la auditoría--administrativa, depende en gran medida del apoyo que brinde--la Dirección al auditor, así como, del conocimiento y la con--fianza del personal en general sobre las bondades que propor--ciona esta técnica. Por otro lado, es necesario, una vez im--plantadas las recomendaciones llevar a cabo un seguimiento a las mismas, con el objeto de dar mantenimiento al sistema -- cuando éste lo requiera.

Si bien esta técnica es una valiosa herramienta de la administración, no es infalible, en virtud de que su princi--pal limitación es que no cuenta, hasta ahora, con una escala de valores precisa con la que pueda medirse el grado de efi--ciencia con que se cumple una función; por tanto, los resul--tados que se obtengan presentarán cierta subjetividad, ya -- que el responsable de ella, así como la alta Dirección de la organización que se esté evaluando, serán quienes determinen el patrón ideal que se usará como base de la evaluación.

No obstante lo anterior consideramos que conforme se vaya desarrollando esta técnica la experiencia conducirá a establecer modelos generales contra los que se deban comparar los resultados.

BIBLIOGRAFIA

- ARIAS GALICIA, Fernando: Administración de Recursos Humanos, 15a. reimpresión, México, Trillas, 1985.
- ARIAS GALICIA, Fernando: Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento, 11a. reimpresión, México, Trillas, 1984.
- FERNANDEZ ARENA, José Antonio: La Auditoría Administrativa, México, Diana, 1978.
- GARZA MERCADO, Ario: Manual de técnicas de investigación, 5a. reimpresión, México, El Colegio de México, 1976.
- KOONTZ, Harold y O'DONNELL, Cyril: Curso de Administración - Moderna, traducido de la 5a. edición en inglés de --- Principles of Management, México, Mc. Graw Hill, 1979.
- KRAMIS JOUBLANC, José Luis: Sistemas y Procedimientos Administrativos, metodología para su aplicación en instituciones privadas y públicas, 1a. edición, México, Pu blicaciones Administrativas y Contables, 1982.
- LAZZARO, Víctor: Sistemas y Procedimientos: Un Manual para los negocios y la industria, 2a. edición, México, --- Diana, 1982.
- LEONARD, William P.: Auditoría Administrativa, 11a. impre--- sión, México, Diana, 1983.
- LINDBERG, Roy A. y COHN, Theodore: Auditoría de Operaciones, México, Técnica, 1975.

MENDIETA A LA TORRE, Angeles: Métodos de Investigación y Manual Académico, 9a. edición, México, Porrúa, 1977.

REYES PONCE, Agustín: Administración de Personal, 1a. parte, México, Limusa, 1979.

RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín: Sinopsis de Auditoría Administrativa, 2a. edición, México, Trillas, 1984.

RUBIO RAGAZZONI, Víctor M. y HERNANDEZ FUENTES, Jorge : -  
Guía práctica de auditoría administrativa, México, --  
PAC, 1981.

TABORGA, Huascar: Como hacer una tesis, 3a. edición, México, Grijalbo, 1980.

TESIS :

BONILLA RODRIGUEZ, Enrique: Auditoría Administrativa. - -  
I.T.A.M., 1970.

CASTRO SANCHEZ, Roberto: Auditoría Administrativa. U.T.M., -  
1975.

SANCHEZ CORTES, José Fernando: Bases Administrativas, las --  
existencias y su control respectivo. U.A.G., 1974.

ZAPATERO LARREZ, Gonzalo: Auditoría Administrativa, princi--  
pios y aplicación práctica., I.T.A.M., 1972.

OTROS :

GUERRA MUÑOZ, Fernando: Apuntes del curso "Técnicas Modernas de Auditoría Administrativa", México, 1985.

SYSTEMATION DE MEXICO, S.C.: Apuntes del seminario "Metodología Profesional para el análisis de sistemas", México, 1979.