

300602

6

rej



**UNIVERSIDAD LA SALLE**

**Escuela de Contaduría y Administración**

Incorporada a la U.N.A.M.

**La Auditoria Administrativa en el  
Area de Presupuestos de una  
Institución de Enseñanza  
Media y Superior**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA**

Que para Obtener el Título de:

**Licenciado en Administración**

**PRESENTA**

**LUZ ANGELICA DEL CASTILLO QUINTERO REMIS**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



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.

## INTRODUCCION.

EN LOS ULTIMOS AÑOS SE HA VISTO EL CRECIMIENTO FUTURO DE LA MAYOR PARTE -- DE LAS EMPRESAS Y ESTO DEPENDE ANTE TODO DEL EXITO CON QUE SE REALICEN -- SUS OPERACIONES ADMINISTRATIVAS. NO OBSTANTE, NO HA SIDO TAN GENERAL EL RECONOCIMIENTO DE QUE, POR LA IMPORTANCIA ESENCIAL DE DICHAS OPERACIONES, SEA NECESARIO APLICAR A ELLAS REVISIONES Y VALORIZACIONES PERIODICAS, COMO LAS QUE SE APLICAN GENERALMENTE A LAS ACTIVIDADES FINANCIERAS.

LAS COMPAÑIAS DEBEN REVISAR A INTERVALOS REGULARES SU ESTRUCTURA PARA EVALUAR AMPLIAMENTE SUS SISTEMAS, PROCEDIMIENTOS Y OBJETIVOS PARA DETERMINAR LA EFECTIVIDAD DE ESTOS, ASI COMO LA DE LOS RECURSOS QUE LA INTEGRAN.

LA BASE DE LA AUDITORIA ES EL CONTROL INTERNO QUE COMPRENDE EL PLAN DE ORGANIZACION, METODOS, LINEAMIENTOS, PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA Y QUE A TRAVES DE ESTO SE VA A EVALUAR RESULTADOS, ESTO SE OBTIENE GRACIAS A LA INFORMACION QUE ESTAMOS CAPTANDO Y PORQUE CONDUCTOS, ADEMAS TIENE QUE SER CONFIABLE Y PRECISA.

LO QUE SE LOGRA CON EL CONTROL INTERNO ES LA PROMOCION DE EFICIENCIA OPERACIONAL Y QUE SE SIGAN LOS LINEAMIENTOS PREVIAMENTE ESTABLECIDOS COMO POLITICAS, PROGRAMAS, ESTRATEGIAS, ETC.

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA, TEMA HACIA EL CUAL HE ENFOCADO ESTE SEMINARIO DE INVESTIGACION DENTRO DEL AREA DE PRESUPUESTOS DE UNA INSTITUCION DE ENSEÑANZA MEDIA Y SUPERIOR, ES EL INSTRUMENTO PARA REALIZAR ESTAS REVISIONES EN VIRTUD DE QUE ESTE NOS DARA LA PAUTA PARA FORMARNOS UN JUICIO RESPECTO A LA CORRECTA ORGANIZACION Y ADMINISTRACION DEL AREA DE PRESUPUESTOS.

LA CONDICION ESENCIAL PARA QUE EL PRESUPUESTO CONSTITUYA UN INSTRUMENTO --

## 1.1 ANTECEDENTES Y GENERALIDADES

HABLAR DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y ANALIZAR SUS AL - CANCES Y REPERCUSIONES ES HABLAR DE LA PROPIA ESENCIA DE LA ADMINISTRACION, O SEA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO, YA QUE SU REALIZACION IMPLICA UN DIAGNOSTICO Y ORIENTACION, TANTO EN LAS FORMAS DE OPERAR, COMO EN LOS RESULTADOS A LOGRAR, CONTENIDOS EN DICHO PROCESO.

UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA TOMA COMO MODELO EL PROCESO ADMINISTRATIVO, SUS FASES Y PRINCIPIOS DE VALIDEZ, - UNIVERSAL Y LOS COMPARA CONTRA UNA REALIDAD OBSERVADA, GENERANDOSE UNA OPINION, UN DIAGNOSTICO Y UNAS RECOMENDACIONES QUE GARANTIZAN LA OBTENCION DE LAS METAS Y LA SUPERVIVENCIA DE LA ORGANIZACION Y POR LO TANTO DE LA FUENTE DE TRABAJO.

ES POR ESO QUE PARA COMPRENDER EL NACIMIENTO Y FUNCIONAMIENTO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA, PARTO DEL YA CONOCIDO METODO DEDUCTIVO POR EL CUAL TENDREMOS UNA - CLARA VISION DE LO QUE ES ANTE TODO LA ADMINISTRACION DE LA CUAL PARTEN Y SE GENERAN MUCHOS DE LOS CONCEPTOS QUE HAGO MENCION EN EL TRANCURSO DE ESTE SEMINARIO DE INVESTIGACION.

ETIMOLOGICAMENTE LA PALABRA ADMINISTRACION SE FORMA - DEL PREFIJO "AD" QUE SIGNIFICA HACIA Y DE "MINISTRARE" VOCABLO COMPUESTO DE "MINUS" QUE ES COMPARATIVO DE INFERIORIDAD Y EL SUFIJO "TRARE" QUE ES UN TERMINO DE - COMPARACION, POR LO QUE ESTA PALABRA EXPRESA SUBORDINACION U OBEDIENCIA, (1) O SEA, QUE ETIMOLOGICAMENTE LA ADMINISTRACION SE REFIERE A UNA FUNCION QUE SE DESARROLLA BAJO EL MANDO DE OTRO, DE UN SERVICIO QUE SE PRES-

---

(1) GRAN DICCIONARIO ENCICLOPEDICO ILUSTRADO, TOMO I, SELECCIONES DEL READER'S DIGEST, 11a. EDICION, p.c. 44.

## MARCO TEORICO DE LA ADMINISTRACION

### CAPITULO I

DE DIRECCION ES QUE SE UTILICE COMO PATRON PARA VERIFICAR SI LA ORIENTACION Y EL GRADO DE DESARROLLO QUE LLEVAN LAS OPERACIONES A MEDIDA DE QUE SE DESENVUELVEN CORRESPONDEN A LO PREVISTO. PARA ELLO DEBE CONTENER EL DE TALLE INDISPENSABLE DE LOS OBJETIVOS, PROGRAMAS, MEDIOS Y TERMINOS DE CUM PLIMIENTO Y APORTAR LAS BASES QUE PERMITEN SU MEDICION.

ESTE SEMINARIO DE INVESTIGACION ESTA CONSTITUIDO POR CUATRO CAPITULOS, -- TRES DE ELLOS SON TEORICOS Y EL ULTIMO COMPRENDE EL CASO PRACTICO.

EL PRIMER CAPITULO COMPRENDE EL MARCO TEORICO DE LA ADMINISTRACION CON -- EL FIN DE PROPORCIONAR UNA VISION GENERAL DE LA MISMA.

EL SEGUNDO CAPITULO CONTEMPLA LAS GENERALIDADES DE LA AUDITORIA ADMINIS-- TRATIVA CON EL FIN DE MOSTRAR UN MARCO GENERAL DE LA MISMA.

EL TERCER CAPITULO PROPORCIONA LA MECANICA A SEGUIR EN LA ELABORACION DEL PROGRAMA Y REALIZACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA. ASI MISMO SEÑALA -- DIVERSOS ELEMENTOS A CONSIDERAR EN EL DESARROLLO DE LA MISMA.

EL CASO PRACTICO TIENE POR OBJETO LA APLICACION DE LA AUDITORIA ADMINIS-- TRATIVA AL AREA DE PRESUPUESTOS DE UNA INSTITUCION DE ENSEÑANZA MEDIA Y -- SUPERIOR, ANALIZANDO EL FLUJO DE LA INFORMACION INVOLUCRADA EN EL FUNCI O NAMIENTO DEL DEPARTAMENTO , CON EL FIN DE DETECTAR LAS FALLAS EXISTEN-- TES EN EL DESARROLLO DE DICHAS ACTIVIDADES, Y PROPORCIONAR CAMBIOS QUE - SATISFAGAN MEJOR SUS NECESIDADES.

DENTRO DEL CONTEXTO DEL SEMINARIO, PRESENTO A LA AUDIT<sup>R</sup>ORIA ADMINISTRATIVA COMO UNA HERRAMIENTA Y UN AGENTE DE CAMBIO, LA CUAL VA A PREVEER A LAS OR GANIZACIONES DE UNA INFRAESTRUCTURA QUE LES PERMITA ALCANZAR SUS OBJE<sup>T</sup>I-- VOS Y HACER MAS EFICIENTE SU OPERACION.

PARA CONCLUIR, CONSIDERO QUE ESTE TEMA TIENE UNA RELACION ESTRECHA CON EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION Y ESPECIALISTAS EN LA MATERIA QUIENES SON -- LOS INDICADOS PARA ASESORAR EN UN MOMENTO DADO AL AREA DE PRESUPUESTOS O CUALQUIER AREA EN ESTE ASPECTO.

LA HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION ES DEMOSTRAR QUE A TRAVES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA SE PUEDE ANALIZAR A UNA ORGANIZACION SIN IMPORTAR SU TAMAÑO Y/O AREA EN UNA FORMA OBJETIVA, LOGRANDO QUE LOS OBJETIVOS OBTENIDOS SE APEGAN A LOS ESPERADOS.

PARA PODER OBTENER UN CRITERIO MAS AMPLIO DE LO QUE LA ADMINISTRACION IMPLICA MENCIONAREMOS ALGUNAS DEFINICIONES DE VARIOS AUTORES:

PARA G.P. TERRY LA ADMINISTRACION CONSISTE EN LOGRAR - UN OBJETIVO PREDETERMINADO MEDIANTE EL ESFUERZO AJE - NO. (2)

SEGUN HENRY FAYOL ADMINISTRACION ES PFEVEER, ORGANIZAR, MANDAR, COORDINAR Y CONTROLAR.(3)

SEGUN KOONTZ Y O'DONNELL; LA ADMINISTRACION ES LA DIRECCION DE UN ORGANISMO SOCIAL Y SU EFECTIVIDAD EN ALCANZAR SUS OBJETIVOS, FUNDADA EN LA HABILIDAD DE CONDUCIR A SUS INTEGRANTES. (4)

PARA REYES PONCE: "ADMINISTRACION ES LA FUNCION DE LOGRAR QUE LAS COSAS SE REALICEN POR MEDIO DE OTROS" U "OBTENER RESULTADOS A TRAVES DE OTROS"(5)

POR LO QUE OPINO QUE LA ADMINISTRACION ES GENERAL, - APLICABLE A CUALQUIER ORGANISMO, PUES EN NINGUN MOMENTO HE MENCIONADO QUE SE REFIERE A DETERMINADO TIPO O AREA EMPRESARIAL AUNQUE SE DA NECESARIAMENTE EN UN ORGANISMO SOCIAL, POR MEDIO DE ESTA SE ENCAUZAN LOS ESFUERZOS INDIVIDUALES EN UN TODO PARA LLEGAR A LA OPTIMIZACION DE LOS RESULTADOS MINIMIZANDO LOS ESFUERZOS PARTICULARES Y DEL GRUPO EN GENERAL.

EL DESARROLLO DE LA ADMINISTRACION, AL IGUAL QUE EL DESARROLLO DE CUALQUIER ORGANISMO, YA SEA ESTE SOCIAL O FISICO, CONSTA DE 2 ETAPAS:

- (2) TERRY, GEORGE R. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION. EDITORIAL CONTINENTAL, S.A. 9a. EDICION, p.c. 19.
- (3) FAYOL, HENRY. ADMINISTRACION INDUSTRIAL Y GENERAL, HERRERO HERMANOS, S.A. MEXICO, p.c. 131.
- (4) KOONTZ Y O'DONNELL. CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA, EDITORIAL MC. GRAW HILL, 5a. EDICION, p.c. 25.
- (5) REYES PONCE, AGUSTIN. ADMINISTRACION DE EMPRESAS, TEORIA Y PRACTICA, 1a. PARTE, EDITORIAL LIMUSA, 22a. EDICION, P.C. 17

- 1a. QUE ES LA ESTRUCTURACION O CONSTRUCCION DEL MISMO.
- 2a. EL DESARROLLO EN PLENITUD DE LAS FUNCIONES Y OPEACIONES PROPIAS DE CADA ORGANISMO Y ASI PODEMOS VER QUE LA ESTRUCTURACION DE UNA EMPRESA HACE LAS VECES DEL NACIMIENTO DE LAS CELULAS, LA CREACION DE LOS TEJIDOS Y LOS ORGANOS Y EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA VIENE A REPRESENTARNOS EL SER EN TODA SU PLENITUD FUNCIONAL EN EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES.

URWICK SEÑALA EN SU OBRA LA DISTINCION ENTRE ESTOS 2 ASPECTOS Y REFIRIENDOSE A LA ADMINISTRACION, LOS DENOMINA LA FASE MECANICA Y LA FASE DINAMICA DE LA ADMINISTRACION. DENTRO DE LA PRIMERA FASE INCLUIREMOS TODAS AQUELLAS ACTIVIDADES QUE SE ANTEPONEN A LA ACCION EN SI, COMO SON: PREVISION, PLANEACION Y ORGANIZACION.

Y DENTRO DE LA SEGUNDA FASE SE ENCUENTRA LA INTEGRACION DE LOS ELEMENTOS REQUERIDOS, LA DIRECCION DE LOS MISMOS Y EL CONTROL DE LA ACTIVIDAD. (6)

TODA ACTIVIDAD, ENTRE ELLAS LA ADMINISTRACION, NECESITA PARA SU DESARROLLO Y MEJOR APLICACION Y ENTENDIMIENTO DE UN PROCESO LOGICO, EL CUAL REQUIERE DE CIERTOS PASOS O ETAPAS QUE AUNQUE TEORICAMENTE TENGAN QUE DEFINIR EN FORMA SEPARADA EN LA REALIDAD FORMAN UN TODO EN EL QUE CADA PARTE, CADA ACTO Y CADA ETAPA DEBEN ESTAR UNIDOS Y SE DAN SIMULTANEAMENTE.

EN ESTO RADICA LA DIFICULTAD DE SECCIONAR EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y HABIENDO MAS COMPLETAMENTE DE UNA EMPRESA, EN ESTA INFLUYEN MUTUAMENTE TODOS LOS ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Y ASI EL HACER UN PLAN, AL MISMO TIEM-

(6) URWICK, LINDALL. THE ELEMENTS OF ADMINISTRATION, NEW YORK, - HARPER AND ROW PUBLISHERS INCORPORATED, 1943, p.c.23.

PO LO CONTROLAREMOS, LO DIRIGIREMOS, LO ORGANIZAMOS Y LO INTEGRAMOS.

DEBIDO A LO DINAMICA QUE RESULTA LA ADMINISTRACION EN SI, SE PRESENTAN CRITERIOS MUY DIVERSOS PARA SEPARAR - LOS ELEMENTOS DE LA MISMA.

MENCIONARE ALGUNOS DE LOS CRITERIOS MAS SEGUIDOS:

SEGUN APPLE, LA ADMINISTRACION SE DIVIDE EN DOS ELEMENTOS: LA PLANEACION Y EL CONTROL Y A ESTE ULTIMO LO DIVIDE EN ORGANIZACION Y SUPERVISION POR LO QUE EN REALIDAD LA DIVISION ES DE TRES ELEMENTOS: PLANEACION, ORGANIZACION Y SUPERVISION. (7)

SEGUN TERRY, ESTA SE DIVIDE EN CUATRO ELEMENTOS, LOS - CUALES SON: LA PLANEACION, ORGANIZACION, EJECUCION Y - CONTROL. (8)

FAYOL DIVIDE A LA ADMINISTRACION EN CINCO FASES QUE - SON: PREVEER, ORGANIZAR, MANDAR, COORDINAR Y CONTROLAR. (9)

KOONTZ PROPONE UNA DIVISION DE CINCO ELEMENTOS, LOS - CUALES SON: PLANEACION, ORGANIZACION, INTEGRACION, DIRECCION Y CONTROL. (10)

REYES PONCE, CUYA ACTITUD RESULTA SELECTIVA YA QUE RECOGE LO MAS UTIL DE LAS DIVERSAS CLASIFICACIONES DE - LOS ELEMENTOS, PERO BASANDOSE SOBRE TODO EN TERRY Y EN KOONTZ Y O'DONNELL, SIENDO ESTA LA CLASIFICACION MAS - COMPLETA Y MAS LOGICA EN SU ENTENDIMIENTO, DECIDI BARSARME EN ELLA.

(7) REYES PONCE, AGUSTIN. OB.CIT. p.c. 58.

(8) TERRY, GEORGE R. OB.CIT. p.c. 163-164.

(9) FAYOL, HENRY. OB.CIT. p.c.139.

(10) KOONTZ Y O'DONNELL. OB.CIT. p.c.51.

ESTAS ETAPAS SON: PREVISION, PLANEACION, ORGANIZACION, INTEGRACION, DIRECCION Y CONTROL.(11)

PODEMOS CONCEPTUALIZAR LOS ELEMENTOS DE LA SIGUIENTE FORMA:

### PREVISION

IMPLICA LA IDEA DE CIERTA ANTICIPACION DE ACONTECIMIENTOS Y SITUACIONES FUTURAS, QUE LA MENTE HUMANA ES CAPAZ DE REALIZAR Y SIN EL CUAL SERIA IMPOSIBLE HACER PLANES.

EN LA PREVISION ES INDISPENSABLE:

- FIJAR OBJETIVOS O FINES QUE SE PERSIGUEN.
- INVESTIGAR LOS FACTORES POSITIVOS Y NEGATIVOS QUE NOS AYUDAN U OBSTACULIZAN DE ALGUNA MANERA EN LA BUSQUEDA DE ESOS OBJETIVOS.
- COORDINAR LOS DISTINTOS MEDIOS EN DIVERSOS CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCION, QUE NOS PERMITEN ESCOGER ALGUNO DE ELLOS COMO BASE DE NUESTROS PLANES.

### PLANEACION

CONSISTE EN FIJAR EL CURSO CONCRETO DE ACCION QUE HA DE SEGUIRSE, ESTABLECIENDO LOS PRINCIPIOS QUE HABRAN DE ORIENTARLA, LA SECUENCIA DE OPERACIONES PARA REALIZARLA Y LAS DETERMINACIONES DE TIEMPO Y DE NUMEROS NECESARIOS PARA SU REALIZACION.

COMPREDEN CUATRO ETAPAS:

1. POLITICAS
2. PROCEDIMIENTOS

(11) REYES PONCE, AGUSTIN. OB.CIT. p.c.49 y 51.

3. PROGRAMAS
4. PRESUPUESTOS

### ORGANIZACION

ES LA ESTRUCTURACION TECNICA DE LAS RELACIONES QUE DEBEN EXISTIR ENTRE LAS FUNCIONES, NIVELES Y ACTIVIDADES DE LOS ELEMENTOS MATERIALES Y HUMANOS DE UN ORGANISMO SOCIAL, CON EL FIN DE LOGRAR SU MAXIMA EFICIENCIA DENTRO DE LOS PLANES Y OBJETIVOS SEÑALADOS.

SE PUEDEN NOTAR CLARAMENTE TRES ETAPAS:

- JERARQUIAS: FIJAR LA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD CORRESPONDIENTES A CADA NIVEL.
- FUNCIONES: LA DETERMINACION DE COMO DEBEN DIVIDIRSE LAS GRANDES ACTIVIDADES ESPECIALIZADAS, NECESARIAS PARA LOGRAR EL FIN GENERAL.
- OBLIGACIONES: LAS QUE TIENEN EN CONCRETO CADA UNIDAD DE TRABAJO SUSCEPTIBLE DE SER DESEMPEÑADA POR UNA PERSONA.

### INTEGRACION

ES OBTENER Y ARTICULAR LOS ELEMENTOS MATERIALES Y HUMANOS QUE LA ORGANIZACION Y LA PLANEACION SEÑALAN COMO NECESARIOS PARA EL ADECUADO FUNCIONAMIENTO DE UN ORGANISMO SOCIAL.

LA INTEGRACION DE PERSONAS ABARCAN:

- SELECCION: TECNICAS PARA ENCONTRAR Y ESCOGER LOS ELEMENTOS NECESARIOS.
- INTRODUCCION: LA MEJOR MANERA PARA LOGRAR QUE LOS

NUEVOS ELEMENTOS SE ARTICULEN LO MEJOR Y MAS RAPIDAMENTE POSIBLE AL ORGANISMO SOCIAL. EN EL DESARROLLO SE APLICA UN ESFUERZO PLANEADO PARA PREVEER, MANTENER Y DESENVOLVER A QUIENES HAN DE FORMAR EL GRUPO ADMINISTRATIVO CON EL FIN DE QUE LA EMPRESA LOGRE MAS EFECTIVAMENTE SUS OBJETIVOS.

### DIRECCION

ES AQUEL ELEMENTO EN EL QUE SE LOGRA LA REALIZACION EFECTIVA DE TODO LO PLANEADO, POR MEDIO DE LA AUTORIDAD DEL ADMINISTRADOR, EJERCIDO A BASE DE DECISIONES, YA SEA TOMADAS DIRECTAMENTE, YA, CON MAS FRECUENCIA, DELEGANDO DICHA AUTORIDAD Y SE VIGILA SIMULTANEAMENTE QUE SE CUMPLAN EN LA FORMA ADECUADA TODAS LAS ORDENES ADMITIDAS.

SE INCLUYE AQUI SUS FASES QUE SON CUATRO:

1. DELEGACION
2. AUTORIDAD
3. COMUNICACION
4. SUPERVISION

### CONTROL

CONSISTE EN EL ESTABLECIMIENTO DE SISTEMAS QUE NOS PERMITEN MEDIR LOS RESULTADOS ACTUALES Y PASADOS EN RELACION CON LOS ESPERADOS, CON EL FIN DE SABER SI SE HA OBTENIDO LO QUE SE ESPERABA, CORREGIR, MEJORAR Y FORMULAR NUEVOS PLANES.

COMPRENDER TRES ETAPAS:

- ESTABLECIMIENTO DE NORMAS: PORQUE SIN ELLAS ES IM-

- POSIBLE HACER LA COMPARACION, BASE DE TODO CONTROL.
- OPERACION DE LOS CONTROLES: ESTA ES UNA FUNCION - PROPIA DE LOS TECNICOS ESPECIALISTAS EN CADA UNO - DE ELLOS.
  - INTERPRETACION DE RESULTADOS.
- PROFUNDIZANDO AUN MAS EL CONTENIDO DE CADA UNO DE ESTOS PASOS PODEMOS VER LO SIGUIENTE.

## 1.2 PREVISION

ES EL ELEMENTO DE LA ADMINISTRACION EN EL QUE, CON BASE EN LAS CONDICIONES FUTURAS EN QUE UNA EMPRESA HABRA DE ENCONTRARSE REVELADA EN UNA INVESTIGACION TECNICA, SE DETERMINAN LOS PRINCIPALES CURSOS DE ACCION QUE NOS PERMITIRAN REALIZAR LOS OBJETIVOS DE ESA MISMA EMPRESA.

SE BASA EN LOS SIGUIENTES PRINCIPIOS:

- 1) PRINCIPIOS DE PREVISIBILIDAD.  
ESTE SE FUNDAMENTA EN EL HECHO DE QUE LAS PREVISIONES ADMINISTRATIVAS SE DEBEN REALIZAR TOMANDO EN CUENTA QUE NUNCA ALCANZARAN CERTEZA COMPLETA, YA QUE EN ELLA INTERVIENEN DECISIONES HUMANAS Y RIESGOS, POR LO QUE REQUIERE DE EXPERIENCIAS PASADAS Y METODOS ESTADISTICOS O DE CALCULO PARA SU MAYOR ACIERTO.
- 2) PRINCIPIO DE OBJETIVIDAD.  
O SEA, QUE LAS PREVISIONES DESCANSEN EN HECHOS REALES OBJETIVOS Y NO EN APRECIACIONES Y OPINIONES SUBJETIVAS.
- 3) PRINCIPIO DE MEDICION.  
LAS PREVISIONES SON MAS SEGURAS SI SE POSEEN METO-

DOS O TECNICAS EN LAS CUALES PODEMOS APRECIAR SU -  
EVOLUCION NO SOLO CUALITATIVA SINO EN FORMA CUANTI  
TATIVA.

COMO HEMOS MENCIONADO EN ESTA ETAPA SE FIJAN OBJE-  
TIVOS; EXISTEN DOS TIPOS DE REGLAS BASICAS PARA LA  
FIJACION DE LOS MISMOS, QUE SON LOS SIGUIENTES:

- LAS REGLAS NEGATIVAS QUE COMO DRUCKER MENCIONA, ES  
EL EVITAR LA SOLUCION CORRECTA PARA UN PROBLEMA -  
MAL ENFOCADO, DEBIDO A LA INCORRECTA FIJACION DEL  
OBJETIVO. (12) ESTAS REGLAS SON LAS SIGUIENTES:
- A) NO DEBE TOMARSE COMO OBJETIVO, LO QUE PUEDEN SER -  
TAN SOLO LOS SINTOMAS O ELEMENTOS DEL MISMO.
- B) NO DEBEMOS CONFUNDIR EL OBJETIVO CON UNO DE LOS -  
MEDIOS PARA ALCANZARLO.
- C) NO DEBEMOS TOMAR COMO POSIBILIDADES CONTRADICTO -  
RIAS LAS QUE QUIZA SOLO SON CONTRARIAS.
- D) HAY QUE TRATAR DE ENCONTRAR SEMEJANZAS Y DIFEREN -  
CIAS DE NUESTRO OBJETIVO CON LOS MAS PARECIDOS.
- REGLAS POSITIVAS, EN ESTAS ENCONTRAMOS LOS SIGUIEN  
TES CONCEPTOS:
- A) DEBEMOS PROCURAR CONTAR CON OPINIONES DE DIVERSAS  
PERSONAS, SOBRE TODO SI SUS PUNTOS DE VISTA REPRESENTAN  
ANGULOS DISTINTOS Y COMPLEMENTARIOS.
- B) EL OBJETIVO DEBE FIJARSE POR ESCRITO EN LA MAYORIA  
DE LAS VECES.
- C) DEBEMOS APLICAR A LOS OBJETIVOS LAS 6 PREGUNTAS SI  
GUIENTES:
- QUE?, COMO?, QUIEN?, DONDE?, CUANDO? Y POR QUE?.
- D) EL OBJETIVO DEBE SER PERFECTAMENTE CONOCIDO Y QUE-  
RIDO POR QUIENES HAN DE AYUDAR A SU REALIZACION.
- E) LOS OBJETIVOS DEBEN SER ESTABLES.

(12) REYES PONCE, AGUSTIN. OB.CIT. p.c. 112.

LA FIJACION DE OBJETIVOS REQUIERE DE UNA INVESTIGACION PROFUNDA Y COMPLETA PARA CON ELLO DETERMINAR TODOS LOS FACTORES QUE INFLUYAN EN LA CONSECUION DE ESE FIN Y - ELIMINAR LOS QUE DIFICULTEN LA OBTENCION DEL MISMO.

LAS TECNICAS MAS USUALES DENTRO DE LA INVESTIGACION - SON: LA OBSERVACION (BASADA EN HECHOS, EXPERIMENTOS Y REGISTROS) Y LA ENCUESTA EN LA QUE INTERVIENEN LOS - CUESTIONARIOS, ENTREVISTAS Y SUS RESPECTIVOS TIPOS DE MUESTREOS, TABULACIONES Y RESULTADOS.

COMO SABEMOS LOS CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCION RESUELVEN EL PROBLEMA DE UNA MEJOR ADAPTACION DE LOS MEDIOS AL FIN PROPUESTOS Y A MAYOR NUMERO DE CURSOS DE ACCION ENTRE LOS QUE PODEMOS ESCOGER MEJOR, ENCONTRANDO EL - CAMINO PARA LOGRAR EL FIN Y VENCER CON ESTO LA VIEJA - CREENCIA. ALGUNAS DE LAS REGLAS SOBRE LOS CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCION SON LAS SIGUIENTES:

- DEBEMOS ESFORZARNOS EN PENSAR COMO PODRIAMOS LOGRAR EL MISMO FIN QUE NOS HEMOS PROPUESTO PERO CON DIVERSOS MEDIOS.
- PODEMOS POR EL CONTRARIO ANALIZAR SI LA INVESTIGACION DE LOS MEDIOS NO NOS CAUSARA MODIFICACION, - PRECISION, AMPLIACION O REDUCCION EN EL OBJETIVO ANTES FIJADO.
- DEBEMOS APLICAR LA REGLA DE NO CAER EN EL DILEMA - " SE HACE O NO SE HACE ", SINO ANALIZAR COMBINACIONES INTERMEDIAS.
- EN ORGANISMOS YA OPERANDO SE PODRIA ANALIZAR QUE - EFECTOS PRODUCIRIA LA "NO ACCION".
- PARA VALORIZAR LOS DIVERSOS CURSOS DE ACCION Y ESCOGER EL MEJOR DEBEMOS TOMAR EN CUENTA EL RIESGO -

COMPARADO CON EL BENEFICIO, LA MAYOR ECONOMIA DE -  
 ESFUERZOS, EL TIEMPO NECESARIO PARA DESARROLLAR CA  
 DA CURSO Y LAS LIMITACIONES DE LOS RECURSOS YA -  
 SEAN MATERIALES, TECNICOS Y HUMANOS.

- PARA AFRONTAR UN PROBLEMA DEBEMOS: DEFINIRLO, SE -  
 PARAR LOS FACTORES QUE LO CONJUNTEN, TRATAR DE HA-  
 CERLOS MESURABLES, ENSAYAR DIVERSAS COMBINACIONES  
 DE SOLUCIONES ALTERNATIVAS, CONSIGNAR LAS VENTA -  
 JAS Y LAS DESVENTAJAS DE LAS MISMAS, PONDERARLAS Y  
 ESCOGER LA MEJOR SOLUCION, VIENDO SI LAS OTRAS PUE  
 DEN QUEDAR INCORPORADAS EN EL PLAN.

### 1.3 PLANEACION

EN ESTA FASE SE ESTUDIARA LO QUE PUEDE HACERSE, O SEA  
 FIJAR EL CURSO DE ACCION A SEGUIR DETERMINANDO LOS -  
 PRINCIPIOS QUE LO ORIENTEN, LA SECUENCIA DE LAS OPERA-  
 CIONES, EL TIEMPO Y COSTO NECESARIO PARA SU REALIZA -  
 CION.

ES IMPORTANTE EVITAR LA IMPROVISACION, PUES SI QUERE -  
 MOS HACER A TRAVES DE OTROS NECESITAMOS HACER PLANES -  
 SOBRE LA FORMA COMO ESA ACCION SE COORDINARA, ASIMISMO,  
 LOS OBJETIVOS NO SERIAN ALCANZADOS, SIN PLANEAR LA CON  
 SECUCION DE LOS MISMOS, ADEMAS LA PLANEACION ES EL RAN  
 GO CONTRA EL CUAL COMPARAREMOS LOS LOGROS REALES, POR  
 LO QUE ES BASICA PARA EL CONTROL.

LA PLANEACION SE BASA EN TRES PRINCIPIOS:

- 1) PRINCIPIOS DE LA PRECISION.- CUANTO MEJOR FIJAMOS  
 LOS PLANES, SERA MENOR EL CAMPO DE LO EVENTUAL, -  
 PUES DICHO PLAN REGIRA ACCIONES CONCRETAS NO VAGAS

## Y GENERICAS.

- 2) PRINCIPIO DE LA FLEXIBILIDAD.- AUNQUE UN PLAN ES - PRECISO DEBE PERMITIR UN MARGEN PARA LOS CAMBIOS - QUE SURJAN, DEBIDO A LA SERIE DE ACCIONES IMPREVI- SIBLES QUE SE PUEDEN DAR, ESTO LO PODEMOS CONSIDE- RAR FIJANDO MAXIMOS Y MINIMOS, CON UNA TENDENCIA - CENTRAL, DETERMINANDO CAMINOS DE SUSTITUCION Y ES- TABLECIENDO SISTEMAS PARA UNA RAPIDA REVISION.
- 3) PRINCIPIO DE LA UNIDAD.- DEBE EXISTIR UN PLAN PARA CADA FUNCION Y TODOS DEBEN ESTAR COORDINADOS E IN- TEGRADOS DE TAL FORMA QUE SE PUEDE AFIRMAR QUE - EXISTE UN SOLO PLAN GENERAL.

HAY CUATRO FASES CON LAS CUALES SE CONSTITUYE LA PLA - NEACION, ESTAS SON: POLITICAS, PROCEDIMIENTOS, PROGRA- MAS Y PRESUPUESTOS.

- SOBRE POLITICAS, SE PUEDE DECIR QUE SON LOS CRITE- RIOS GENERALES QUE TIENEN POR OBJETO ORIENTAR LA - ACCION, SIRVEN PARA FORMULAR, INTERPRETAR O SUPLIR LAS NORMAS CONCRETAS Y SON INDISPENSABLES PARA LA ADECUADA DELEGACION. EL OBJETIVO FIJA METAS Y LAS POLITICAS REPRESENTAN LA ORDEN PARA LANZARSE A CON SEGUIRLAS, LAS NORMAS GENERALES SON POLITICAS Y - LAS NORMAS ESPECIFICAS SON REGLAS, ESTOS DOS CON - CEPTOS SUELEN CONFUNDIRSE MAS, LAS POLITICAS PUE - DEN VACIARSE EN DISPOSICIONES CONCRETAS CONVIRTIEN- DOSE EN NORMAS: DEBIDO A LA FORMA DE ORIGINARSE, - PODEMOS HABLAR DE POLITICAS EXTERNAMENTE IMPUESTAS COMO POR EJEMPLO: LOS DIAS DE VACACIONES ESTABLECI- DAS EN LA CONSTITUCION Y; POLITICAS DE APELACION,- QUE SE PUDIERA LLAMAR UNA "JURISPRUDENCIA ADMINIS-

TRATIVA"; POLITICAS EXPRESAMENTE FORMULADAS QUE SON LAS QUE DE MANERA CONSCIENTE, PRECISA Y ESCRITA, SE FORMULAN PARA REGIR UN DETERMINADO CAMPO.

ADEMAS SE PUEDE DECIR QUE POR SU EXTENSION PUEDEN SER CONSIDERADAS GENERALES Y PARTICULARES. PARA FIJAR UNA POLITICA DEBEMOS TOMAR EN CUENTA CUATRO REGLAS IMPORTANTES:

- A) QUE LAS POLITICAS PREFERENTEMENTE SE FIJEN POR ESCRITO.
  - B) DEBEN SER CONOCIDAS DEBIAMENTE EN LOS NIVELES EN QUE SE APLICARA.
  - C) DEBE EXISTIR ALGUIEN QUE COORDINE LA APLICACION DE LAS POLITICAS.
  - D) TODA POLITICA DEBE SER REVISADA PARA EVITAR ERRORES Y OBSOLECENCIAS.
- SOBRE PROCEDIMIENTOS PODEMOS DECIR QUE SON PLANES QUE SEÑALAN LA SECUENCIA CROMOLOGICA MAS EFICIENTE PARA OBTENER LOS MEJORES RESULTADOS EN CADA FUNCION, ESTOS FORMAN RUTINAS DE ACTIVIDADES QUE DE OTRA FORMA REQUERIRIAN ESTUDIOS, DISCUSION, ETC., Y AUNQUE SE GASTE MUCHO TIEMPO EN ESTRUCTURARLO REPRESENTA UN AHORRO PERMANENTE EN EL FUTURO; PARA FIJAR UN PROCEDIMIENTO, EXISTEN TRES REGLAS:
- A) SE DEBE HACER POR ESCRITO Y DE PREFERENCIA GRAFICAMENTE.
  - B) REVISAR PERIODICAMENTE LOS PROCEDIMIENTOS PARA EVITAR LA RUTINA Y LA SUPERESPECIALIZACION.
  - C) EVITAR LA DUPLICACION INNECESARIA DE LOS PROCEDIMIENTOS.

- SOBRE LOS PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS, PUEDO DECIR - QUE LOS PROGRAMAS SON PLANES EN LOS QUE ADEMAS DE FIJAR LOS OBJETIVOS Y LA SECUENCIA DE OPERACIONES, SE FIJARA EL TIEMPO REQUERIDO PARA REALIZAR CADA - UNA DE SUS PARTES. LOS PROGRAMAS PUEDEN SER GENE- RALES SI SE REFIEREN A TODA LA EMPRESA Y PARTICU- LARES PARA UN DEPARTAMENTO; DE ACUERDO AL TIEMPO - PUEDEN SER A OTRO PLAZO, SI SE APLICAN A UN AÑO O MENOS Y A LARGO PLAZO SI EXCEDEN DE UN AÑO. PARA FIJAR UN PROGRAMA SE DEBEN TOMAR EN CUENTA TRES - REGLAS:
  - A) TODO PROGRAMA DEBE AUTORIZARSE POR EL MAS ALTO NI- VEL ADMINISTRATIVO PARA PODER APLICARSE.
  - B) DEBE CONVENCERSE A LOS JEFES DE AREA QUE APLICA - RAN EL PROGRAMA DE LA EFECTIVIDAD Y BENEFICIOS DEL MISMO.
  - C) SE DEBE DETERMINAR EL MOMENTO MAS OPORTUNO PARA LA INICIACION DE UN NUEVO PROGRAMA.
  
- LOS PRESUPUESTOS SE DERIVAN DE LOS PROGRAMAS SOLO CON UNA VARIACION QUE ES LA DETERMINACION CUANTITA TIVA DE LOS ELEMENTOS YA SEA EN FORMA FINANCIERA O SEA, EN CUANTO A COSTO, UTILIDADES Y GASTOS, COMO EN FORMA NO FINANCIERA COMO CANTIDADES DE PRODUC - CION DE VENTAS, O DESPERDICIOS. LOS PRESUPUESTOS SE CONSIDERARAN TANTO INSTRUMENTOS DE PLANEACION - COMO DE CONTROL.

PARA QUE SE PUEDA FACILITAR LA PLANEACION EXISTEN ALGUNAS TECNICAS QUE AUXILIE AL ADMINISTRADOR EN LA FORMULACION DE PLANES, SU PRESENTACION, EXPLI- CACION Y SU DISCUSION, PARA MI LOS MAS USADOS SON

LOS SIGUIENTES:

- MANUALES, LOS CUALES ORIENTAN Y UNIFORMAN LA CONDUCTA QUE SE PRESENTA ENTRE CADA GRUPO HUMANO EN LA EMPRESA.
- DIAGRAMA DE PROCESO Y DE FLUJO, QUE SIRVEN PARA REPRESENTAR, ANALIZAR, MEJORAR Y/O EXPLICAR UN PROCEDIMIENTO.
- GRAFICAS DE GANTT QUE TIENE POR OBJETO CONTROLAR LA EJECUCION SIMULTANEA DE VARIAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN COORDINADAMENTE.
- PROGRAMAS DE MUY DIVERSAS FORMAS, PERO ESPECIALMENTE LOS QUE SE PRESENTAN BAJO LA CARACTERISTICA EXPLICADA ANTERIORMENTE DE PRESUPUESTOS NO FINANCIEROS, PRESUPUESTOS FINANCIEROS Y PRONOSTICOS.
- LOS SISTEMAS CONOCIDOS CON EL NOMBRE DE PERT (PROGRAM EVALUATION AND REVIEW TECHNIQUE) CPM (CRITICAL PATH METHOD) Y RAMPS (RESOURCE ALLOCATION AND MULTI PROJECT SCHEDULING) TODOS LOS CUALES SUELEN CONOCERSE CON EL NOMBRE GENERICO DE TECNICAS DE TRAYECTORIA CRITICA.

1.4 ORGANIZACION

COMO YA MENCIONE ESTA ES LA ESTRUCTURACION TECNICA DE LAS RELACIONES EXISTENTES, ENTRE LAS FUNCIONES, NIVELES Y ACTIVIDADES DE LOS ELEMENTOS MATERIALES Y HUMANOS DE LA ENTIDAD.

LA ETAPA DE ORGANIZACION SE BASA EN LOS SIGUIENTES PRINCIPIOS FUNDAMENTALES:

- 1) PRINCIPIO DE LA ESPECIALIZACION.- CONFORME MAS SE DIVIDE EL TRABAJO (O SEA, QUE A CADA EMPLEADO LE -

CORRESPONDE UNA ACTIVIDAD MAS LIMITADA) SE OBTEN -  
DRA MAYOR EFICIENCIA, PRECISION Y DESTREZA.

- 2) PRINCIPIO DE LA UNIDAD DE MANDO.- "PARA CADA FUN -  
CION DEBE EXISTIR UN SOLO JEFE". ESTO ES ESENCIAL  
PARA EL ORDEN Y EFICIENCIA QUE EXIJE LA ORGANIZA -  
CION, NADIE PUEDE SERVIR A DOS SEÑORES.
- 3) PRINCIPIO DEL EQUILIBRIO DE AUTORIDAD - RESPONSA -  
BILIDAD.- "ES NECESARIO PRECISARSE EL GRADO DE RES -  
PONSABILIDAD QUE CORRESPONDE AL JEFE DE CADA NIVEL  
JERARQUICO, ASI MISMO LA AUTORIDAD CORRESPONDE A -  
AQUELLA".
- 4) PRINCIPIO DEL EQUILIBRIO DE DIRECCION - CONTROL. -  
"CON EL OBJETO DE ASEGURAR LA UNIDAD DE MANDO A CA -  
DA GRADO DE DELEGACION DEBE CORRESPONDER EL ESTA -  
BLECIMIENTO DE LOS CONTROLES ADECUADOS".

EXISTEN ADEMAS REGLAS SOBRE LA DIVISION DE FUNCIONES -  
Y LA DEPARTAMENTALIZACION RESPECTIVA, LAS CUALES SON:

- A) TENIENDO EN CUENTA LOS OBJETIVOS Y PLANES QUE SE -  
PRETENDEN REALIZAR DEBE HACERSE UNA LISTA ESCRITA  
DE TODAS LAS FUNCIONES QUE PARA ESA EMPRESA SE CON -  
SIDEREN DEBEN ESTABLECERSE EN EL 1ER. NIVEL JERAR -  
QUICO.
- B) DEBEN DEFINIRSE EN FORMA SENCILLA O PRECISARSE AL  
MENOS, CADA UNA DE LAS FUNCIONES LISTADAS.
- C) PARA CADA UNA DE LAS FUNCIONES DEL 1ER. NIVEL SE -  
PROCEDE DE IDENTICA MANERA HASTA ESTABLECER TODAS  
LAS FUNCIONES QUE DEBEN EXISTIR EN EL 2o. NIVEL -  
JERARQUICO DENTRO DE CADA DEPARTAMENTO O DIVISION.
- D) SE REPITE EN FORMA IDENTICA ESTA OPERACION HASTA -

ALCANZAR LOS ULTIMOS NIVELES DENTRO DE CADA UNO DE LOS DEPARTAMENTOS Y AGOTAR TODAS LAS FUNCIONES QUE SE DESEAN ANALIZAR.

- E) CUANDO SE TIENE UNA DIVISION FUNCIONAL TEORICA SE REUNEN LAS FUNCIONES OBTENIDAS EN UNIDADES CONCRETAS DE ORGANIZACION, ATENDIENDO AL NUMERO, CALIDAD, PREPARACION Y EXPERIENCIA DE LAS PERSONAS DE QUE PODEMOS DISPONER.
- F) LA FORMA DE CONSIGNAR ESTA DEPARTAMENTALIZACION CONCRETA SUELE SER DOBLE:
  - UNOS AUTORES OPTAN POR SENALAR (EN LA CARTA DE ORGANIZACION) A CADA PERSONA LOS DIVERSOS TITULOS QUE LE CORRESPONDEN POR LAS DISTINTAS FUNCIONES QUE ASUMEN.
  - OTROS ACONSEJAN QUE LA CARTA DE ORGANIZACION VAYA ESTRUCTURADA CON LAS FUNCIONES QUE DEBEN EXISTIR, SEPARADAS EN LOS CUADROS Y NIVELES QUE LES CORRESPONDEN, CUIDANDO EN CADA CUADRO EL NOMBRE DE LA PERSONA QUE SE ENCARGUE DE LA FUNCION.

AHORA BIEN, LAS UNIDADES DE ORGANIZACION SE FORMAN AGRUPANDO LAS FUNCIONES EN CADA LINEA BASICA DE ACUERDO A LOS SIGUIENTES CRITERIOS:

- A) EL TRABAJO QUE SE DEBE HACER.
- B) LAS PERSONAS CONCRETAS DE QUIENES SE PUEDA DISPONER.
- C) LOS LUGARES EN QUE DICHO TRABAJO SE DEBE REALIZAR.

LA DIVISION EN EL 1ER. NIVEL SUELE SER SIEMPRE DE NATURALEZA FUNCIONAL, EN LOS SIGUIENTES SUELE HACERSE EN BASE A OTROS CRITERIOS, ESTOS SON POR PRODUCTO, POR TERRITORIO, POR COMPRADOR, POR PROCESO, POR NUMERO.

CON BASE EN ESTOS CRITERIOS DE DIVISION DE FUNCIONES Y ACTIVIDADES SE FORMAN LAS UNIDADES DE ORGANIZACION DENTRO DE CADA LINEA DE MANDO Y RESPONSABILIDAD.

LOS SISTEMAS DE ORGANIZACION.

SON LAS DIVERSAS COMBINACIONES ESTABLES DE LA DIVISION DE FUNCIONES Y DE AUTORIDAD, A TRAVES DE LAS CUALES SE REALIZA LA ORGANIZACION, SE EXPRESAN EN LAS CARTAS ORGANIFICAS DE ORGANIZACION Y SE COMPLEMENTAN CON LOS ANALISIS DE PUESTOS.

EXISTEN TRES SISTEMAS FUNDAMENTALES.

- ORGANIZACION LINEAL O MILITAR: ES AQUELLA EN QUE LA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD CORRELATIVA SE TRANSMITEN INTEGRAMENTE POR UNA SOLA LINEA PARA CADA PERSONA O GRUPO.  
EN ESTE SISTEMA CADA INDIVIDUO NO TIENE SINO UN SOLO JEFE PARA TODOS LOS ASPECTOS Y RECIBE ORDENES SOLO DE EL Y A EL SOLO REPORTA.
- ORGANIZACION FUNCIONAL O DE TAYLOR: TAYLOR PROPONIA QUE EL TRABAJO DE MAYORDOMO SE DIVIDE ENTRE 8 ESPECIALIDADES, UNO POR CADA ACTIVIDAD DE LAS QUE EL SEÑALABA Y QUE LAS 8 TUVIERAN AUTORIDAD, CADA UNO EN SU PROPIO CAMPO, SOBRE LA TOTALIDAD DEL PERSONAL.
- ORGANIZACION LINEAL Y STAFF: ESTE SISTEMA TRATA DE APROVECHAR LAS VENTAJAS Y EVITAR LAS DESVENTAJAS DE LOS DOS SISTEMAS ANTERIORES. DE LA ORGANIZACION LINEAL CONSERVA LA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD INTEGRAMENTE TRANSMITIDA A TRAVES DE UN SOLO JEFE PARA CADA FUNCION, PERO ESTA AUTORIDAD DE LINEA, RECIBE ASESORAMIENTO Y SERVICIOS TECNICOS O -

CUERPOS DE ELLOS, ESPECIALIZADOS PARA CADA FUNCION. LOS ORGANIGRAMAS (CARTAS O GRAFICAS DE ORGANIZACION). CONSISTEN EN HOJAS O CARTULINAS EN LAS QUE CADA PUESTO DE UN JEFE SE REPRESENTA POR UN CUADRO QUE ENCIERRA EL NOMBRE DE ESE PUESTO REPRESENTANDOSE POR LA UNION DE - LOS CUADROS MEDIANTE LINEAS, LOS CANALES DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.

EL CRECIMIENTO VERTICAL Y HORIZONTAL.- CUANDO AL AUMENTAR LAS FUNCIONES UN JEFE NOMBRE NUEVOS AUXILIARES SUYOS, PERO QUE SIGAN DEPENDIENDO DIRECTAMENTE DE EL, - EXISTE EL CRECIMIENTO VERTICAL. CUANDO POR CONSIDERAR, QUE SON YA MUY NUMEROSOS LOS QUE TIENE QUE SUPERVISAR, HACE QUE DEPENDAN DIRECTAMENTE DE EL SOLO DOS O MAS - Y COLOCA BAJO LA SUPERVISION INMEDIATA DE ESTOS A TODOS LOS DEMAS EXISTE TAMBIEN CRECIMIENTO VERTICAL.

EL CRECIMIENTO HORIZONTAL IMPLICA EL AUMENTO DE FUNCIONES O JEFES, SIN QUE AUMENTEN LOS NIVELES.

EL ULTIMO PASO QUE SUPONE LA ORGANIZACION, UNA VEZ ESTABLECIDOS LOS DIVERSOS DEPARTAMENTOS Y NIVELES JERARQUICOS, ES LA DEFINICION PRECISA DE LO QUE DEBE HACERSE EN CADA UNIDAD DE TRABAJO. ESTA UNIDAD CONCRETA DE TRABAJO RECIBE EL NOMBRE DE "PUESTO".

EL PUESTO PUEDE DEFINIRSE COMO UNA UNIDAD DE TRABAJO - ESPECIFICA E IMPERSONAL.

EL ANALISIS DE PUESTOS: LA TECNICA DE ANALISIS DE PUESTOS CONSISTE EN REGLAS QUE SE DAN PARA SEPARAR LOS ELEMENTOS DEL PUESTO Y ORDENARLOS ADECUADAMENTE Y COMPRENDER DE LA DESCRIPCION DEL PUESTO O SEA, LA DETERMINACION -

TECNICA DE LO QUE EL TRABAJADOR DEBE HACER Y LA ESPECIFICACION DEL PUESTO, O SEA, LA ENUNCIACION PRECISA DE LO QUE EL TRABAJADOR REQUIERE PARA DESEMPEÑARLO CON EFICIENCIA.

DESPUES DE HABER ANALIZADO EN FORMA BREVE LOS TRES PUNTOS QUE COMPONEN LA FASE MECANICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO, A CONTINUACION ME AVOCARE A LA EXPLICACION DE LOS TRES FACTORES QUE COMPRENDEN LA FASE DINAMICA DE DICHO PROCESO. COMO SABEMOS, ESTA FASE SE INTEGRA POR TRES ETAPAS QUE SON: INTEGRACION, DIRECCION Y CONTROL.

#### 1.5 INTEGRACION

EN ESTA ETAPA SE OBTENDRAN LOS ELEMENTOS MATERIALES Y HUMANOS QUE LLEVEN O ENMARQUEN LOS CONCEPTOS TEORICAMENTE FORMADOS POR LA PLANEACION Y LA ORGANIZACION.

LA INTEGRACION ES IMPORTANTE PUES DE ELLA DEPENDE QUE LA TEORIA TENGA LA EFICIENCIA PLANEADA.

ES EL PRIMER CONTACTO ENTRE LO TEORICO Y LO PRACTICO, ADEMAS DE QUE ES UNA FUNCION PERMANENTE PUES EL ORGANISMO SE INTEGRA EN FORMA CONSTANTE.

LA INTEGRACION SE PUEDE DIVIDIR EN DOS GRANDES GRUPOS: INTEGRACION DE PERSONAS E INTEGRACION DE COSAS.

- LA INTEGRACION DE PERSONAS SE BASA EN TRES PRINCIPIOS:

- 1) PRINCIPIO DE LA ADECUACION DE HOMBRES O FUNCIONES, O SEA, SE DEBEN ADAPTAR LOS HOMBRES A LAS FUNCIONES A LOS HOMBRES. ES EL ENCONTRAR EL HOMBRE ADECUADO PARA EL PUESTO ADECUADO.
- 2) PRINCIPIO DE LA PROVISION DE ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS.

TIVOS A LOS MIEMBROS DEL ORGANISMO SOCIAL PARA PODER REALIZAR EN FORMA EFICIENTE LAS OBLIGACIONES - DE SU PUESTO. ESTOS ELEMENTOS PUEDEN SER ADIESTRAMIENTO, INSTRUMENTOS, MATERIAS PRIMAS.

- 3) PRINCIPIO DE LA IMPORTANCIA DE LA INTRODUCCION ADECUADA.- UNA EMPRESA ES UNA ARTICULACION SOCIAL DE LOS HOMBRES QUE LA FORMAN, POR LO TANTO EL MOMENTO EN QUE UNA DE ESAS PARTES VA A SER INTRODUCIDA O ARTICULADA A ESA EMPRESA TIENE UNA IMPORTANCIA BASICA, ESTA ES UNA TECNICA SENCILLA DE LA CUAL, SIN EMBARGO, SE OBTIENEN GRANDES RENDIMIENTOS.

LA INTEGRACION DE PERSONAS SE PUEDE DIVIDIR EN CUATRO PASOS QUE SON:

- EL RECLUTAMIENTO QUE TIENE POR OBJETO ENCONTRAR CANDIDATOS PARA OCUPAR UN PUESTO EN LA EMPRESA, ESTOS CANDIDATOS SE PUEDEN HALLAR POR MEDIO DE FUENTES DE ABASTECIMIENTO, COMO SON AGENCIAS DE COLOCACIONES, ESCUELAS, SINDICATOS, PERSONAL RECOMENDADO POR LOS ACTUALES TRABAJADORES O ATRAIDOS POR LA FIRMA DE LA EMPRESA. TAMBIEN PODEMOS ENCONTRAR CANDIDATOS A TRAVES DE LOS MEDIOS DE RECLUTAMIENTO COMO SON: UNA REQUISICION ADECUADA AL SINDICATO, UNA SOLICITUD ESCRITA DE OTRAS EMPRESAS QUE NO REQUIERAN AL PERSONAL O EL EMPLEO DE PRENSA, RADIO O TELEVISION.
- SELECCION.- ESTA TIENE POR OBJETO ESCOGER LOS CANDIDATOS MAS APTOS PARA CADA PUESTO CONCRETO. ALGUNOS DE LOS MEDIOS USADOS SON: LA HOJA DE SOLICITUD, QUE SIRVE COMO BASE PARA DICHA SELECCION; LA ENTREVISTA QUE ES UN ELEMENTO MUY VALIOSO PORQUE -

COMPLETA Y ACLARA LOS DATOS DE LA SOLICITUD, SE -  
 CONOCE AUN MAS AL SOLICITANTE, SU MOTIVACION Y CA-  
 PACIDADES; LAS PRUEBAS PSICOTECNICAS Y/O PRACTICAS  
 LAS CUALES TRATAN DE STANDARIZAR LAS CONDICIONES -  
 EN QUE HAN DE DESARROLLAR LOS SOLICITANTES PARA -  
 QUE LOS RESULTADOS SEAN LO MAS VERACES POSIBLES; -  
 LA ENCUESTA, ESTA TIENE POR OBJETO COMPROBAR QUE -  
 LOS ANTECEDENTES DADOS POR LOS CANDIDATOS SEAN REA  
 LES; EL EXAMEN MEDICO SE DEJA HASTA EL FINAL DEBI-  
 DO A SU COSTO, SE APLICA SOLO A QUIENES RESULTARON  
 IDONEOS PARA ESE PUESTO.

- INDUCCION.- ESTA ACTIVIDAD ARMONIZA AL NUEVO ELE -  
 MENTO CON EL GRUPO SOCIAL EN LA FORMA MAS RAPIDA -  
 Y EFICAZ, SE ACOSTUMBRA REALIZARLO EN DOS ETAPAS,-  
 LAS CUALES SON LA INDUCCION GENERAL A LA EMPRESA Y  
 LA INDUCCION EN SU DEPARTAMENTO O SECCION.
- DESARROLLO.- BUSCA IMPULSAR LAS CUALIDADES QUE CA-  
 DA PERSONA TIENE PARA OBTENER LA MAXIMIZACION DE -  
 ESTAS. ESTE DESARROLLO ES CONSTANTE Y SUELE DIVI -  
 DIRSE EN ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION DE OBREROS  
 Y EMPLEADOS, CAPACITAR A LOS SUPERVISORES Y DESA -  
 RROLLAR A LOS EJECUTIVOS.

LAS TECNICAS DE LA INTEGRACION DE LAS PERSONAS:

- A) SE REQUIERE DE GRAFICAS DE ORGANIZACION TANTO PRE-  
 SENTES COMO FUTURAS, LAS CUALES NOS DIRAN QUE PUES  
 TOS DE EJECUTIVOS SE DEBEN LLENAR ACTUALMENTE O PO  
 DEMOS COMENZAR A DESARROLLAR LOS QUE REQUERIREMOS  
 EN UN FUTURO.
- B) EN LAS ESPECIFICACIONES DE LOS PUESTOS CORRESPON -  
 DIENTES DEBEN ANOTARSE LAS CUALIDADES, APTITUDES Y

REQUISITOS EN GENERAL PARA EL PUESTO.

- C) SE DEBE DETERMINAR SI LA VACANTE SERA CUBIERTA POR PERSONAS BUSCADAS ENTRE LOS EMPLEADOS ACTUALES INFERIORES O VA A SER BUSCADA FUERA. SI SE VA A BUSCAR DENTRO DE LA EMPRESA HABRA QUE FIJAR EN QUE NI VELES DEBEN SER BUSCADOS LOS POSIBLES EJECUTIVOS.
- D) SERIA PRACTICO Y POSITIVO ESTABLECER LAS LLAMADAS POR REYES PONCE "TABLAS DE REEMPLAZO" PARA DETERMINAR LAS FECHAS EN QUE SE IRA REQUIRIENDO A LOS FUTUROS EJECUTIVOS.
- E) EL DESARROLLO DE LOS EJECUTIVOS ABARCA PRINCIPAL - MENTE TRES ASPECTOS: EL ADIESTRAMIENTO, LA CAPACITACION Y LA FORMACION. EL ADIESTRAMIENTO EL CUAL - TRATA DE DAR NO LOS CONOCIMIENTOS TEORICOS SINO LA PRACTICA NECESARIA, ESTA SE BASA EN UNA ROTACION - PLANEADA EN UN ESTUDIO DE CASOS, O UNA ENCOMIENDA ESPECIAL DE PROBLEMAS. LA CAPACITACION DE LA PREPA RACION TEORICA PARA EL PUESTO, ESTO SE LOGRA POR - MEDIO DE CURSOS FORMALES FUERA DE LA EMPRESA O DEN TRO DE LA MISMA, POR BECAS, FOLLETOS Y BIBLIOTE - CAS. LA FORMACION, ADEMAS DE UNA BUENA CAPACITA - CION Y ADIESTRAMIENTO, EL EJECUTIVO REQUIERE DEL - DESARROLLO DE OTROS FACTORES COMO SON FIRMEZA, DE - CISION Y CONFIANZA.

PASEMOS AHORA A UN ESBOZO GENERAL DE LA SEGUNDA DIVI - SION DEL AREA DE INTEGRACION, LA CUAL COMO YA HABIA - MENCIONADO, ES LA INTEGRACION DE LAS COSAS. EN ESTA EX PPLICARE LOS CUATRO PRINCIPIOS QUE LA FORMAN:

- 1) EL PRINCIPIO DEL CARACTER ADMINISTRATIVO, DE ESTA INTEGRACION AUNQUE PAREZCA CONTRADICTORIO, DENTRO DE LAS FUNCIONES TECNICAS DE LAS ORGANIZACIONES, -

EXISTEN ELEMENTOS ESENCIALMENTE ADMINISTRATIVOS, -  
COMO YA SABEMOS ESTA SE ENCAMINA A LA COORDINACION  
DE LOS ELEMENTOS TECNICOS ENTRE SI Y CON LAS PER -  
SONAS.

- 2) PRINCIPIO DEL ABASTECIMIENTO OPORTUNO.- EN TODA -  
ORGANIZACION SE DEBE DISPONER DE LOS ELEMENTOS MA-  
TERIALES NECESARIOS, FIJADOS DENTRO DE LOS MARGE -  
NES DE LA PLANEACION Y ORGANIZACION DISMINUYENDO -  
LOS COSTOS.
- 3) PRINCIPIO DE LA INSTALACION Y MANTENIMIENTO.- PUES  
TO QUE ESTOS DOS ELEMENTOS REPRESENTAN COSTOS NECE  
SARIOS PERO TAMBIEN SUPONE MOMENTOS DIRECTAMENTE -  
IMPRODUCTIVOS, SE DEBEN PLANEAR CON SUMO CUIDADO,-  
PARA QUE DICHA IMPRODUCTIVIDAD SE REDUZCA AL MINI-  
MO.
- 4) PRINCIPIO DE LA DELEGACION Y EL CONTROL.- ESTE -  
PRINCIPIO ES DE SUMA IMPORTANCIA, YA QUE TODA LA -  
ADMINISTRACION SUPONE DELEGACION DENTRO DE UN SIS-  
TEMA ESTABLE, IMPONIENDO AL MISMO TIEMPO SISTEMAS  
DE CONTROL QUE MANTENGAN LA INFORMACION DE LOS RE-  
SULTADOS GENERALES.

DE ACUERDO CON REYES PONCE EXISTEN CINCO TECNICAS FUN-  
DAMENTALES DE LA ADMINISTRACION DE COSAS: (13)

- A) TECNICAS FINANCIERAS.- AQUI EL ADMINISTRADOR TIENE  
SU FUNCION BASICA EN RELACION DIRECTA EN LAS TEC-  
NICAS PARA LA ADQUISICION, ESTRUCTURACION Y MANE-  
JO DEL CAPITAL NECESARIO EN UNA EMPRESA.
- B) TECNICAS DE PRODUCCION.- AQUI NO SE TRATA DE TEC -  
NICAS DE FABRICACION, MAQUINARIA Y MATERIAS PRI -  
MAS, SINO DE LAS TECNICAS PARA DELEGAR, LOGRANDO -  
LA MEJOR COORDINACION DE LO ANTERIOR.

---

(13) REYES PONCE, AGUSTIN. ADMINISTRACION DE EMPRESAS, TEORIA Y -  
PRACTICA, 2a. PARTE, EDITORIAL LIMUSA, 22a. EDICION p.c. --  
298-300.

- C) TECNICAS DE MERCADOTECNIA.- EN DONDE SE ENGLOBAN -  
TANTO LAS TECNICAS DE INVESTIGACION COMO LAS DE ADMINISTRACION DE DICHO ASPECTO.
- D) TECNICAS DE CONSERVACION.- DE CUALQUIER TIPO DE -  
CONSERVACION PUES COMO SABEMOS ESTAS NO TIENEN UN  
FIN ESPECIFICO.
- E) TECNICAS DE COMPRAS.- YA SEA SOBRE ABASTECIMIENTOS, PRECIOS, CALIDAD, CONTROL DE RAPIDEZ, IMPORTACIONES, TRAFICO, ALMACENAMIENTO Y CONTROL DE INVENTARIOS.

#### 1.6 DIRECCION

EN ESTA ETAPA SE LOGRA LA REALIZACION EFECTIVA DE TODO LO PLANEADO POR MEDIO DE LA AUTORIDAD, EJERCIDA A BASE DE DECISIONES, SEAN TOMADAS DIRECTAMENTE YA CON MAS FRECUENCIA, DELEGANDO DICHA AUTORIDAD Y SE VIGILA SI MULTANEAMENTE QUE SE CUMPLAN EN FORMA ADECUADA TODAS LAS ORDENES EMITIDAS.

KOONTZ Y O'DONNELL DEFINEN EL TERMINO DIRECCION COMO - "LA FUNCION EJECUTIVA DE GUIAR Y VIGILAR A LOS SUBORDINADOS". (14)

FAYOL POR SU PARTE SEÑALA QUE LA DIRECCION "CONSISTE PARA CADA JEFE EN OBTENER LOS MAXIMOS RESULTADOS POSIBLES DE LOS ELEMENTOS QUE COMPONEN SU UNIDAD EN INTERES DE LA EMPRESA". (15)

AHORA BIEN. LA DIRECCION BUSCA OBTENER LOS RESULTADOS QUE SE HABIAN PREVISTO Y PLANEADO Y PARA LO QUE SE HABIA ORGANIZADO E INTEGRADO, PARA ELLO HAY QUE DISTINGUIR DOS ESTRATOS SUSTANCIALMENTE DISTINTOS PARA OBTENER ESTOS RESULTADOS:

(14) KOONTZ Y O'DONNELL. OB.CIT. p.c. 524.

(15) FAYOL, HENRY. OB.CIT. p.c. 139.

EL NIVEL DE EJECUCION (REALIZADO POR OBREROS, EMPLEADOS Y AUN TECNICOS) SE TRATA DE HACER, EJECUTAR, LLEVAR A CABO, AQUELLAS ACCIONES QUE HABRAN DE SER PRODUCTIVAS.

EL NIVEL ADMINISTRATIVO O SEA EL DE TODO AQUEL QUE ES JEFE EN EL QUE SE TRATA DE DIRIGIR Y NO DE EJECUTAR. LA DIRECCION ES LA PARTE ESENCIAL Y CENTRAL DE LA ADMINISTRACION A LA CUAL SE DEBEN SUBORDINAR Y ORDENAR TODOS LOS DEMAS ELEMENTOS.

SI SE PREVEE, PLANEA, ORGANIZA, INTEGRA Y CONTROLA ES SOLO PARA BIEN REALIZARLAS. DE NADA SIRVEN TECNICAS APLICADAS EN CUALQUIERA DE LOS OTROS CINCO ELEMENTOS, SI NO SE LOGRA UNA BUENA EJECUCION, LA CUAL DEPENDE IN MEDIATAMENTE Y COINCIDE TEMPORALMENTE CON UNA BUENA DIRECCION.

SUS FASES O ETAPAS SON:

LA DIRECCION DE UNA EMPRESA SUPONE:

- QUE SE DELEGUE AUTORIDAD, YA QUE ADMINISTRAR ES "HACER A TRAVES DE OTROS".
- QUE SE EJERZA ESA AUTORIDAD PARA LO CUAL DEBEN Apreciarse SUS TIPOS, ELEMENTOS Y CLASES.
- QUE SE ESTABLEZCAN CANALES DE COMUNICACION A TRAVES DE LOS CUALES SE EJERZA Y SE CONTROLEN SUS RESULTADOS.
- QUE SE SUPERVISE EL EJERCICIO DE LA AUTORIDAD EN FORMA SIMULTANEA A LA EJECUCION DE LAS ORDENES.

PRINCIPIOS DE LA DIRECCION.

- 1) PRINCIPIO DE DIRECCION DEL OBJETIVO.- MIENTRAS MAS EFECTIVO SEA EL PROCESO DE DIRECCION, MAYOR SERA LA CONTRIBUCION DE LOS SUBORDINADOS PARA REA

LIZAR LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

- 2) PRINCIPIO DE ARMONIA DE LOS OBJETIVOS.- LOS EMPLEADOS TRABAJAN PARA SATISFACER SUS NECESIDADES Y ES EL ADMINISTRADOR EL QUE DEBE CUIDAR QUE ESAS NECESIDADES ARMONICEN Y COMPLEMENTEN LOS INTERESES DE LA COMPANIA.
- 3) PRINCIPIO DE UNIDAD DE MANDO.- CONVIENE QUE EL SUBORDINADO SEA RESPONSABLE ANTE UN SOLO SUPERIOR, - EL CUAL CONOCE SU CAPACIDAD TECNICA, NATURALEZA Y LA MOTIVACION QUE NECESITA CADA EMPLEADO.
- 4) PRINCIPIO DE LA IMPERSONALIDAD DEL MANDO.- A LA MAYORIA DE LAS PERSONAS LE REPUONA RECIBIR ORDENES, POR ESTO EN CUANTO MAS SE IMPERSONALICE LA ORDEN - PRESENTANDOLA COMO LA EXIGENCIA DE UNA SITUACION - CONCRETA, SE OBTENDRAN MEJORES RESULTADOS PARA SU REALIZACION.
- 5) PRINCIPIO DE LA VIA JERARQUICA.- AL TRANSMITIRSE - UNA ORDEN DEBEN SEGUIRSE LOS CONDUCTOS PREVIAMENTE ESTABLECIDOS Y JAMAS SALTARLOS SIN RAZON Y EN FORMA CONSTANTE.
- 6) PRINCIPIO DE RESOLUCION DE CONFLICTOS.- DEBE BUSCARSE SOLUCION INMEDIATA A TODO CONFLICTO, YA QUE ESTOS PUEDEN SER OBSTACULOS PARA LA BUENA COORDINACION.
- 7) PRINCIPIO DEL APROVECHAMIENTO DEL CONFLICTO.- DEBE FORZARSE A LA MENTE A ENCONTRAR SOLUCIONES QUE PUEDEN SER POR DOMINACION, COMPROMISO Y/O POR INTEGRACION.

EN LA DIRECCION SE ANALIZARAN CUATRO ELEMENTOS DE GRAN IMPORTANCIA QUE SON LA COMUNICACION, DELEGACION, AUTORIDAD Y SUPERVISION, DE LOS CUALES DARE UNA BREVE DEFINICION.

NICION.

COMUNICACION.- ES EL PROCESO POR VIRTUD DEL CUAL NUESTROS CONOCIMIENTOS, TENDENCIAS Y SENTIMIENTOS SON CONOCIDOS Y ACEPTADOS POR OTROS.

SUS ELEMENTOS SON: FUENTE DE LA COMUNICACION, RECEPTOR DE LA COMUNICACION, CANAL DE LA COMUNICACION, CONTENIDO DE LA COMUNICACION, RESPUESTA, AMBIENTE DE LA COMUNICACION.

EN LA COMUNICACION TAMBIEN EXISTEN PRINCIPIOS Y SON -  
LOS SIGUIENTES:

- 1) LA COMUNICACION ES BILATERAL.
- 2) LA COMUNICACION DEBE REVISARSE CONSTANTEMENTE.
- 3) LA COMUNICACION SIEMPRE ES UN MEDIO.

AUTORIDAD.- PUEDE DEFINIRSE COMO LA FACULTAD PARA TOMAR DECISIONES QUE PRODUZCAN EFECTOS.

EL MANDO ES EL EJERCICIO DE LA AUTORIDAD RESPECTO DE CADA FUNCION DETERMINADA, PUEDE DECIRSE QUE LA AUTORIDAD PUESTA EN ACTO.

EN LA AUTORIDAD SE DISTINGUEN CUATRO TIPOS, Y SON:

AUTORIDAD FORMAL.- ES AQUELLA QUE SE RECIBE DE UN JEFE SUPERIOR PARA SER EJERCIDA SOBRE OTRAS PERSONAS O SUBORDINADOS.

AUTORIDAD OPERATIVA.- ES AQUELLA QUE NO SE EJERCE DIRECTAMENTE SOBRE LAS PERSONAS, SINO MAS BIEN DE FACULTAD PARA DECIDIR SOBRE DETERMINADAS ACCIONES.

AUTORIDAD TECNICA.- ES AQUELLA QUE SE TIENE EN RAZON DEL PRESTIGIO Y LA CAPACIDAD QUE DAN CIERTOS CONOCIMIENTOS TEORICOS O PRACTICOS QUE UNA PERSONA POSEE EN DETERMINADO MOMENTO.

AUTORIDAD PERSONAL.- ES AQUELLA QUE POSEE CIERTOS HOM-  
BRES EN RAZON DE SUS CUALIDADES MORALES, SOCIALES, PSI  
COLOGICAS, QUE LOS HACEN ADQUIRIR UN ASCENDIENTE INDIS  
CUTIBLE SOBRE LOS DEMAS, AUN SIN HABER RECIBIDO NINGU-  
NA AUTORIDAD FORMAL.

DELEGACION.- SIENDO LA ADMINISTRACION UN "HACER A TRA-  
VES DE OTROS", NECESARIAMENTE SE REQUIERE DE LA DELEGA  
CION: NINGUN JEFE LO HACE TODO POR SI SOLO SINO QUE DE  
LEGA EN OTROS SU AUTORIDAD Y SU RESPONSABILIDAD. (16)

DELEGACION ES DAR A OTRA PERSONA NUESTRA AUTORIDAD Y -  
RESPONSABILIDAD PARA QUE HAGA NUESTRAS VECES.

ENTRE LOS BENEFICIOS QUE TRAE LA DELEGACION SE ENCUEN-  
TRAN LOS SIGUIENTES:

- PERMITE QUITARNOS DE DETALLES PARA OCUPARNOS MEJOR  
DE LAS COSAS DE MAYOR IMPORTANCIA.
- AUMENTAR LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA.
- FAVORECE LA ESPECIALIZACION, YA QUE SE SUELE DELE-  
GAR POR FUNCIONES ESPECIFICAS.
- PERMITE QUE LAS DECISIONES SEAN TOMADAS CON UNA MA  
YOR BASE SOBRE LA REALIDAD.

LAS FUNDAMENTALES REGLAS DE LA DELEGACION SON LAS SI -  
GUIENTES:

- A) DEBEN FIJARSE CONTROLES APROPIADOS POR CADA GRADO  
DE DELGACION QUE SE REALIZA.
- B) DEBE DELEGARSE CON BASE EN POLITICAS Y REGLAS.
- C) DEBE EVITARSE LA DELEGACION POR ENSAYO Y ERROR.
- D) CUANTO MAYOR DELEGACION REQUIERE PREPARACION EN EL  
DELEGADO.
- E) DEBE DELEGARSE GRADUALMENTE.

- F) DEBE ADIESTRARSE A LOS JEFES DELEGADOS.
- G) DEBE DELEGARSE TAN PRONTO COMO SE OBSERVA QUE EL -  
TRAMO DE CONTROL O AMPLITUD DE CONTROL EMPIEZA A -  
ENTORPECER LAS DECISIONES.

SUPERVISION.- LA FUNCION SUPERVISORA SUPONE VER QUE -  
LAS COSAS SE HAGAN COMO FUERON ORDENADAS. ESTA FUNCION  
MUCHAS VECES SE CONFUNDE CON LA DE CONTROL, EL CRITE -  
RIO PARA DISTINGUIRLOS SE ENCUENTRA EN QUE LA SUPERVI -  
SION ES SIMULTANEA A LA EJECUCION Y EL CONTROL POSTE -  
RIOR A ELA.

#### REGLAS DE LA SUPERVISION:

- A) DE LA UNIDAD DEL CUERPO ADMINISTRATIVO.- DEBEN -  
USARSE TODOS AQUELLOS MEDIOS QUE HAGAN SENTIR A. -  
LOS SUPERVISORES QUE SON PARTE DEL CUERPO ADMINIS -  
TRATIVO, YA QUE TIENEN EL CARACTER DE JEFES.
- B) DE LA DOBLE PREPARACION.- TODO SUPERVISOR NECESITA  
SER PREPARADO NO SOLO EN LAS TECNICAS DE PRODUC -  
CION, VENTAS, ETC. SINO TAMBIEN EN LAS QUE REQUE -  
RIRIA POR SU CARACTER DE JEFE.
- C) DEL FORTALECIMIENTO DE LA AUTORIDAD SUPERVISORA. -  
LA AUTORIDAD DEL SUPERVISOR TIENE QUE SER FORTALE -  
CIDA PROCURANDO SOBRE TODO QUE TODA ORDEN O INS -  
TRUCCION, ASI COMO QUEJA O SUGERENCIA PASEN POR -  
EL.

#### PRINCIPIOS DE LA SUPERVISION:

- 1) LA DIRECCION Y SUPERVISION NO PUEDEN SEPARARSE, -  
SON COORDINADAS Y COMPLEMENTARIAS.
- 2) LA DIRECCION SE OCUPA DE OPERACIONES EN GENERAL Y  
LA SUPERVISION DE UN TRABAJO EN PARTICULAR.

- 3) LA SUPERVISION HA DE SER SENSIBLE A LOS CAMBIOS.
- 4) DEBERA RESPETAR LA PERSONALIDAD Y LAS DIFERENCIAS - INDIVIDUALES.
- 5) DEBE ESTIMULAR LA INICIATIVA, LA CONFIANZA EN SI - MISMO Y LA RESPONSABILIDAD.
- 6) DEBE JUZGARSE POR LA ECONOMIA Y LA EFICIENCIA DE - LOS RESULTADOS.

EL SUPERVISOR ES IMPORTANTE PORQUE, EL ES EL ESLABON - QUE UNE AL CUERPO ADMINISTRATIVO CON LOS TRABAJADORES Y EMPLEADOS, ASIMISMO ES EL ENCARGADO DIRECTAMENTE DE LA LABOR DE VIGILANCIA Y ES EL TRANSMISOR DE ORDENES E INFORMACION DE LA JERARQUIA SUPERIOR Y DE LAS INQUIETUDES, DESEOS Y TEMORES DE LOS SUBORDINADOS.

EL SUPERVISOR ENTRE OTRAS FUNCIONES TIENE LAS DE:

- DISTRIBUIR EL TRABAJO.
- SABER TRATAR A SU PERSONAL.
- CALIFICAR A SU PERSONAL.
- INSTRUIR AL PERSONAL.
- RECIBIR Y TRATAR LAS QUEJAS DE LOS SUBORDINADOS.
- HACER INFORMES Y REPORTES.
- MEJORAR LOS SISTEMAS A SU CARGO.
- COORDINARSE CON LOS DEMAS JEFES.
- MANTENER DISCIPLINA.

#### 1.7 CONTROL

ESTE ES LA MEDIDA Y CORRECCION DEL DESEMPEÑO DE LAS AC TIVIDADES PARA LA MEJOR CONSECUION DE LOS OBJETIVOS - Y PLANES DE LA EMPRESA.

VOY A AHONDAR UN POCO MAS EN ESTE PUNTO, PUES COMO YA SABEMOS ES PRECISAMENTE DE AQUI DONDE SE GENERA COMO -

HERRAMIENTA LA AUDITORIA EN GENERAL, PUES COMO HERRA -  
MIENTA DEL MISMO TIENE POR OBJETO SEÑALAR LAS DEBILIDA  
DES Y ERRORES, PARA RECTIFICARLOS Y OPERA EN TODO: CO-  
SAS, GENTES Y ACCIONES.

PUESTO QUE EL CONTROL IMPLICA LA EXISTENCIA DE METAS -  
Y PLANES, NINGUN ADMINISTRADOR, PUEDE CONTROLAR SIN -  
ELLOS, PUES DE ELLOS PARTIRA PARA VER QUE OCURRIO Y -  
POR QUE.

CUALQUIER PROCESO DE CONTROL BASICO INVOLUCRA TRES PA-  
SOS:

- ESTABLECIMIENTO DE NORMAS.
- MEDIDAS DE DESEMPEÑO CONTRA ESTAS NORMAS.
- CORRECCION DE LAS DESVIACIONES DE LAS NORMAS Y LOS PLANES.

PARA ENTENDER EL ESTABLECIMIENTO DE NORMAS, PARTIMOS -  
DEL HECHO DE QUE ESTAS, SON CRITERIOS ESTABLECIDOS CON  
TRA LOS QUE PUEDEN MEDIRSE LOS RESULTADOS, PUESTO QUE  
REPRESENTAN LAS METAS DE PLANEACION.

LA MEDIDA DEL DESEMPEÑO CONTRA LA NORMA, DEBERIA SER -  
UNA BASE FUTURA MAS POR SER ESTA HABILIDAD CASI NULA,-  
LAS DESVIACIONES DEBERAN DESCUBRIRSE TAN PRONTO COMO  
SEA POSIBLE; PERO EXISTE UN PROBLEMA, QUE EXISTEN NOR-  
MAS DIFICILES DE MEDIR, COMO SON POR EJEMPLO; EL DE -  
EVALUAR EL DESEMPEÑO PERSONAL DE ALGUN FUNCIONARIO, EN  
ESTOS CASOS NO SE PUEDEN DESARROLLAR NORMAS DEFINIDAS,  
POR LO QUE LAS MEDIDAS RESULTAN TAMBIEN VAGAS, ES POR  
ESTO QUE LO MAS CORRECTO SERIA QUE SE DESARROLLARAN -  
OBJETIVOS VERIFICABLES ENUNCIADOS EN TERMINOS CUALITA-  
TIVOS Y CUANTITATIVOS.

LA CORRECCION DE LAS DESVIACIONES ES EL PUNTO EN EL -  
 CUAL, EL CONTROL SE INCORPORA A LAS DEMAS FUNCIONES AD -  
 MINISTRATIVAS, PUES SE PUEDE CORREGIR DISEÑANDO O MODI -  
 FICANDO LAS METAS O PLANES, O PUEDE CONSEGUIRLO ORGANI -  
 ZANDO O ASEGURANDO O A TRAVES DE MAYOR SELECCION Y EN -  
 TRENAMIENTO DE LOS SUBORDINADOS, ASIMISMO A TRAVES DE  
 UNA MEJOR DIRECCION.

UTILIZARE EL CRITERIO DE KOONTZ O'DONNELL PARA ENUME -  
 RAR LOS REQUISITOS NECESARIOS PARA UN CONTROL ADECUA -  
 DO.

- LOS CONTROLES DEBEN REPLEJAR LA NATURALEZA Y LAS -  
 NECESIDADES DE LA ACTIVIDAD, PUES LOS CONTROLES DE  
 UNA AREA DIFIEREN DE LOS DE OTRA.
- LOS CONTROLES DEBEN REPORTAR PRONTAMENTE LAS DES -  
 VIACIONES, PUES EL ENCONTRAR DESVIACIONES CUANDO -  
 ESTAS YA NO TIENEN CORRECCION NO RESULTA POSITIVO.
- LOS CONTROLES DEBEN MIRAR HACIA ADELANTE, PUES QUI -  
 ZAS EL PRIMER PRINCIPIO DE CONTROL ES EL DE DETEC -  
 TAR LAS DESVIACIONES POTENCIALES O REALES DE LOS -  
 PLANES CON SUFICIENTE ANTICIPACION PARA PERMITIR -  
 UNA ACCION CORRECTIVA EFECTIVA.
- LOS CONTROLES DEBEN SEÑALAR LAS EXCEPCIONES A LOS  
 PUNTOS CRITICOS PUES MIENTRAS MAS CONCENTRE UN AD -  
 MINISTRADOR SUS ESFUERZOS DE CONTROL EN LAS EXCEP -  
 CIONES MAS EFICIENTE SERA EL RESULTADO DE SU CON -  
 TROL.
- LOS CONTROLES DEBEN SER OBJETIVOS, PUES EL CONTROL  
 EFECTIVO REQUERERE NORMAS OBJETIVAS, EXACTAS Y AJUS -  
 TABLES.
- LOS CONTROLES DEBEN SER FLEXIBLES, PUES TODO PLAN  
 O PROGRAMA PUEDE FALLAR EN ALGUNOS ASPECTOS, EL -

SISTEMA DE CONTROL DEBE REPORTAR LAS FALLAS Y FLEXIBLE PARA MANTENER EL CONTROL ADMINISTRATIVO DE LAS OPERACIONES A PESAR DE TALES FALLAS Y DE ACUERDO AL PRINCIPIO DE FLEXIBILIDAD, SI LOS CONTROLES VAN A PERMANECER EFECTIVOS A PESAR DEL FRACASO O DE LOS CAMBIOS NO PREVISTOS EN LOS PLANES, SE REQUIERE LA FLEXIBILIDAD EN SU DISEÑO.

- LOS CONTROLES DEBEN REFLEJAR EL PATRON DE LA ORGANIZACION, PUES LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION ES UN MEDIO IMPORTANTE PARA MANTENER EL CONTROL, Y MIENTRAS MAS CONTROLES SEAN DISEÑADOS PARA REFLEJAR EL LUGAR EN LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION DONDE ESTA LA RESPONSABILIDAD POR LA ACCION, MAS FACIL ITARAN ELLOS LA CORRECCION DE LAS DESVIACIONES CON RESPECTO A LOS PLANES.
- LOS CONTROLES DEBEN SER ECONOMICOS.- ESTO QUIERE DECIR QUE LOS CONTROLES DEBEN VALER SU COSTO, PUES LAS TECNICAS DE CONTROL SON EFICIENTES CUANDO DETECTAN LAS CAUSAS DE LAS DESVIACIONES REALES O POTENCIALES CON RESPECTO A LOS PLANES CON EL MINIMO DE COSTOS Y CONSECUENCIAS NO PREVISTAS.
- LOS CONTROLES DEBEN SER COMPENSIBLES, PUES TODO CONTROL EFECTIVO REQUIERE DE LA HABILIDAD PARA SER ENTENDIDO POR LOS INDIVIDUOS INVOLUCRADOS E INTERESADOS.
- LOS CONTROLES DEBEN DE CONDUCIR A LA ACCION CORRECTIVA, PUES EL CONTROL SE JUSTIFICA SOLAMENTE SI ESTE INDICA LAS DESVIACIONES Y SI ESTAS PUEDEN CORREGIRSE A TRAVES DE LA PLANEACION, LA ORGANIZACION, LA ASESORIA Y LA DIRECCION APROPIADA.

LOS PRINCIPALES PRINCIPIOS DENTRO DE LOS CUALES SE DE-

SENVUELVE EL CONTROL, LOS PODEMOS CLASIFICAR EN TRES -  
CATEGORIAS DE ACUERDO A SU PROPOSITO Y NATURALEZA, DE  
ACUERDO A SU ESTRUCTURA Y POR ULTIMO A SU PROCESO.

EN LO QUE A PROPOSITO- NATURALEZA DEL CONTROL, PUEDO -  
ENUNCIAR LOS SIGUIENTES PRINCIPIOS QUE A MI PARECER -  
SON LOS MAS IMPORTANTES:

- 1) PRINCIPIO DE OBJETIVO.- EL PROPOSITO DEL CONTROL -  
ES DESCUBRIR VARIACIONES DE LOS PLANES PARA TOMAR  
MEDIDAS CORRECTIVAS EFECTIVAS, SUS OBJETIVOS SON -  
DETECTAR FALLAS EN LOS PLANES, ESTE CONTROL DEBE -  
MIRAR AL FUTURO, PUES QUIENES QUIERAN EJERCER UN -  
CONTROL REAL, NO PUEDEN CONFORMARSE CON DATOS HIS-  
TORICOS SIMPLEMENTE, HAY TECNICAS COMO EL PERT QUE  
HACEN POSIBLE UN CONTROL.
- 2) PRINCIPIO DE EFICIENCIA DEL CONTROL.- PUES EL CON-  
TROL ES EFICIENTE COMO YA LO MENCIONAMOS, CUANDO -  
DESCUBRE DESVIACIONES CON EL MINIMO DE COSTO, PUES  
LAS TECNICAS TIENDEN A HACERLO COSTOSO, COMPLEJO Y  
ENGORROSO, Y LOS COSTOS PUEDEN LLEGAR A SER MAYO -  
RES QUE LOS BENEFICIOS.
- 3) PRINCIPIO DE LA RESPONSABILIDAD DEL CONTROL.- EL -  
ADMINISTRADOR ENCARGADO DE LA EJECUCION DE LOS PLA  
NES TIENE LA PRINCIPAL RESPONSABILIDAD DEL EJERCI-  
CIO DEL CONTROL, ESTA RESPONSABILIDAD NO PUEDE -  
TRANSFERIRSE NI ELUDIRSE SIN CAMBIAR TODA LA ES -  
TRUCTURA DE LA ORGANIZACION.
- 4) PRINCIPIO DEL CONTROL DIRECTO.- PUES HAY CONTROLES  
DE NATURALEZA INDIRECTA QUE DESCUBRE LOS ERRORES -  
GENERALMENTE DESPUES DE QUE HAN OCURRIDO, POR LO -  
QUE LOS CONTROLES DIRECTOS ORIENTADOS A PREVENIR -  
ERRORES DEBEN USARSE TANTO COMO SEA POSIBLE.

EN LO QUE A ESTRUCTURA DE CONTROL SE REFIERE, MENCIONARE LOS SIGUIENTES PRINCIPIOS:

- 1) PRINCIPIO DE CORRESPONDENCIA DE LOS PLANES, LOS -  
CONTROLES DEBEN SER UN REFLEJO DE LA NATURALEZA Y  
ESTRUCTURA DE LOS PLANES, PUESTO QUE EL CONTROL -  
COMPRUEBA QUE DICHOS PLANES SE CUMPLAN.
- 2) PRINCIPIO DE ADECUACION A LA ORGANIZACION.- SE FA-  
CILITARA LA APLICACION DE MEDIDAS CORRECTIVAS SI -  
LOS CONTROLES PROYECTAN Y REFLEJAN EL PUNTO DE LA  
ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION EN DONDE DESCANSE -  
LA RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS, O SEA QUE TODOS  
LOS DATOS E INFORMES QUE SE UTILICEN CON PROPOSI -  
TOS DE CONTROL DEBEN CORRESPONDER A LA ESTRUCTURA  
DE LA ORGANIZACION.
- 3) PRINCIPIO DE LA INDIVIDUALIDAD DEL CONTROL.- UN -  
CONTROL EFECTIVO REQUIERE ESTAR BIEN ADAPTADO A LA  
POSICION, RESPONSABILIDAD OPERATIVA, CAPACIDAD DE  
COMPRESION Y NECESIDADES DE LAS PERSONAS QUE DE -  
EL SE OCUPAN, YA QUE ES DE POCO VALOR PARA EFECTOS  
DE CONTROL, LA INFORMACION QUE LOS ADMINISTRADORES  
NO PUEDAN O NO QUIERAN UTILIZAR.

EN CUANTO A LA EXPERIENCIA EN EL PROCESO DE CONTROL, -  
SE VEN LOS SIGUIENTES PRINCIPIOS:

- 1) PRINCIPIO DE NORMAS.- UN CONTROL EFECTIVO REQUIERE  
NORMAS OBJETIVAS, PRECISAS Y ADECUADAS, QUE DEBEN  
DISPONER DE UN MEDIO SENCILLO, ESPECIFICO Y VERIFIC  
CABLE PARA MEDIR SI LOS PLANES PREVISTOS SE REALI-  
ZAN.
- 2) PRINCIPIO DE CONTROL DE PUNTOS CRITICOS.- UN CON -  
TROL EFECTIVO DEBE CONCENTRAR LA ATENCION EN LOS -

FACTORES CRITICOS QUE PERMITEN JUZGAR LA REALIZACION ADECUADA DE DETERMINADO PLAN.

- 3) PRINCIPIO DE EXCEPCION.- ESTO QUIERE DECIR, QUE EL ADMINISTRADOR DEBE OCUPARSE SOLAMENTE DE AQUELLOS CASOS DE NATURALEZA EXCEPCIONAL DE DESVIACIONES SIGNIFICATIVAS DE SITUACIONES ESPECIALMENTE BUENAS O MALAS.
- 4) PRINCIPIO DE FLEXIBILIDAD DEL CONTROL.- LOS CONTROLES NO DEBEN ESTAR LIGADOS A LOS PLANES EN FORMA TAN RAPIDA QUE PIERDAN SU UTILIDAD SI LOS PLANES FRACASAN O SI SUFREN CAMBIOS SUBITOS.
- 5) PRINCIPIO DE ACCION.- EL CONTROL SIN MEDIDAS CORRECTIVAS ES UN DESFILFARRO DE TIEMPO Y DINERO; SI SE ENCUENTRAN DESVIACIONES HAY QUE TOMAR MEDIDAS TANTO EN MODIFICACION EN LOS PLANES COMO EN EL DISEÑO DE NUEVOS PLANES DE NATURALEZA CORRECTIVA.  
EN RESUMEN ESTE PRINCIPIO SEÑALA LA UNIDAD DE LA ADMINISTRACION Y EL HECHO DE QUE ES IMPOSIBLE ADMINISTRAR EFECTIVAMENTE SI NO SE EJECUTAN LAS FUNCIONES DE PREVISION, PLANEACION, ORGANIZACION, INTEGRACION, DIRECCION Y CONTROL.

**GENERALIDADES SOBRE AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

**CAPITULO II**

## 2.1 ANTECEDENTES:

A TRAVES DEL TIEMPO SE HAN PRACTICADO AUDITORIAS DE UNO U OTRO TIPO, QUE HAN SIDO DE ACUERDO A LAS NECESIDADES Y OBJETIVOS QUE CON ELLA SE HAN PERSEGUIDO.

EN LA EDAD ANTIGUA, LA AUDITORIA ESTABA DISEÑADA PARA EVITAR FRAUDES EN LAS TESORERIAS DE LOS ANTIGUOS GOBIERNOS; COMO SE VE EN LA CAIDA DEL IMPERIO ROMANO CON EL AUGE DE LAS GRANDES CIUDADES COMERCIALES, EN ITALIA SE TIENE QUE RECURRIR A LA AUDITORIA PARA EVITAR FRAUDES POR PARTE DE LOS CAPITANES DE LOS NAVIOS QUE REGRESABAN CON RIQUEZAS DEL ASIA. EN LA EDAD MEDIA NO HAY GRAN CAMBIO, PERO SURGE UN SISTEMA DE CONTABILIDAD. ORDENADO Y ESTANDARIZADO QUE AYUDO A TENER INFORMACION EXACTA EN LA PREVENCION DE FRAUDES.

EN LA REVOLUCION INDUSTRIAL LAS EMPRESAS CRECEN HACIENDO QUE SUS PROPIETARIOS EMPIECEN A CONTRATAR A FUNCIONARIOS PARA OCUPAR LOS PUESTOS DE ALTA RESPONSABILIDAD, VIENDOSE EN LA NECESIDAD DE BUSCAR GENTE QUE REVISARA LAS DISTINTAS TRANSACCIONES DE SUS EMPRESAS, DANDO Pauta de que naciera de una forma formal la auditoria. Se reconoce ya el control interno como algo existente en los sistemas estandarizados de contabilidad.

COMO PODEMOS VER, EL CAMPO COMUN DE LA AUDITORIA A TRAVES DE LA HISTORIA HA CONSISTIDO EN EXAMINAR, VERIFICAR, E INFORMAR, CONVIRTIENDOSE EN UN FACTOR CLAVE PARA LA DIRECCION Y CONTROL DE TODA CLASE DE ORGANIZACION. A PESAR QUE DURANTE LA MAYOR PARTE DE SU EXISTENCIA, LA AUDITORIA SE HA DIRIGIDO HACIA LA EXACTITUD DE LOS REGISTROS CONTABLES, Y DE LA FIDELIDAD DE LAS

ACTIVIDADES REFLEJADAS EN ELLOS, LA MATERIA HA EVOLUCIONADO, DANDO COMO RESULTADO QUE ALGUNAS TECNICAS DE AUDITORIA FINANCIERA SE APLIQUEN A ASPECTOS NO FINANCIEROS DE LAS OPERACIONES EMPRESARIALES.

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA ERA YA PLANTEADA POR HENRY FAYOL EN 1925, EN LA PUBLICACION "CRONIQUE SOCIAL DE FRANCE" MARCANDO LO SIGUIENTE: "EL MEJOR METODO PARA EXAMINAR UNA ORGANIZACION Y DETERMINAR LAS MEJORAS NECESARIAS ES ESTUDIANDO EL MECANISMO ADMINISTRATIVO, PARA DETERMINAR SI LA PLANEACION, LA ORGANIZACION, LA DIRECCION, LA COORDINACION Y CONTROL, ESTAN ADECUADAMENTE ATENDIDOS, ESTO ES, SI LA EMPRESA ESTA BIEN ADMINISTRADA".

EN NUESTRO MEDIO, LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA SE REMOTA A LOS AÑOS SESENTAS, CUANDO LOS PROFESIONALES DEL AREA DE ADMINISTRACION, SIENTEN LA INQUIETUD EN LO QUE ENTONCES SE PRESENTABA COMO UN NUEVO CAMPO EN LA ADMINISTRACION, DE TAL FORMA QUE PARA LOS SETENTAS YA ERA MENCIONADA EN EL MEDIO EMPRESARIAL EN TODOS LOS SENTIDOS, HACIENDO QUE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA ALCANZARA UNA GRAN IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO DE UNA ACTITUD CREATIVA EN LA BUSQUEDA DE SOLUCIONES Y RESULTADOS PARA HACER FRENTE A LOS PROBLEMAS EMPRESARIALES.

## 2.2 CONCEPTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

LOS DIFERENTES AUTORES SOBRE EL TEMA HAN APORTADO DISTINTOS CONCEPTOS, CON EL OBJETO DE OBTENER UN CONCEPTO MAS AMPLIO Y CLARO SOBRE EL MISMO, CONSIDERANDO CONVENIENTE PLANTEAR A CONTINUACION CINCO DIFERENTES CONCEP-

TOS.

1. WILLIAM P. LEONARD. PRECURSOR DE ESTA TECNICA, EN SU OBRA "AUDITORIA ADMINISTRATIVA" MENCIONA: "LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA PUEDE DEFINIRSE COMO EL EXAMEN COMPRENSIVO Y CONSTRUCTIVO DE LA ESTRUCTURA DE UNA EMPRESA, DE UNA INSTITUCION, UNA SECCION DEL GOBIERNO, O CUALQUIER PARTE DE UN ORGANISMO, EN CUANTO A SUS PLANES Y OBJETIVOS, SUS METODOS Y CONTROLES, SU FORMA DE OPERACION Y SUS FACILIDADES HUMANAS Y FISICAS.

SE LLEVA A CABO UNA REVISION Y CONSIDERACION DE LA ORGANIZACION CON EL FIN DE PRECISAR: PERDIDAS Y DEFICIENCIAS, MEJORES METODOS, MEJORES FORMAS DE CONTROL, OPERACIONES MAS EFICIENTES Y MEJOR USO DE LOS RECURSOS FISICOS Y HUMANOS.

"LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA PRETENDE AYUDAR Y COMPLEMENTAR A LA ADMINISTRACION EN DETERMINADAS AREAS QUE REQUIEREN ECONOMIAS Y PRACTICAS MEJORADAS".

2. JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA. EN SU LIBRO "LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA" MENCIONA: "LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA ES LA REVISION OBJETIVA, METODICA Y COMPLETA ( I ) , DE LA SATISFACCION DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES ( II ) , CON BASE A LOS NIVELES JE RARQUICOS DE LA EMPRESA ( III ) , EN CUANTO A SU ESTRUCTURA ( IV ) , Y LA PARTICIPACION INDIVIDUAL DE LOS INTEGRANTES DE LA INSTITUCION ( V ) .
- I. AUDITAR CONSISTE EN ESCUCHAR. EL CONCEPTO MODERNO DEL TERMINO ES MAS AMPLIO Y ADEMAS DE OIR, IMPLICA LA NECESIDAD DE INVESTIGAR Y BUSCAR CAUSAS Y EFEC -

TOS. REFERIDO A LA ADMINISTRACION, PRETENDE EVALUAR LAS ACTIVIDADES DE ACUERDO CON LOS PRINCIPIOS EN SU DISCIPLINA. LA ADMINISTRACION ABARCA TODA LA EMPRESA Y CUBRE LOS ACTOS QUE BUSCAN LA SOLUCION A PROBLEMAS DERIVADOS DEL OBJETO DE LA INSTITUCION, O SEA FABRICACION, COMPRA VENTA U OFRECIMIENTOS DE SERVICIOS.

PERO SE NECESITA UNA REVISION BASADA EN EL METODO CIENTIFICO:

- A) DE CARACTER OBJETIVO, AUSENTE DE IMPROVISIONES PERSONALES QUE CONTENGAN DESVIACIONES DE APRECIACION O INCLINACION EXTREMA HACIA CIERTAS AREAS. EL ALCANCE DE LA REVISION DEBE SER UNIVERSAL, CON LA POSIBILIDAD DE LA VALIDACION POR QUIEN QUIERA QUE DESEE INVESTIGAR.
- B) MEDICION PRECISA DE LOS FENOMENOS, UTILIZANDO LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS QUE RESULTEN MAS APROPIADOS, PARA TENER UNA CERTEZA CASI COMPLETA DE LO QUE SE HA REGISTRADO.
- C) ESTUDIO EXHAUSTIVO, QUE CUBRA TODOS LOS ANGULOS DEL PROBLEMA PARA EVITAR UNA FALLA POR OMISION, LA CUAL DIFICULTARIA EL DESARROLLO DEL TRABAJO O INCLUSO HARIA NULAS LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE TERMINADAS.

## II. DE LA SATISFACCION DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES.

TODAS LAS EMPRESAS REQUIEREN DE LA SATISFACCION DE TRES TIPOS DE OBJETIVOS QUE A SU VEZ CUMPLAN CON LOS GRUPOS QUE SE ENUMERAN A CONTINUACION.

OBJETIVO DE SERVICIO.

CONSUMIDORES O USUARIOS; BUENAS OFERTAS A LOS QUE SATISFACEN SUS NECESIDADES CON LOS PRODUCTOS O SERVICIOS DE LA EMPRESA.

OBJETIVO SOCIAL.

COLABORADORES; BUEN TRATO ECONOMICO Y MOTIVACIONAL A EMPLEADOS Y OBREROS QUE PRESTAN SUS SERVICIOS EN LA EMPRESA. TAMBIEN SON GRUPOS IMPORTANTES LOS FAMILIARES O DEPENDIENTES DE AQUELLOS.

GOBIERNO; CUMPLIMIENTO DE LAS TASAS TRIBUTARIAS PARA PERMITIR LA REALIZACION DE LAS ACTIVIDADES GUBERNAMENTALES.

COMUNIDAD; ACTIVIDADES DE BUEN VECINO Y MIEMBRO DE LA LOCALIDAD.

OBJETIVO ECONOMICO.

INVERSIONISTAS; PAGO DE UN DIVIDENDO RAZONABLE QUE SEA PROPORCIONAL AL RIESGO ASUMIDO.

ACREEDORES; REINVERSION DE UNA CIFRA PROPORCIONAL DE LA UTILIDAD Y QUE GARANTICE EL BUEN CRECIMIENTO DE LA INSTITUCION.

III. ES UNA REVISION DE LOS NIVELES JERARQUICOS DE LA EMPRESA, LOS CUALES PERMITEN LA ACTUACION DE LA MISMA.

SE CONSIDERAN TRES NIVELES A REVISION:

- DIRECCION, ENCARGADA DE LA COORDINACION DE LA EMPRESA EN LOS PROBLEMAS A CORTO Y LARGO PLAZO. REPRESENTA

TA EL CUERPO DOCTRINAL DE LA INSTITUCION.

- DEPARTAMENTOS DERIVADOS DE LOS OBJETIVOS. SON ORGANOS QUE LE SIRVEN DE INSTRUMENTO PARA REALIZAR SU OBJETIVO, ES DECIR, LAS ACTIVIDADES COMUNES A UNA FUNCION, TAL ES EL CASO DE: PRODUCCION, COMERCIALIZACION, FINANZAS, ETC. LOS DEPARTAMENTOS TIENEN A SU CARGO LA REALIZACION DEL TRABAJO QUE SE ENCAMINA A LA SATISFACCION DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA. ESTE TRABAJO LO REALIZAN ESTABLECIENDO EN FORMA CLARA LAS POLITICAS DEPARTAMENTALES.
  - INFORMACION, DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR LOS DEPARTAMENTOS, COMPARANDOLOS CON LOS PLANES Y PROGRAMAS QUE SIRVIERON COMO ANTECEDENTES DEL TRABAJO. EL CONTROL ES GENERAL Y NO SE REPIERE A UNA SOLA FUNCION O A UN SISTEMA, POR LO QUE ES ERRONEO BASAR EL CONTROL FINANCIERO SOLO POR MEDIO DE LOS PRESUPUESTOS.
- IV. LOS NIVELES JERARQUICOS SE EVALUAN EN CUANTO A SU ESTRUCTURA, CUBRIENDO LOS ASPECTOS DE LA ORGANIZACION E INTEGRACION. LA ESTRUCTURACION DEMANDA RECURSOS DE TRES TIPOS:
1. HUMANOS.
  2. MATERIALES
  3. TECNICOS.

EN LA ETAPA DE ORGANIZACION SE ESTABLECE LA IDEA DE APROVECHAR AL MAXIMO LOS RECURSOS. SE SUPONEN ORGANIGRAMAS COMPLETOS, ASIGNACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDADES, DINERO QUE SE NECESITA PARA EQUIPO E INSTALACIONES

E INCLUSO LOS SISTEMAS QUE RESOLVERAN EN FORMA MAS VENTAJOSA EL CUMULO DE OPERACIONES EFECTUADAS POR LA INSTITUCION.

LA INTEGRACION SE ENCARGA DE RECABAR LO QUE SE ESBOZO - LA ORGANIZACION Y EN FORMA EQUILIBRADA COMPAGINARLO CON LOS LINEAMIENTOS TEORICOS. LOS DEPARTAMENTOS CON BUENA ESTRUCTURA REALIZARAN UN TRABAJO ARMONICO Y CON RESULTADOS SATISFATORIOS.

V. NO BASTA ANALIZAR LA ESTRUCTURA. SE NECESITA CONOCER LA INTENSIDAD DE LA PARTICIPACION INDIVIDUAL EN LA APLICACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

LOS DEPARTAMENTOS ESTAN INTEGRADOS POR INDIVIDUOS QUE - HACEN EFECTIVA LA ADMINISTRACION. CADA UNO DE ELLOS - TIENEN UNA TAREA ESPECIFICA Y DEBE REALIZARLA TENIENDO EN CUENTA:

1. PLANEAR
2. IMPLEMENTAR.
3. CONTROLAR.

DE DONDE ES NECESARIO PRECISAR LA OPORTUNIDAD E INTENSIDAD DE APLICACION DE CADA UNO DE LOS ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

CADA DEPARTAMENTO ESTA COMPUESTO POR VARIOS INTEGRANTES Y SE DEMANDA LA PARTICIPACION INDIVIDUAL.

REALIZAR UNA ENCUESTA PERSONAL RESULTARIA DIFICIL EN - MUCHAS INSTITUCIONES. EN CAMBIO, ES FACTIBLE PROMEDIAR LA INTENSIDAD DE LA PARTICIPACION, SOBRE TODO EN CASOS EN QUE LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA AYUDA O REPRIME LA -

## PARTICIPACION.

3. FABIAN MARTINEZ VILLEGAS EN SU LIBRO "EL CONTADOR - PUBLICO Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA "AFIRMA: " LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA, ES EL EXAMEN MEDICO Y ORDENADO ( 1 ) DE LOS OBJETIVOS DE UNA EMPRESA ( 2 ) - DE SU ESTRUCTURA ORGANICA ( 3 ) Y DE LA UTILIZACION Y PARTICIPACION DEL ELEMENTO HUMANO ( 4 ) A FIN DE INFORMAR SOBRE EL OBJETIVO MISMO DE SU EXAMEN.

## EXPLICACION DE LOS NUMEROS EN EL TEXTO:

1. ES UN EXAMEN MEDICO Y ORDENADO EN VIRTUD DE QUE:
  - A) DEBE BASARSE EN LA APLICACION DEL METODO CIENTIFICO, A FIN DE ESTABLECER LAS RELACIONES DE CAUSA A EFECTO.
  - B) DEBE LLEVARSE A CABO EN BASE A LOS PRINCIPIOS DE LA PROPIA TEORIA ADMINISTRATIVA.
  - C) DEBE LLEVARSE A CABO UNA EVALUACION Y MEDICION PRECISA DE LOS FENOMENOS Y HECHOS PARA TENER BASES OBJETIVAS DE JUICIO.
2. COMO LOS OBJETIVOS SON EL PRINCIPIO Y EL FIN DE TODO ACTO ADMINISTRATIVO, ELLOS DARAN LA PAUTA DEL EXAMEN A REALIZAR Y SERAN SUJETOS A UNA COMPLETA REVISION.
3. LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION QUE DEBE PRESENTAR EL MARCO DE EFICIENCIA PARA LA CONSECUION DE LOS OBJETIVOS TAMBIEN TIENE QUE EXAMINARSE A LA LUZ DE LAS RELACIONES EXISTENTES ENTRE LOS RECURSOS QUE SE CONJUGAN: MATERIALES, HUMANOS Y TECNICOS.

4. COMO EL ELEMENTO HUMANO, PRINCIPALMENTE EL ADMINISTRATIVO, ES EL MAS IMPORTANTE DE LOS QUE COMPRENDE LA EMPRESA, SU ACTUACION DEBE EXAMINARSE Y EVALUARSE INTEGRAMENTE, PUESTO QUE DE AHI DEPENDE EL EXITO O FRACASO DE UN NEGOCIO.
5. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA DEBE INFORMAR SOBRE LOS FENOMENOS Y HECHOS EXAMINADOS, PROPORCIONANDO LOS ELEMENTOS NECESARIOS PARA:
  - A) ELIMINAR DESPERDICIOS
  - B) EFECTUAR MEJORAS
  - C) UTILIZAR MEJOR LOS RECURSOS DE QUE DISPONE LA EMPRESA.

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO ES DE NOTAR, PRETENDE UN CONOCIMIENTO INTEGRAL DE LA EMPRESA, DETERMINANDO EL POR QUE DE LOS FENOMENOS QUE AFECTAN LOS RESULTADOS REFLEJADOS EN LOS ESTADOS FINANCIEROS Y QUE, COMO SABEMOS, SON MOTIVO DE EXAMEN POR PARTE DE LA AUDITORIA CONTABLE. CON ESO SE LLEGA A INTEGRAR DOS INSTRUMENTOS CON UN OBJETIVO COMUN: PROPORCIONAR INFORMACION COMPLETA Y CONJUNTA PARA QUE LOS DIRIGENTES ALCANCEN CADA VEZ MAYOR GRADO DE EFICIENCIA EN SUS FUNCIONES DIRECTIVAS.

4. EDWARD F. NORBECK EN SU LIBRO "AUDITORIA ADMINISTRATIVA" MENCIONA: "LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA, ES UNA TECNICA DE CONTROL QUE PROPORCIONA A LA GERENCIA UN METODO DE EVALUAR LA EFECTIVIDAD DE LOS PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS Y DE LOS CONTROLES INTERNOS.

LA TRAYECTORIA DE ESTA TECNICA TIENE SU ORIGEN EN LA CONTADURIA PUBLICA, PASANDO POR SU CRECIMIENTO Y DESARROLLO DENTRO DE LA AUDITORIA INTERNA.

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA ES UNA EXTENSION DE LA AUDITORIA INTERNA HACIA TODOS LOS ASPECTOS DE UN NEGOCIO, - NO UNICAMENTE A LAS AREAS FINANCIERAS Y CONTABLES. ES - UN METODO CONSTRUCTIVO DE AYUDAR A LA GERENCIA A MEJORAR LAS OPERACIONES DE SU NEGOCIO EN VARIAS MANERAS, - LLAMANDO SU ATENCION POR EJEMPLO EN EL ROMPIMIENTO DE - SUS CONTROLES INTERNOS, SEÑALANDO LAS AREAS DONDE SE - PUEDEN REDUCIR LOS COSTOS, SIGUIENDO MEJORAS POTENCIAS DE OPERACION Y SEÑALANDO LOS CASOS EN LO QUE LA FALTA DE CUMPLIMIENTO DE LAS RESPONSABILIDADES FUNCIONALES EN DIVERSAS AREAS HAN AFECTADO A ESTAS DE MANERA SIGNIFICATIVA.

5. FERNANDO GUERRA MUÑOZ. EN CONFERENCIA EXPUESTA EN EL CENTRO DE EJECUTIVOS DE ESTA CIUDAD SOBRE "LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS", DEFINE A LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN UN PLAN OBJETIVO COMO: "EL EXAMEN INTELIGENTE Y CONSTRUCTIVO DE LA ESTRUCTURA Y FORMAS DE ORGANIZACION DE UNA EMPRESA, SUS POLITICAS, PLANES, METODOS DE OPERACION Y DEL EMPLEO QUE HACEN DE SUS DISPONIBILIDADES MATERIALES Y HUMANAS PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS".

EN SINTESIS SOBRE ESTOS CINCO CONCEPTOS, CABE HACER NOTAR QUE TODOS SE REFIEREN A UN EXAMEN O ESTUDIO DE UNA EMPRESA, HACIENDO MENCION EL PRIMERO A LOS MEDIOS DE OPERACION Y METODOS DE CONTROL; EL SEGUNDO A LOS NIVELES JERARQUICOS, OBJETIVOS Y ESTRUCTURA DE LA EMPRESA; EL TERCERO A LOS OBJETIVOS DE UNA EMPRESA Y SU ESTRUCTURA ORGANICA; EL CUARTO SE REFIERE A LA EVALUACION DE LA EFECTIVIDAD DE LOS PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS Y DE LOS -

CONTROLES INTERNOS; EL QUINTO Y ULTIMO HACE REFERENCIA A LA ESTRUCTURA Y FORMAS DE ORGANIZACION DE UNA EMPRESA, ANALIZANDO SUS POLITICAS, OBJETIVOS, PLANES Y PROCEDIMIENTOS; ASI MISMO, TODOS COINCIDEN EN EXAMINAR LA UTILIZACION QUE SE DA A LOS RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES.

EN RELACION A LO ANTERIOR, SE CONCLUYE LO SIGUIENTE:

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA ES EL EXAMEN EXHAUSTIVO DE UNA EMPRESA, ANALIZANDO Y EVALUANDO SU ESTRUCTURA ORGANICA, OBJETIVOS, POLITICAS, PROCEDIMIENTOS, METODOS DE OPERACION Y CONTROL DE LA UTILIZACION QUE SE HACE DE LOS RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES DE QUE DISPONE LA EMPRESA PARA UNA OPTIMA REALIZACION EN EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS.

## 2.3 PROPOSITOS Y FINES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

EL OBJETIVO PRIMORDIAL DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA - CONSISTE EN DESCUBRIR Y DETECTAR DEFICIENCIAS O IRREGULARIDADES EN ALGUNA DE LAS AREAS DE LA EMPRESA EXAMINADA Y GESTIONAR SOBRE ESTAS, SUS PROBABLES REMEDIOS. LA FINALIDAD ES AYUDAR A LA DIRECCION A LOGRAR UNA ADMINISTRACION MAS EFICAZ.

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA, ADEMAS DE EVALUAR LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA EN TODA LA ORGANIZACION Y DE TENER COMO FINALIDAD EL DESCUBRIR LAS DEFICIENCIAS MAS PELIGROSAS EN LA EMPRESA, TAMBIEN BUSCA HACER RESALTAR LAS POSIBILIDADES DE ELIMINAR DESPERDICIOS O PERDIDAS INNECESARIAS, OBSERVAR TODAS LAS FUNCIONES Y VALORAR LA EFICIENCIA DE LOS CONTROLES, INFORMAR A LA DIRECCION SI

LAS POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS SE ESTAN LLEVANDO A CABO DEBIDAMENTE, CON BASE EN LOS PLANES Y OBJETIVOS GENERALES DE LA EMPRESA; ESTUDIAR LA POSIBILIDAD DE NUEVAS IDEAS Y MEJORIAS ASI COMO DETERMINAR SI LA ORGANIZACION ESTA PRODUCIENDO LOS BENEFICIOS ESPERADOS.

LA EVALUACION SE REALIZA PRINCIPALMENTE CON EL FIN DE DETERMINAR LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

- PERDIDAS Y DEFICIENCIAS.
- MEJORES METODOS
- MEJORES FORMAS DE CONTROL.
- OPERACIONES MAS EFICACES.
- MEJOR USO DE LOS RECURSOS FISICOS Y HUMANOS.

ES IMPORTANTE HACER RESALTAR QUE PARA QUE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA LOGRE SUS FINES NO ES NECESARIO EL HABER LLEGADO A UN ESTADO CRITICO. TAMBIEN, HAY QUE TOMAR EN CUENTA QUE LOS ADMINISTRADORES MODERNOS, ADEMAS DE PLANEAR, ORGANIZAR, DIRIGIR, ETC., DEBEN DE UTILIZAR LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO UN INSTRUMENTO DE CONTROL, QUE AYUDE A REDUCIR AL MINIMO ERRORES EN LA TOMA DE DECISIONES.

#### 2.4 ALCANCES DE LAS ACTIVIDADES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA PUEDE ABARCAR DESDE UNA FUNCION ESPECIFICA, UN DEPARTAMENTO O UN GRUPO DE DEPARTAMENTOS, UNA DIVISION O GRUPOS DE DIVISIONES O DE LA EMPRESA EN SU TOTALIDAD. ALGUNAS AUDITORIAS ABARCAN UNA COMBINACION DE DOS O MAS DE DICHAS AREAS.

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA ES APLICABLE A TODO TIPO DE

ORGANISMO EN SU TOTALIDAD O BIEN A ALGUNA PARTE DEL MISMO. LO IDEAL ES QUE SEA ABARCANDOLO TODO, PARA EVITAR - EL PELIGRO DE NO CONCEBIR UNA IDEA CLARA DE LOS PROBLEMAS Y DE SUS ORIGENES, PUDIENDO CONFUNDIR SISTEMAS CON CAUSAS.

CON EL OBJETO DE AMPLIAR LA EXPLICACION DEL ALCANCE DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA A CONTINUACION TRANSCRIBIRE LA CLASIFICACION QUE PARA EFECTOS DE EVALUACION DE LA - ADMINISTRACION PRESENTE EL "AMERICAN INSTITUTE OF MANAGEMENT" EN SU MANUAL OF EXCELENT MANagements:

## TIPO DE ORGANISMOS

## AREAS A INVESTIGAR

RELIGIOSO

1. FUNCION SOCIAL.
2. ESTRUCTURA FORMAL.
3. CRECIMIENTO DE SUS INSTITUCIONES.
4. ANALISIS DE MEMBRESIA.
5. ANALISIS DE DESARROLLO.
6. POLITICAS FINANCIERAS.
7. ANALISIS DEL CONSEJO DE DIRECTORES.
8. EFICIENCIA DE OPERACION.
9. EVALUACION ADMINISTRATIVA.
10. EFECTIVIDAD DE LA DIRECCION.

## EDUCATIVO

1. FUNCION ACADEMICA.
2. ESTRUCTURA FORMAL.
3. CRECIMIENTO.
4. PROGRAMA DE DESARROLLO.
5. ANALISIS DE ALUMNOS EGRESADOS.
6. POLITICAS FINANCIERAS.
7. EFICIENCIA DE OPERACION.
8. EVALUACION ADMINISTRATIVA.
9. ANALISIS DEL CONSEJO DE DIRECTORES.
10. EFECTIVIDAD EN LA ENSEÑANZA.

## HOSPITAL

1. FUNCION SOCIAL.
2. ESTRUCTURA FORMAL.
3. CRECIMIENTO DE INSTALACIONES.
4. PROGRAMA DE DESARROLLO.
5. CUIDADO DE PACIENTES.
6. POLITICAS FINANCIERAS.
7. EFICIENCIA DE OPERACION.
8. EVALUACION DEL CONSEJO DIRECTIVO.
9. EVALUACION ADMINISTRATIVA.
10. EFECTIVIDAD EN LA ACTIVIDAD CIENTIFICA.

## NO LUCRATIVO

1. FUNCION ECONOMICA.
2. ESTRUCTURA FORMAL.
3. CRECIMIENTO.
4. ATENCION A DONADORES
5. INVESTIGACION Y DESARROLLO
6. ANALISIS DEL CONSEJO DE DIRECTORES.
7. POLITICAS FINANCIERAS.
8. EFICIENCIA EN LA OPERACION.
9. SERVICIO PUBLICO.
10. EVALUACION DE LOS EJECUTIVOS.

LAS AREAS MAS INTERESANTES A ESTUDIAR PARA LA EJECUCION DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA, LAS ENCONTRAREMOS EN - UN ESTUDIO TRIDIMENSIONAL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO, - SEGUN SUS ELEMENTOS O ETAPAS COMBINADAS CON LOS DIFERENTES NIVELES DE LA ADMINISTRACION Y CON LAS FUNCIONES - PROPIAS DE UNA EMPRESA. ESTA COMBINACION DE ETAPAS, NIVELES Y FUNCIONES NOS SIRVE PARA DETERMINAR LOS FACTORES EN QUE VAMOS A DESCOMPONER LAS ACTIVIDADES DE UNA EMPRESA Y PODERLAS EVALUAR.

LAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO SON:

- PREVISION
- PLANEACION
- ORGANIZACION
- INTEGRACION
- DIRECCION
- CONTROL

LOS NIVELES JERARQUICOS ACEPTADOS PARA LA AUDITORIA SON:

- REPRESENTANTES DE LOS PROPIETARIOS
- GERENCIA O DIRECCION GENERAL
- GERENCIA DEPARTAMENTAL
- NIVELES DE SUPERVISION

LAS AREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA SERAN:

- PLANEACION
- PRODUCCION
- MERCADOTECNIA
- FINANZAS
- PERSONAL
- RELACIONES PUBLICAS
- CONTROL

TOMANDO EN CUENTA QUE EL OBJETIVO GENERAL DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA ES EL DE AYUDAR A LA DIRECCION EN EL CUMPLIMIENTO DE SU RESPONSABILIDAD, PERMITIENDOLES ANALIZAR LOS OBJETIVOS, EVALUACIONES, RECOMENDACIONES Y COMENTARIOS PERTINENTES EN RELACION A LAS ACTIVIDADES REVISADAS; POR LO TANTO, EL AUDITOR DEBE ESTAR INTERESADO EN CUALQUIER FASE DE LA ACTIVIDAD DEL NEGOCIO EN LO QUE PUEDA SERVIR A LA DIRECCION. LA CONSECUENCIA DE ESTE OBJETIVO GENERAL DEL SERVICIO DE LA DIRECCION, DEBE INCLUIR ACTIVIDADES COMO: INVESTIGACION DEL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LAS POLITICAS, PLANES Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS; EL ANALISIS DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION, REVISION DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS EN LA EMPRESA, A FIN DE MANTENER EL EQUILIBRIO DE LA EFICIENCIA Y ECONOMIA; INVESTIGAR EL GRADO EN EL CUAL EXISTE RESPONSABILIDAD, RESPECTO A LAS ACTIVIDADES DE LA COMPANIA, Y LA SALVAGUARDA DE PARTIDAS DE TODA CLASE; EVALUACION DE LA CALIDAD DE LA EJECUCION AL LLEVAR A CABO LAS RESPONSABILIDADES DESTINADAS; ESTUDIO DE LOS METODOS DE CONTROL; E INVESTIGACION DE LOS RECURSOS MATERIALES Y HUMANOS.

ES IMPORTANTE HACER RESALTAR QUE EL ALCANCE DE LAS ACTIVIDADES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA, DEBE ESTAR BASADO DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE LA PROPIA EMPRESA.

## 2.5 UBICACION DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA, DENTRO DE LA EMPRESA.

EXISTEN MUCHOS CRITERIOS DE DONDE DEBERIA ESTAR UBICADA EL AREA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN UNA EMPRESA. EL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA (AUDITORIA IN-

TERNA), DEBE FIGURAR EN UN PUNTO DE LA ORGANIZACION, - DONDE PUEDA OPERAR DEBIDAMENTE. HAY QUIENES OPINAN QUE DEBE FORMAR PARTE DE UN DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA CONTABLE, OTROS QUE DEBEN FORMAR PARTE DEL AREA DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS, Y OTROS QUE DEBE ESTAR A UN NIVEL STAFF CON LAS DEMAS FUNCIONES DE LA EMPRESA.

PARA PODER RESPONDER A ESTA INTERROGANTE, SE CONSIDERA IMPORTANTE MENCIONAR QUE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA ES UNA FUNCION QUE DEBE QUEDAR EN LA ORGANIZACION, POR REUNIR LAS SIGUIENTES CARACTERISTICAS:

- EL TENER JERARQUIA SUFICIENTE PARA INTRODUCIRSE EN CUALQUIER AREA DE LA EMPRESA.
- SUS FUNCIONES SE RELACIONAN CON EL CONTROL, COORDINACION Y ADMINISTRACION DE LA EMPRESA; Y
- POR SU OBJETIVO, TIENE AUTORIDAD SUFICIENTE PARA ANALIZAR Y EVALUAR OTRAS FUNCIONES DE LA EMPRESA.

RESPECTO A LO MANIFESTADO ANTERIORMENTE, SE LLEGA A LA CONCLUSION DE QUE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO FUNCION, DEBE ESTAR APOYADA POR LOS ALTOS NIVELES JERARQUICOS DE LA EMPRESA, PUDIENDO ESTAR COLOCADA EN LA ORGANIZACION COMO UN DEPARTAMENTO INTERNO QUE INFORME DIRECTAMENTE A LA GERENCIA GENERAL Y POR CONSECUENCIA AL CONSEJO DE ADMINISTRACION Y ASAMBLEA DE ACCIONISTAS. UNA DE LAS RAZONES DE PORQUE LA FUNCION DEBE ESTAR LO MAS CERCA POSIBLE DEL GERENTE GENERAL, ES QUE SU CONSEJO TIENE UN GRAN VALOR PARA EL DESEMPEÑO EJECUTIVO. EN MUCHAS EMPRESAS HAN OTORGADO LA RESPONSABILIDAD DE DICHA FUNCION A UN MIEMBRO DEL EQUIPO DE LA ALTA DIRECCION, PERO ULTIMAMENTE LA TENDENCIA ES QUE EL EJECUTIVO PRINCIPAL SEA PRECISAMENTE QUIEN LO ENCABECE. ESTE PROCEDIMIENTO

SE DISCUTIRA Y PLANEARA DE COMUN ACUERDO CON LA GERENCIA Y SE ESTUDIARA BIEN QUE SERA LO MEJOR EN BASE A LAS CIRCUNSTANCIAS EXISTENTES.

EN CUALQUIER EMPRESA QUE SE DESEE UBICAR DICHO DEPARTAMENTO, SE ENCUENTRA UNO CON EL PROBLEMA DE AUTORIDAD, YA QUE LA AUDITORIA INTERNA ES UNA FUNCION STAFF MAS QUE FUNCION DE LINEA. EN CONSECUENCIA EL AUDITOR NO EJERCE AUTORIDAD SOBRE OTRAS PERSONAS DE LA ORGANIZACION, CUYO TRABAJO REVISA.

DEBE TENER LIBERTAD EL AUDITOR INTERNO DE REVISAR Y EVALUAR LOS PLANES, PROCEDIMIENTOS Y REGISTROS; PERO SU REVISION Y EVALUACION DE NINGUNA FORMA REVELA A OTRAS PERSONAS EN LA ORGANIZACION DE LAS ACTIVIDADES QUE LES HAN SIDO ASIGNADAS.

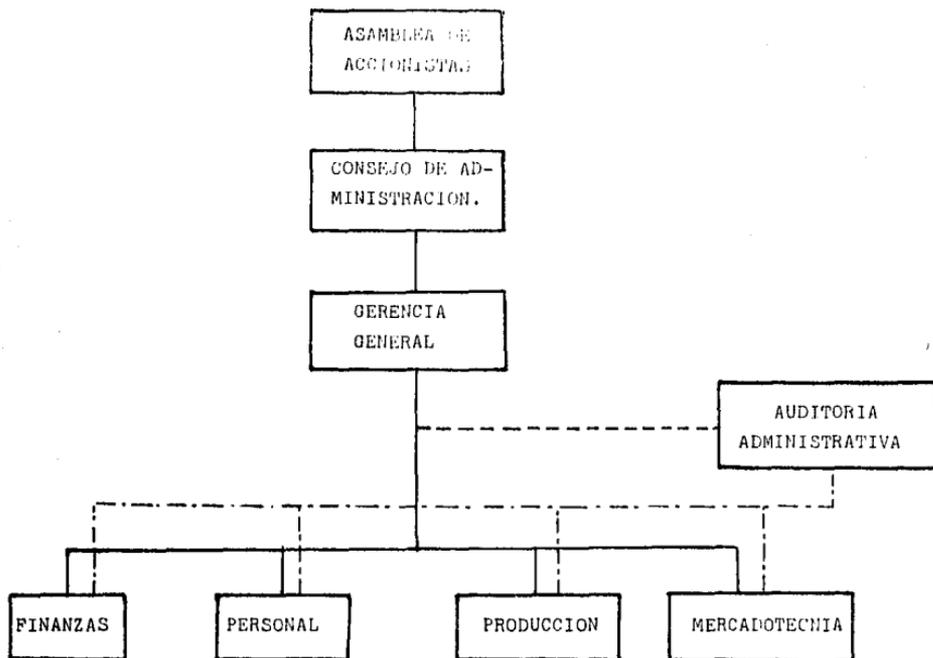
LA INDEPENDENCIA DE LAS FUNCIONES EN OTRO ASPECTO QUE SE DEBE TOMAR EN CUENTA EN LA UBICACION DEL DEPARTAMENTO, DEBIDO A QUE ES ESENCIAL PARA LA EFECTIVIDAD DEL PROGRAMA. ESTA INDEPENDENCIA TIENE DOS OBJETIVOS PRINCIPALES:

1. EL STATUS ORGANIZACIONAL DE LA AUDITORIA INTERNA Y EL RESPALDO QUE LE OTORQUE LA GERENCIA GENERAL, SON FACTORES DETERMINANTES DEL RANGO Y VALOR DE LA FUNCION DE AUDITORIA.

EL JEFE DE DICHO DEPARTAMENTO DEPENDE EN CONSECUENCIA DE CONTRALORIA, PARA ASEGURAR EL MAS AMPLIO ALCANCE DE SUS ACTIVIDADES Y UNA CONSIDERACION ADECUADA A UNA ACCION EFECTIVA EN BASE A LOS DESCUBRIMIENTOS O RECOMENDACIONES QUE EL HAGA.

UBICACION DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

DENTRO DE LA EMPRESA



2. EN VIRTUD DE QUE ES ESENCIAL LA OBJETIVIDAD DE LA -  
FUNCION DE AUDITORIA, EL AUDITOR INTERNO Y SU PERSO  
NAL NO DEBEN PREPARAR REGISTROS, O LIGARSE EN CUAL-  
QUIER OTRA ACTIVIDAD DE LA CUAL NORMALMENTE SE ESPE  
RE QUE ELLOS REVISEN Y EVALUEN.

A CONTINUACION SE PRESENTA UN ORGANIGRAMA GENERAL QUE -  
MUESTRA LA UBICACION DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA AD -  
MINISTRATIVA (AUDITORIA INTERNA); DENTRO DE UNA EMPRESA  
QUE PUDIERAMOS DECIR TIPICA.

EL ORGANIGRAMA ANTERIOR, PRESENTA LA UBICACION TIPICA - DE UN DEPARTAMENTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN UNA - EMPRESA; PERO SE HACE NOTAR QUE DICHA UBICACION DEBE - EFECTUARSE CONFORME A LA ORGANIZACION GENERAL DE LA MISMA.

A FIN DE ESTABLECER UNA IDEA MAS CLARA AL RESPECTO, SE MENCIONAN A CONTINUACION LAS SIGUIENTES VENTAJAS Y DESVENTAJAS QUE PODRAN SERVIR DE GUIA PARA LA UBICACION.

#### VENTAJAS.

- A) SE FIGURA EL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA DENTRO DE LA EMPRESA EN SENTIDO STAFF, LOS RESULTADOS DE SUS TAREAS SERAN SATISFACTORIOS. TOMANDO - COMO BASE QUE SUS FUNCIONES SON COMPLETAMENTE INDEPENDIENTES A LAS DE CURSO NORMAL DEL DEPARTAMENTO - EN REVISION, ES DECIR, QUE DEBE CONSIDERARSE COMO - UN DEPARTAMENTO DE SERVICIO ESPECIALIZADO.
- B) SI SE LE OTORGA AUTORIDAD STAFF, AL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA, ESTARA EN CONDICIONES DE OBTENER CON MAYOR LIBERTAD LA INFORMACION PARA REVISAR Y EVALUAR LOS PLANES, PROCEDIMIENTOS Y REGISTROS NECESARIOS PARA LLEVAR A CABO SUS FUNCIONES.
- C) AL CONFERIRLE EL CARACTER INDEPENDIENTE AL DEPARTAMENTO MENCIONADO, EL INFORME QUE ESTE PRESENTE A LA GERENCIA GENERAL, INDISCUTIBLEMENTE MOSTRARA LA SITUACION REAL DE LAS DEFICIENCIAS E IRREGULARIDADES QUE SE PRETENDAN SALGAN A FLOTE.

#### DESVENTAJAS

- A) INICIALMENTE SURGE EL PROBLEMA DE AUTORIDAD Y RES -

PONSABILIDAD, DEBIDO A QUE EL AUDITOR ADMINISTRATIVO REQUIERE DE LIBERTAD PARA REVISAR Y EVALUAR LOS PLANES, PROCEDIMIENTOS Y REGISTROS. ENTONCES ES CUANDO SE DEBE TRAZAR CLARAMENTE LA FUNCION Y TIPO DE AUTORIDAD QUE DEBE EJERCER EL AUDITOR.

- B) LAS DIFICULTADES QUE SUELEN ENCONTRARSE EN SUS FUNCIONES SE ACENTUARAN, SI EL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA SE LE DA UN CARACTER DE INDEPENDIENTE, DEBIDO A QUE LAS PERSONAS DEL DEPARTAMENTO O DEPARTAMENTOS EN REVISION MOSTRARAN CIERTO TEMOR Y RESISTENCIA AL PROPORCIONAR LA INFORMACION REQUERIDA POR EL AUDITOR.

## 2.6 IMPORTANCIA Y LIMITACIONES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

DEBIDO A LA IMPORTANCIA QUE REPRESENTA LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN NUESTRA EPOCA MODERNA, ES CONVENIENTE DETERMINAR CLARAMENTE LA IMPORTANCIA Y LIMITACIONES DE LA MISMA.

CUALQUIER ACTIVIDAD HUMANA, SIEMPRE ESTA SUJETA A LA EVALUACION POR MEDIO DE LA COMPARACION (EN MUCHAS OCASIONES INCONSCIENTEMENTE). SIEMPRE EXISTEN SITUACIONES O IMAGENES QUE NOS HACEN FORMAR UN JUICIO RESPECTO A ESA ACTIVIDAD; SIN EMBARGO, EN LA GRAN MAYORIA DE LOS CASOS, LA EVALUACION ESTA BASADA EN APRECIACIONES DE CARACTER SUBJETIVO.

ESA MISMA SITUACION SE ENCUENTRA EN LAS EMPRESAS. CONTINUAMENTE, SE ESTAN HACIENDO COMPARACIONES Y EVALUACIONES SUBJETIVAS DE LOS PROCEDIMIENTOS, ACTUACIONES, DECISIONES

NES, ETC. Y SOLO HASTA LA OBTENCION DE LOS RESULTADOS, SE TIENE UNA BASE SOLIDA PARA MEDIR EL GRADO DE EFICIENCIA DE LA ADMINISTRACION. POR MEDIO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA DEBEMOS ANALIZAR EN FORMA RACIONAL Y LO MAS OBJETIVAMENTE POSIBLE, TODAS LAS FUNCIONES QUE SE REALIZAN EN UNA EMPRESA. PARA EFECTUAR UNA EVALUACION DE LA EFICIENCIA, LO MAS APEGADO A LA REALIDAD Y CON TODO OPORTUNIDAD, FORZOSAMENTE SE TIENE QUE ACUDIR A UNA SERIE DE CIENCIAS Y TECNICAS TALES COMO: ESTADISTICAS, INVESTIGACION DE OPERACIONES, ANALISIS FACTORIAL, EN CUESTAS, ENTREVISTAS, CUESTIONARIOS, ETC.

SIN EMBARGO, EN MUCHOS CASOS, LA MEDICION DE LA EFICIENCIA SE VE OBSTACULIZADA POR UNA SERIE DE IMPONDERABLES QUE SON IMPOSIBLES DE MEDIR EN UNA FORMA OBJETIVA.

POR LO ANTERIOR, CONSIDERAMOS QUE LA IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA, ES QUE INTRODUCE OPORTUNAMENTE EN LA EMPRESA EL CARACTER OBJETIVO EN NUESTRAS APRECIACIONES.

COMO FACTORES LIMITANTES EN EL DESARROLLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA, TENEMOS AQUELLAS ACTIVIDADES QUE POR SU NATURALEZA NO PERMITEN EVALUACIONES OBJETIVAS.

## 2.7 DIFERENTES TIPOS DE AUDITORIA.

### A. AUDITORIA FINANCIERA.

ES UNA REVISION EXPLORATORIA Y CRITICA REALIZADA POR UN CONTADOR PUBLICO INDEPENDIENTE, DE LOS CONTROLES SUBYACENTES Y LOS REGISTROS DE CONTABILIDAD DE UNA ORGANIZACION CUYO OBJETIVO ES FORMULAR UN DICTAMEN ACERCA DE LA RAZONABILIDAD CON QUE PRESENTAN LA SITUACION FINAN -

CIERA, LOS RESULTADOS DE OPERACION Y LOS CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA, DE CONFORMIDAD CON LOS PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS.

OBJETIVO: CONFIRMAR UN ESTADO DE ASUNTOS FINANCIEROS, - EVALUAR LA INTEGRIDAD DE LA INFORMACION CONTABLE, VERIFICAR QUE LOS PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD HAYAN SIDO APLICADOS EN FORMA CONSISTENTE Y EXPRESAR UNA OPINION ACERCA DEL MANEJO FINANCIERO, ASI COMO DE LA EFECTIVIDAD DE LOS CONTROLES INTERNOS.

ALCANCE: LA AUDITORIA FINANCIERA MIRA AL PASADO, ES - DECIR, VERSA SOBRE LAS TRANSACCIONES QUE YA SE HAN EFECTUADO, A ESTA TECNICA LE INTERE - SAN LOS DESPERDICIOS, ERRORES, FRAUDES PASADOS, ETC., Y SE ENFOCAN A LA MERA SITUACION FINANCIERA.

SE LLEVA A CABO EN CUALQUIER TIPO DE ORGANIZACION.

CONSISTE EN LA REVISION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS:

- 1) DE BALANCE.
- 2) DE RESULTADOS.
- 3) ESPECIALES.

A. ENFOCADOS ESPECIFICAMENTE A DESCUBRIR FRAUDES, DESPERDICIOS Y ERRORES.

B. PERITAJES, PRUEBA PERICIAL CONTABLE, PARA DILUCIDAR UNA CONTROVERSIAS DE CARACTER - FISCAL-LEGAL-CIVIL.

C. PARA LA COMPRA O VENTA DE UNA EMPRESA.

4) PARCIALES: DE UN AREA DE LOS ESTADOS FINANCIEROS COMO:

- A. CUENTAS POR COBRAR.
- B. GASTOS.
- C. INVENTARIOS.
- D. VENTAS.
- E. DEPURACION DE CUENTAS, ETC.

**LIMITACIONES:**

- COSTO ELEVADO DEBIDO A QUE SE REQUIEREN LOS SERVICIOS DE UN CONTADOR PUBLICO INDEPENDIENTE.
- SE REFIERE A HECHOS PASADOS.
- SE ENFOCA UNICAMENTE A ASPECTOS FINANCIEROS SIN TOMAR EN CUENTA AL PERSONAL, NI ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.
- NO DEFINE OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO NI INTERVIENE EN LA RESOLUCION DE PROBLEMAS.

LA AUDITORIA FINANCIERA CONSTA DE GRAN PRECISION. EL METODO QUE SIGUE ES DE ACUERDO A LAS NORMAS DE AUDITORIA GENERALMENTE ACEPTADAS.

SU REALIZACION OBEDECE A UNA NECESIDAD DE CARACTER LEGAL Y SU RESULTADO ES DE INTERES A PERSONAS EXTERNAS COMO SON: LOS ACCIONISTAS, EL GOBIERNO Y EL PUBLICO.

SE DEBE LLEVAR A CABO POR LO MENOS UNA VEZ AL AÑO.

**B. AUDITORIA INTERNA.**

PROVIENE DE LA AUDITORIA FINANCIERA Y CONSISTE EN -

UNA ACTIVIDAD QUE SE DESARROLLA EN FORMA INDEPENDIENTE DENTRO DE UNA ORGANIZACION, 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 MEDICION Y EVALUACION DE LA EFICIENCIA DE OTRAS CLASES DE CONTROL. VERSA PRINCIPALMENTE SOBRE ASUNTOS DE - CONTABILIDAD Y FINANCIEROS, PERO TAMBIEN SIRVE PARA TRATAR ASUNTOS DE INDOIE OPERATIVO".

OBJETIVO: MEDIR Y EVALUAR LA EFECTIVIDAD DE LOS CONTROLES, ES PRESTAR UN SERVICIO DE ASISTENCIA - CONSTRUCTIVA A LA ADMINISTRACION, CON EL PROPOSITO DE MEJORAR LA CONDUCCION DE LAS OPERACIONES Y DE OBTENER UN BENEFICIO ECONOMICO - PARA LA ORGANIZACION O UN CUMPLIMIENTO MAS - EPICAZ DE SUS OBJETIVOS INSTITUCIONALES, YA QUE DE LOS RESULTADOS QUE DE ELLOS SE OBTENGAN, PUEDEN DERIVARSE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS.

UNA PARTE IMPORTANTE DE LAS ACTIVIDADES DE - LA AUDITORIA INTERNA ES LA COMPROBACION Y - EVALUACION DEL CUMPLIMIENTO, POR PARTE DEL - PERSONAL CONTABLE, DE LAS POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS.

ALCANCE: VERSA SOBRE LA MAYORIA DE LOS NIVELES Y LAS OPERACIONES DE UNA ORGANIZACION, CONCENTRANDOSE EN LA EVALUACION DE CONTROLES Y PROCEDIMIENTOS.

AL AUDITOR LE CORRESPONDE COMPROBAR LO SI -  
GUIENTE:

- A. LA EFICIENCIA DE LAS OPERACIONES.
- B. LA FORMA EN QUE CADA EMPLEADO REALIZA SU LABOR INDIVIDUAL.
- C. EN QUE GRADO, LAS OPERACIONES Y EL CONTROL DE UN DEPARTAMENTO SE COMPARAN CON OTRAS OPERACIONES Y CONTROLES DE LA PROPIA ORGANIZACION.

**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 FORMAL PARTE DE LA ORGANIZACION, SUS JUICIOS PUEDEN LLEGAR A SER SUBJETIVOS.
- EN OCASIONES NO CUENTA CON EL SUFICIENTE APOYO YA QUE PERTURBA EL TRABAJO AL MOMENTO DE RECOPILAR LA INFORMACION Y SOBRE TODO CUANDO SE ACONSEJAN CAMBIOS.
- OTRA DE SUS LIMITACIONES ES QUE SU ENFOQUE ES ESPECIALMENTE A ASPECTOS DE CONTROL, ASI COMO LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION, Y A LA MEDIDA QUE ESTA CONTRIBUYE AL LO -

GRO DE LOS PLANES Y OBJETIVOS, SIN CONSIDERAR, EL ASPECTO HUMANO DE LA ORGANIZACION NI EL SEGUIMIENTO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

C. AUDITORIA OPERACIONAL.

ES UNA TECNICA PARA EVALUAR SISTEMATICAMENTE LA EFECTIVIDAD DE UNA FUNCION O UNA UNIDAD CON REFERENCIA A NORMAS DE LA ORGANIZACION, UTILIZANDO PERSONAL NO ESPECIALIZADO EN EL AREA DE ESTUDIO, CON EL OBJETO DE ASEGURAR A LA ADMINISTRACION QUE SUS OBJETIVOS SE CUMPLAN, Y DETERMINAR QUE CONDICIONES PUEDEN MEJORARSE.

EL CONOCIMIENTO DE LAS NORMAS DE LA ORGANIZACION DEPENDE MUCHO DE LA DOCUMENTACION DE LA UNIDAD ESTUDIADA.

FUNDAMENTALMENTE, LAS AUDITORIAS OPERACIONALES SE PLANTEAN EL COMO Y EL PORQUE SE HACEN LAS COSAS, Y TRATAN DE MEDIR LA REALIDAD EN COMPARACION CON LAS NORMAS DE DESEMPEÑO.

OBJETIVO: VERIFICAR LA EJECUCION DE LOS PLANES DE LA ORGANIZACION, NOTIFICAR RESPECTO A PROBLEMAS QUE SURJAN U OPORTUNIDADES DE MEJORAR.

AYUDAR A LA ADMINISTRACION A RESOLVER CON REALISMO LOS PROBLEMAS MEDIANTE RECOMENDACIONES DE LOS CURSOS DE ACCION POSIBLES.

ALCANCE: ES UTIL SOLAMENTE EN ORGANIZACIONES RELATIVAMENTE GRANDES DONDE LA ADMINISTRACION NO PUEDE SUPERVISAR DIRECTAMENTE TODAS LAS OPERACIONES. SE ENFOCA HACIA TODOS LOS ASPECTOS

## MEDIBLES DE LOS NEGOCIOS COMO SERIAN:

- ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION.
- EVALUACION DEL CUMPLIMIENTO DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS.
- REVISION DE CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO Y NORMAS DE SEGURIDAD.
- NORMAS DE EJECUCION, COMO PRESUPUESTOS Y COSTOS ESTANDAR.
- CONTABILIDAD Y DEMAS REGISTROS.
- INFORMES.
- REVISION SOBRE PRACTICAS DE COMPRAS.
- REVISION DE PROCESOS DE PRODUCCION Y DE INFORMES SOBRE BAJAS DE EQUIPOS.

## LIMITACIONES:

- TIEMPO: LA AUDITORIA OPERACIONAL DEBE REALIZARSE FRECUENTEMENTE PARA ATACAR PROBLEMAS ANTES DE QUE CREZCAN O ARRAIGUEN. POR OTRA PARTE, LAS ACTIVIDADES DE LA AUDITORIA NO DEBEN ENTORPECER LA PRODUCTIVIDAD NI EL BUEN ANIMO GENERAL.

CUANDO SE EFECTUAN REGULAR, OPORTUNA Y COMODAMENTE, LA AUDITORIA DE OPERACIONES NO DEBE SER PROCESOS LARGOS Y FASTIDIOSOS.

- CONOCIMIENTO: RESULTA UNA LIMITACION, YA QUE NATURALMENTE, NINGUNA PERSONA ES EXPERTA EN TODAS LAS RAMAS DE LOS NEGOCIOS, NI TAMPOCO PUEDE PERMITIRSE UNA ORGANIZACION UN PERSONAL EJECUTIVO CON UN ESPECIALISTA PARA CADA ASPECTO DEL NEGOCIO SOMETIDO A -

### EVALUACION.

ES EVIDENTE, PUES, QUE LA AUDITORIA DE OPERACIONES QUEDA EN MANOS DE PERSONAS ESPECIALIZADAS EN EL TRABAJO DE AUDITORIA Y NO EN LAS ACTIVIDADES SOMETIDAS A EVALUACION.

- COSTO: ENTRE AMBAS, LAS RESTRICCIONES DE TIEMPO Y CONOCIMIENTO PRODUCEN LA TERCERA QUE ES EL COSTO.
- NO EVALUA DIRECTAMENTE AL PERSONAL SINO SE LIMITA A LAS OPERACIONES.
- NO INTERVIENE EN LA RESOLUCION DE PROBLEMAS YA QUE CARECE DE TIEMPO SUFICIENTE Y DE PERSONAL ESPECIALIZADO. INDIRECTAMENTE, RECONOCE LAS OPORTUNIDADES DE MEJORAR SIN INDICAR COMO EXPLICARLAS.

LAS AUDITORIAS OPERACIONALES SE LLEVAN A CABO PERIODICAMENTE UNA VEZ CADA 6 O 24 MESES Y REQUIEREN GENERALMENTE DE 2 A 8 SEMANAS/HOMBRE. SE BASAN EN NORMAS DE LA ORGANIZACION O DEL RAMO AL QUE PERTENECEN.

#### D. AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

ES EL ANALISIS Y DIAGNOSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE CUALQUIER ORGANIZACION O PARTE DE ELLA, CUYA FINALIDAD ES EVALUAR LA EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD DE LAS OPERACIONES, POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS, ASI COMO DETECTAR DEBILIDADES Y DEFICIENCIAS E INFORMAR A LOS ADMINISTRADORES DE MAS ALTO NIVEL LOS CAMBIOS E INNOVACIONES NECESARIAS PARA DOTAR A LA ORGANIZACION DE LA ESTRUCTURA -

ADECUADA PARA LA CONSECUCION DE SUS OBJETIVOS, LA MEJOR UTILIZACION DE LOS RECURSOS Y EL DESARROLLO DEL PERSONAL.

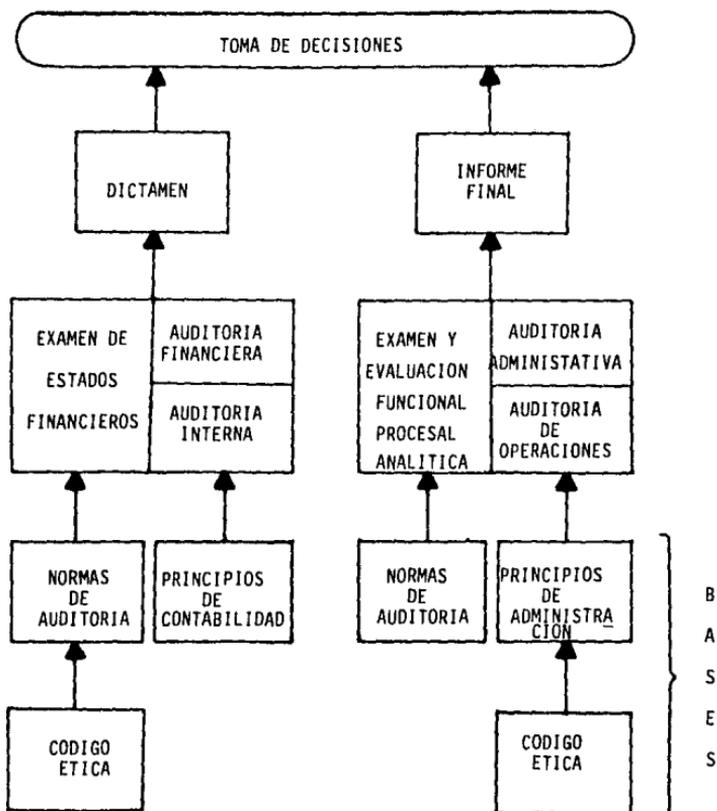
**OBJETIVO:** EXAMINAR INTEGRALMENTE UN ORGANISMO SOCIAL - CON EL PROPOSITO DE DESCUBRIR OPORTUNIDADES PARA MEJORAR SU ADMINISTRACION.

**ALCANCE:** PUEDE APLICARSE A CUALQUIER TIPO DE ORGANIZACION, YA SEA PUBLICA O PRIVADA; DE PRODUCCION O DE SERVICIO; GRANDE, PEQUEÑA O MEDIANA; A UN DEPARTAMENTO, UN AREA ESPECIFICA, - UNA FUNCION O A TODA LA ORGANIZACION.

**LIMITACIONES:**

- TIEMPO: GENERALMENTE SON PROLONGADAS POR EL TIPO DE INVESTIGACION QUE REQUIERE.
- CONOCIMIENTOS: SE REQUIERE DE UN PROFESIONAL CON AMPLIOS CONOCIMIENTOS EN ADMINISTRACION GENERAL Y NORMALMENTE LA REALIZA UN LICENCIADO EN ADMINISTRACION. AL IGUAL QUE EN LA AUDITORIA OPERACIONAL ES UNA LIMITACION YA QUE AUNQUE SEA UN PROFESIONAL EN ADMINISTRACION, NO ES UN ESPECIALISTA EN TODAS LAS AREAS DE LA ORGANIZACION.
- COSTO: DE LAS DOS ANTERIORES, SE DERIVA ESTA TERCERA LIMITACION.

BASES DE LOS TIPOS DE AUDITORIA ( 17 )



(17) RODRIGUEZ VALENCIA, JOAQUIN. SINOPSIS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA MEXICO, EDITORIAL TRILLAS, 2a. EDICION, 1984. p.c. 41.

## 2.8 LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA INTERNA Y EXTERNA.

EXISTEN DOS TIPOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA BASICAMENTE:

### AUDITORIA ADMINISTRATIVA INTERNA.

DESDE UN PUNTO DE VISTA OPERATIVO CORRESPONDE A CADA DEPARTAMENTO CONTROLAR SUS PROPIOS PROGRAMAS Y POLITICAS. IDEALMENTE, DENTRO DE CADA PROYECTO Y CADA PROGRAMA DEBE ESTABLECERSE LA FORMA EN QUE SERA CONTROLADO, Y LOS CRITERIOS POR MEDIO DE LOS CUALES SE JUZGARA LA EFECTIVIDAD DEL MISMO; POR TANTO, EL CONTROL DEBE QUEDAR EXPLICITAMENTE ESTABLECIDO EN CADA PLAN.

POR OTRO LADO, FRECUENTEMENTE NO BASTA UNA SOLA APRECIACION EN UN TIEMPO DETERMINADO; ES NECESARIO UN CONTROL PERIODICO DE LOS FINES QUE ESTA LOGRANDO EL PROGRAMA SI ES QUE ES PERMANENTE. POR ENDE, URGE ADEMAS EL ESTABLECIMIENTO DE UN PROGRAMA PERMANENTE DE AUDITORIA INTERNA, REALIZADA POR UNA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA.

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA INTERNA, ES LA PRINCIPAL HERRAMIENTA PARA LA REVISION-EVALUACION DE LOS RESULTADOS LOGRADOS, CUMPLIENDO ASI DOS FUNCIONES: COMO MEDIO PARA OBTENER Y MANTENER EL CONTROL Y COMO MEDIO PARA LA MEDICION Y EVALUACION DE RESULTADOS.

ALGUNAS VENTAJAS DE LA AUDITORIA INTERNA SON:

- MAYOR CONOCIMIENTO Y PROFUNDIDAD EN LAS SITUACIONES DE LA ORGANIZACION.
- EN FORMA CONSTANTE PUEDEN ACTUAR SIGUIENDO EL PROCESO

## SO OPERATIVO DE LA ORGANIZACION.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA EXTERNA.

EN OCASIONES, SIN EMBARGO, ES PRECISO RECURRIR A ELEMENTOS AJENOS A LA ORGANIZACION PARA REALIZAR LAS AUDITORIAS. ESTO ES ESPECIALMENTE IMPERIOSO CUANDO SE REQUIERE CONTAR CON UN JUICIO OBJETIVO, O CUANDO LAS TECNICAS A EMPLEAR EN TAL PROCEDIMIENTO NO SON CONOCIDAS CABALMENTE POR LOS PROPIOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACION INTERESADA. LA AUDITORIA EXTERNA SI VA ACOMPAÑADA DE UN ASESORAMIENTO, PUEDE SER MUY BENEFICIOSA EN CUANTO QUE LOS ELEMENTOS EXTERNOS OFRECERAN NUEVAS IDEAS, COMPARACIONES CON OTRAS ORGANIZACIONES, ETC. DESDE LUEGO LA AUDITORIA EXTERNA ES MAS COSTOSA, PUES DEBE SER REALIZADA POR PROFESIONALES DE INDUDABLE CALIDAD Y RECONOCIDA EXPERIENCIA EN EL RAMO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

ALGUNAS VENTAJAS DE LA AUDITORIA EXTERNA SON:

- SU PUNTO DE VISTA NO SON INFLUENCIADOS POR LAS PRACTICAS OPERACIONALES DE LA ORGANIZACION.
- PUEDE MANTENER UN POCO MAS LA INDEPENDENCIA MENTAL.
- ESPECIALIZACION EN TECNICA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.
- AMPLIA VISION, OBTENIDA A TRAVES DE LOS ESTUDIOS REALIZADOS EN DIVERSAS ORGANIZACIONES.

## 2.9 RAZONES QUE MOTIVAN PARA REALIZAR UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

EN CIERTAS ORGANIZACIONES, LA ADMINISTRACION SUPERIOR - PUEDE DECIDIR QUE SE LLEVE A CABO UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN TODA LA FIRMA CADA DOS O TRES AÑOS, AUN CUANDO NO SE ADVIERTAN GRANDES PROBLEMAS. LA FILOSOFIA DE - ESTA DECISION ESTRIBA EN RECONFIRMAR A LA ADMINISTRACION SUPERIOR QUE LA ORGANIZACION FUNCIONA EFICAZMENTE, O BIEN CUANDO SE QUIERAN BUSCAR AREAS DE OPORTUNIDAD. - EL METODO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA "PERIODICA" HA DE REVELAR A MENUDO PROBLEMAS POTENCIALES QUE, EN CIRCUNSTANCIAS NORMALES, SOLO SALDRIAN A LA LUZ CUANDO LA SITUACION SE HUBIERA VUELTO INCONTROLABLE.

OTRAS ORGANIZACIONES TANTO GRANDES COMO PEQUEÑAS RECURREN AL METODO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA PARA DETERMINAR CUAN FAVORABLE SE COMPARARIA LA COMPANIA EN GENERAL Y SUS DISTINTAS DEPENDENCIAS CON UN CONJUNTO DE NORMAS OBJETIVAS DE EFICIENCIA Y EFICACIA.

PUEDE UTILIZARSE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA PARA EVALUAR UNA FUNCION ESPECIFICA DENTRO DE LA ORGANIZACION A FIN DE DETERMINAR SI LA COMPANIA OBTIENE LA MAXIMA EFICIENCIA DE COSTOS POR LA MANERA COMO SE CUMPLE ACTUALMENTE LA FUNCION.

ADEMAS DE LAS RAZONES EXPUESTAS PREVIAMENTE, PODRA INICIARSE CON UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO RESULTADO DE PROBLEMAS ESPECIFICOS QUE SE VAN ADVIRTIENDO EN LA FIRMA. LOS FILOSOFOS DE LA ADMINISTRACION DIFIEREN DE UNA COMPANIA A OTRA, Y ENTRE UNO Y OTRO RAMO INDUSTRIAL.

PERO LOS PROBLEMAS TÍPICOS QUE SE EXPONEN A CONTINUA -  
 CION DEBERIAN CONSTITUIR SEÑALES DE PELIGRO PARA LA AD-  
 MINISTRACION SUPERIOR E INDICAR LA NECESIDAD DE UNA AU-  
 DITORIA ADMINISTRATIVA INMEDIATA:

- LA REDUCCION DE LAS UTILIDADES DE LA COMPANIA PUEDE  
 CONSTITUIR UN INDICIO DE INEFICACIAS OPERATIVAS -  
 QUE AUMENTEN EL COSTO DE LLEVAR EL NEGOCIO Y DISMI-  
 NUYEN LA CALIDAD DEL TRABAJO ASI COMO EL PRODUCTO -  
 DE LA EMPRESA.
- UNA GRAN ROTACION DE PERSONAL ES OTRO EJEMPLO DE -  
 SISTEMA NEGATIVO DE LA ORGANIZACION QUE EL PROCESO  
 DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA AYUDARA A ALIVIAR. EL  
 GRAN MOVIMIENTO PUEDE DEBERSE A SUELDOS INFERIORES  
 A LOS QUE PRIVAN EN EL MERCADO, A MAGRAS BONIFICA -  
 CIONES C A CONDICIONES DE TRABAJO INEFICIENTES O -  
 SUBNORMALES.
- UN PROBLEMA OPERATIVO ESPECIFICO, ADVERTIDO POR LA  
ADMINISTRACION.

## 2.10 FACTORES QUE GARANTIZAN EL EXITO DE UNA AUDITORIA ADMI- NISTRATIVA.

- 1) APOYO DE LA ADMINISTRACION SUPERIOR EN EL DESARRO -  
 LLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.
- 2) INDEPENDENCIA DE QUIEN LLEVE A CABO LA AUDITORIA.
- 3) ESTABLECIMIENTO DE UN PROGRAMA DE TRABAJO.
- 4) REGISTRO DE LA INFORMACION EN EL MOMENTO QUE SE RE-  
 COPIA.
- 5) DAR SEGUIMIENTO AL SISTEMA.

- 6) REQUISITOS DEL AUDITOR:
- A) CONOCIMIENTOS.
  - B) CAPACIDAD ANALITICA
  - C) CREATIVIDAD
  - D) OBJETIVIDAD
  - E) HUMILDAD
  - F) FACILIDAD DE EXPRESION ORAL Y ESCRITA
  - G) PROFESION\_ALISMO
- 7) PRESENTACION DEL AUDITOR CON LAS PERSONAS INVOLUCRADAS EN EL ESTUDIO POR PARTE DE LA ADMINISTRACION SUPERIOR, CON EL FIN DE ESTABLECER LOS COMPROMISOS DE APOYO.
- 8) EVITAR INCURRIR EN LO SIGUIENTE:
- A) HACER PROMESAS QUE NO SE PUEDEN CUMPLIR.
  - B) DESAPROVECHAR LOS CONOCIMIENTOS DE LOS USUARIOS.
  - C) CONDUCIR EL ESTUDIO EN SECRETO.
  - D) ADJUDICARSE CREDITO QUE NO LE PERTENECE.
  - E) HACER PROPUESTAS INDECISAS.
  - F) ESTUDIAR HECHOS, NO OPINIONES, YA QUE ESTAS FOMENTAN LAS DISCUSIONES INOPERANTES.
  - G) ESTUDIAR LAS CAUSAS Y NO LOS EFECTOS.
  - H) ATENDER RAZONES. NO HACER CASO A EXCUSAS, YA QUE ELUDE AL PROBLEMA Y ESQUIVA LOS HECHOS.

**MECANICA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

**CAPITULO III**

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

NORMAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

LAS NORMAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA SON NORMAS QUE DEBEN SEGUIRSE EN EL EXAMEN DE UN ORGANISMO SOCIAL.

LA COMISION DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACION NACIONAL DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACION, S.A., PROMULGA LAS SIGUIENTES NORMAS:

PRIMERA: EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION ES EL PROFESIONAL IDONEO PARA REALIZAR, PARTICIPAR O DIRIGIR EL SERVICIO INDEPENDIENTE DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE ENTIDADES, TANTO PRIVADAS COMO PUBLICAS, SIEMPRE QUE CUENTE CON LA PREPARACION ACADEMICA Y, SIN SER ESPECIALISTA, LA EXPERIENCIA PRACTICA QUE REQUIERE EL SERVICIO A PRESTAR.

SEGUNDA: EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION ESTA OBLIGADO A PRACTICAR LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA DENTRO DE LAS NORMAS DE ETICA QUE LE IMPONE LA ASOCIACION NACIONAL DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACION, A.C.

TERCERA: LA AUDITORIA 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 PRECISION.

CUARTA: CUANDO EL AUDITOR ADMINISTRATIVO DETECTE INSE

# ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

79

GURIDAD EN SU CLIENTE RESPECTO DE LO QUE CREE NECESITAR, O DE LA NATURALEZA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN GENERAL; EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION DEBERA PROPONERLE QUE, EN PRIMER LUGAR, SE CONTRATE UN DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO, CUYO ALCANCE Y RESPONSABILIDAD DEBEN TAMBIEN QUEDAR CLARAMENTE DEFINIDOS POR ESCRITO.

- QUINTA: ES RESPONSABILIDAD PROFESIONAL DEL AUDITOR ADMINISTRATIVO PLANEAR ADECUADAMENTE SU TRABAJO, MEDIANTE UNO O MAS PROGRAMAS QUE ANALICEN LA METODOLOGIA A APLICAR.
- SEXTA: ES RESPONSABILIDAD PROFESIONAL DEL AUDITOR ADMINISTRATIVO REALIZAR SU TRABAJO CON EL MAXIMO ESmero, TANTO EN LO PERSONAL COMO EN LA SUPERVISION DE AYUDANTES, AUN EN EL CASO DE QUE DIFICULTADES NO PREVISTAS OBLIGUEN A INCURRIR EN COSTOS QUE SOBREPASEN A LOS HONORARIOS.
- SEPTIMA: LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA ES UN EXAMEN DE EVALUACION DE NATURALEZA CRITICO CONSTRUCTIVA. SU PROPOSITO ES LOCALIZAR OPORTUNIDADES, PARA MEJORIA ADMINISTRATIVA DE LA ENTIDAD AUDITADA, EN SU CASO, PROPONER LAS RECOMENDACIONES QUE CONSIDERE ADECUADAS EL AUDITOR ADMINISTRATIVO. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA PUEDE REALIZARSE CON BASE EN TECNICAS OBJETIVAS, NUMERICAS Y HASTA CIENTIFICAS, PERO EL PROCESO EVALUATORIO ES SIEMPRE SUBJETIVO; POR LO QUE EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION NO EMITIRA DICTAMENES SOBRE LA EFECTIVIDAD O LA EFICIENCIA GENERALES DE LA ADMINISTRACION DE SUS

## CLIENTES.

CODIGO DE ETICA PROFESIONAL.

EL CONCEPTO DE PROFESIONALISMO, ESENCIALMENTE, LLEVA IMPLICITO ENTRE OTROS ELEMENTOS, UNA FORMA DE CONTROL EN CUANTO A LA ACTUACION DE QUIEN LA PRACTICA. TRADICIONALMENTE ESTE CONTROL SE HA REALIZADO MEDIANTE LA DECLARACION 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 "CODIGOS DE ETICA PROFESIONAL", MISMOS QUE DEBE RECONOCER: GENERALMENTE SE ENFOCAN EN CUANTO A UNA PREOCUPACION HACIA EL INTERES COLECTIVO, AUNQUE MUCHAS VECES ESTO SOLO SEA DESDE UN PUNTO DE VISTA MERAMENTE LITERAL.

POR EL SOLO HECHO DE SERLO, EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION ESTA A OBSERVAR LAS NORMAS DE ETICA DE SU PROFESION. SIN EMBARGO, EN SU CARACTER DE AUDITOR ADMINISTRATIVO, LE SON APLICABLES LAS SIGUIENTES DISPOSICIONES DEL CODIGO DE ETICA DEL COLEGIO DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACION, A.C.:

EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION GUARDARA EL SECRETO PROFESIONAL Y NO REVELARA POR NINGUN MOTIVO LOS HECHOS, DATOS O CIRCUNSTANCIAS DE QUE TENGA CONOCIMIENTO EN EL EJERCICIO DE SU PROFESION, A MENOS QUE OBLIGATORIAMENTE LO ESTABLEZCAN LAS LEYES RESPECTIVAS.

CUANDO EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION EMITA UN DICTAMEN, OPINION O CUALQUIER OTRA INFORMACION PARA FINES PUBLICOS, O QUE TERCERAS PERSONAS HAYAN DE TOMAR COMO REFERENCIA PARA HACER DECISIONES, DEBERA MANTENER UNA ABSOLUTA INDE

PENDENCIA DE CRITERIO AUN EN AQUELLAS CUESTIONES QUE PUE-  
DAN RESULTAR PERJUDICIALES PARA SU CLIENTE.

EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION NO USARA INFORMACION MA-  
TERIAL TECNICO O PROCEDIMIENTOS AUN NO PUBLICADOS DE -  
OTROS COLEGAS, SIN OBTENER SU CONOCIMIENTO POR ESCRITO.

EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION NO PODRA OFRECER O PRES-  
TAR SERVICIOS PROFESIONALES, A CAMBIO DE HONORARIOS QUE  
DEPENDAN DE LA EVENTUALIDAD DE LOS RESULTADOS DE TALES -  
SERVICIOS.

EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION, NO GARANTIZARA NINGUNA  
CANTIDAD ESPECIFICA POR CONCEPTO DE REDUCCION DE COSTOS  
O AUMENTO DE UTILIDADES DERIVADOS DE SUS ESFUERZOS.

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

#### ANALISIS DE LA PLANEACION.

ES UN PROCESO QUE NOS PERMITE IDENTIFICAR OPORTUNIDADES  
DE MEJORAMIENTO EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGA-  
NIZACION, ASI COMO, EL ESTABLECIMIENTO FORMAL DE PLANES  
PARA APROVECHAR DICHAS OPORTUNIDADES.

PRINCIPALMENTE DEBERAN ANALIZARSE LOS OBJETIVOS, POLITI-  
CAS Y PLANES.

#### A) OBJETIVOS.

OBJETIVO: ES EL FIN QUE LA ORGANIZACION ESPERA ALCANZAR  
Y HACIA EL CUAL ORIENTA SUS ESFUERZOS.

HABRA QUE REVISAR TODAS LAS ACTIVIDADES EXISTENTES QUE ESTEN EN RAZON A LOS OBJETIVOS FIJADOS, TANTO A LOS PROPIOS DEL DEPARTAMENTO COMO A LOS GENERALES DE TODA LA ORGANIZACION. EL ANALISTA DEBERA CERCIORARSE DE QUE LOS OBJETIVOS SON LOGICOS Y ESTAN EN POSIBILIDADES DE ALCANZARSE POR LOS ESFUERZOS Y EL ORDEN EXISTENTE EN LAS OPERACIONES QUE SE REALIZAN EN DICHA UNIDAD:

1. EXISTENCIA DE OBJETIVOS CLARAMENTE ESTABLECIDOS Y CONOCIMIENTO DE LOS MISMAS POR PARTE DEL PERSONAL.
2. EXAMINAR LOS PRINCIPALES OBJETIVOS ORGANIZACIONALES DE LOS ULTIMOS CINCO AÑOS.
3. COMPARAR LOS RESULTADOS REALES CON LOS OBJETIVOS TANTO A CORTO COMO A LARGO PLAZO. (SON CRITICOS FACTORES TALES COMO UTILIDADES, CRECIMIENTO Y EXPANSION DE LOS MERCADOS).
4. AL COMPRAR LOS OBJETIVOS CON LOS RESULTADOS REALES DE LOS ULTIMOS TRES A CINCO AÑOS, ES NECESARIO DESCRIBIR LAS RAZONES POR LAS QUE LA COMPANIA ALCANZO O DEJO DE ALCANZAR CUALQUIERA DE SUS OBJETIVOS PRIMARIOS.
5. PARTIENDO DE LOS OBJETIVOS PRIMARIOS DE LA ORGANIZACION, DEBEN ESTABLECERSE LOS OBJETIVOS DE LOS DISTINTOS DEPARTAMENTOS Y COMUNICARSELOS COMO CORRESPONDE A CADA SECTOR FUNCIONAL.
6. LA COORDINACION DE LOS OBJETIVOS PRINCIPALES ENTRE EL NIVEL SUPERIOR DE LA ADMINISTRACION Y EL DEPARTAMENTO PRIMARIO RESULTA CRITICA PARA EL EXITO A LARGO PLAZO DE LA COMPANIA. LA EFICACIA DE ESTA COORDINACION DEBE SER DEMOSTRADA MEDIANTE EL PROCESO DE AUDI

TORIA ADMINISTRATIVA.

B) POLITICAS.

POLITICAS: SON CRITERIOS GENERALES DE ACCION ENCAMINADOS A ORIENTAR LA ADMINISTRACION DE UNA ORGANIZACION.

1. EXISTENCIA DE POLITICAS FORMALMENTE ESTABLECIDAS Y - QUE SE ENCUENTREN POR ESCRITO.
2. DIFUSION DE LAS POLITICAS AL PERSONAL.
3. TOMA DE DECISIONES BASADAS EN LAS POLITICAS Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION.

C) PLANES.

PLANES: A FIN DE ALCANZAR LOS DIVERSOS OBJETIVOS ESTIPULADOS POR LA ADMINISTRACION SUPERIOR, TODA GRAN DEPENDENCIA OPERATIVA DEBE CONTAR CON UN "PLAN DE ACCION". ESTE ES EL PROYECTO MAESTRO QUE SE HA FORMULADO POR HACER POSIBLE QUE LA ORGANIZACION TOTAL Y SUS DEPENDENCIAS FUNCIONALES SE COORDINEN Y LOGREN SUS OBJETIVOS PRINCIPALES.

DE MANERA SUCINTA, EL PLAN DE ACCION CONTENDRA:

1. UNA DEFINICION DE PROYECTOS "CLAVES" INDIVIDUALIZABLES, CON SUS CALENDARIOS DE APOYO.
2. UNA JUSTIFICACION DE LA FUERZA LABORAL DE APOYO Y DE LAS NECESIDADES POTENCIALES DE MANO DE OBRA.
3. LA AUTORIZACION FORMAL DE LA ADMINISTRACION SUPERIOR.

4. MEDIDAS RAZONABLES DE DESENVOLVIMIENTO DEL PLAN, A -  
SABER: NORMAS, COSTOS, UNIDADES DE DESEMPEÑO, ETC.

DETERMINACION DE ESTRUCTURAS.

LA ESTRUCTURA DE UNA ORGANIZACION NO CONSTITUYE UN FIN -  
EN SI, SINO UN MEDIO, REFIRIENDOSE A UN DISEÑO DE LAS RE-  
LACIONES, JERARQUICAS, FUNCIONES, ACTIVIDADES Y OBLIGA -  
CIONES EXISTENTES DENTRO DE UN ORGANISMO.

TODO ESTO PROPORCIONARA A CADA MIEMBRO DEL GRUPO LA IN -  
FORMACION SOBRE LAS POLITICAS, OBJETIVOS, SISTEMAS Y PRO -  
CEDIMIENTOS QUE INTERVIENEN EN LAS DECISIONES, POR LO -  
QUE EL METODO PARA DETERMINAR LA ESTRUCTURA CORRECTA ES:

- 1) VERIFICAR LA EXISTENCIA DE OBJETIVOS CLARAMENTE DE -  
FINIDOS.
- 2) DIVIDIR EL TRABAJO Y POSTERIORMENTE COORDINAR SU EJE -  
CUCION PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.
- 3) DETERMINAR EL GRADO DE DELEGACION DE AUTORIDAD.
- 4) DETERMINAR LAS BASES PARA ESTABLECER Y EXIGIR RESPON -  
SABILIDADES, PARA ESTO, DEBEN DE EXISTIR POLITICAS -  
POR ESCRITO, LIMITES DE AUTORIDAD, CAPACIDAD DE DECI -  
SION Y FIJAR RESPONSABILIDADES.
- 5) IDENTIFICAR AL PERSONAL IDONEO QUE DESARROLLE LAS -  
FUNCIONES.
- 6) DETERMINAR LA CORRECTA LOCALIZACION Y AGRUPACION DE  
FUNCIONES MAYORES Y MENORES.
- 7) DETERMINAR LOS MEDIOS DE COMUNICACION.
- 8) ESTABLECER BASES PARA EL EXISTENCIA DE METODOS, SIS-

TEMAS Y PROCEDIMIENTOS QUE PERMITAN EL DESARROLLO Y CONTROL DE LAS OPERACIONES Y RESULTADOS.

ORGANIGRAMA

SE PUEDEN DEFINIR COMO LA REPRESENTACION GRAFICA DE LA ESTRUCTURA DE UNA ORGANIZACION. PUEDEN SER: VERTICALES, HORIZONTALES, ESCALARES Y CIRCULARES.

A TRAVES DEL ANALISIS DE LOS ORGANIGRAMAS SE PUEDEN DESCUBRIR ENTRE OTRAS COSAS: DUPLICIDAD DE MANDO Y DE FUNCIONES, PROBLEMAS EN LAS LINEAS DE AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COMUNICACION, EXCESIVO PERSONAL PARA UNA ADECUADA SUPERVISION, ETC.

CON EL OBJETO, DE QUE LA INFORMACION QUE PROPORCIONAN LOS ORGANIGRAMAS SEA VERAZ ES NECESARIO QUE SE ACTUALICEN CONSTANTEMENTE.

METODO DE ANALISIS.

UN METODO MUY VALIOSO PARA QUE EL ANALISTA DICTAMINE SOBRE UNA ESTRUCTURA REPRESENTADA POR ORGANIGRAMAS ES LA APLICACION 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 FUNCION A LA QUE SIRVA.
- D) LOCALIZAR A LA FUNCION CERCA O DENTRO DE LA ACTIVIDAD MEJOR PREPARADA PARA REALIZARLA.
- E) NO ASIGNAR LA MISMA FUNCION A DOS PERSONAS O ENTIDADES DIFERENTES.
- F) NINGUN PUESTO DEBE DE TENER DOS O MAS LINEAS DE DE -

PENDENCIA JERARQUICA.

G) EL TRAMO DE CONTROL NO DEBE DE SER MUY NUMEROSO.

EL APLICAR EL METODO ANTERIOR DARA UNA VISION EXACTA DE LA SITUACION DE LA ESTRUCTURA.

METODOS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.

LOS METODOS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS, REPRESENTAN EL ASPECTO DINAMICO DE LA ADMINISTRACION, DEBEN SER SIMPLS Y SENCILLOS, ASI COMO ELASTICOS PARA ADAPTARSE FACILMENTE A SITUACIONES CAMBIANTES; DEBEN SER REVISADOS PERIODICAMENTE PARA JUZGAR SI ESTAN DE ACUERDO A LAS NECESIDADES ACTUALES DE LA ORGANIZACION, POR LO QUE DEBEN ESTUDIARSE EN FUNCION DE LA ORGANIZACION MISMA, DE LAS POLITICAS Y OBJETIVOS FIJADOS.

SISTEMA:

EN UN ENTE FORMADO POR UN CONJUNTO DE ELEMENTOS INTERRELACIONADOS E INTERACTUANTES, CON UN OBJETIVO DETERMINADO.

PROCEDIMIENTO:

ES LA SECUENCIA CRONOLOGICA DE PASOS QUE SE TIENEN QUE SEGUIR PARA ALCANZAR EL OBJETIVO DEL SISTEMA. CONSTITUYE EL LAZO DE UNION 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 ANALISIS DE LOS TRES ELEMENTOS ANTERIORES SE DEBERA EXAMINAR CUAL ES EL OBJETIVO GENERAL DEL SISTEMA Y SI ESTE RESPONDE EN ALGUNA FORMA A LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION.

DICHO ANALISIS SE ENFOCARA A LOS PROCEDIMIENTOS INCLUIDOS EN EL SISTEMA, BUSCANDO DEMOSTRAR LA NECESIDAD DE CADA UNO DE ELLOS.

A TRAVES DE ESTE ANALISIS SE PODRAN 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) DISTRIBUCION DE FUNCIONES.

#### COMO SE DIRIGE EL ANALISIS DE PROCEDIMIENTOS.

EL COMO DIRIGIR UN ANALISIS O ESTUDIO DE PROCEDIMIENTOS, SUELE REDUCIRSE A LAS SIGUIENTES ETAPAS:

- 1) ESTUDIAR LOS CUADROS DE ORGANIZACION ACTUALES DEL DEPARTAMENTO O DIVISION DE QUE SE TRATE.
- 2) ESTUDIAR LAS NECESIDADES GENERALES DE TRABAJO EN LA SECCION DE QUE SE TRATE.
- 3) DIRIGIR Y ENCAUSAR EL ANALISIS 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.

ANALISIS DE LAS ETAPAS Y OPERACIONES DE LOS PROCEDIMIENTOS.

UNA VEZ LOGRADA TODA LA INFORMACION DE METODOS Y SISTEMAS ACTUALES, SE PUEDE DECIR QUE COMIENZA EL ANALISIS VERDADERO. ES IMPORTANTE TENER EN CUENTA QUE A MEDIDA QUE SE AVANZA EN EL ANALISIS, SE DEBERAN OBSERVAR LOS TRES PRINCIPIOS DE LA SIMPLIFICACION QUE HABRA QUE VERIFICAR.

- 1) TODO MOVIMIENTO Y ACTIVIDAD DEBE SER PRODUCTIVO.
- 2) TODO MOVIMIENTO Y ACTIVIDAD DEBE CONSERVARSE AL MAXIMO DE SENCILLEZ.
- 3) LOS SISTEMAS DEBEN DISPONERSE DE TAL MANERA QUE PERMITAN LA CONSECUION DE LAS OPERACIONES.

EL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION PARA LLEVAR A CABO LA EVALUACION DEBERA CONTAR CON LA MEJOR INFORMACION POSIBLE SOBRE LAS OPERACIONES, QUE SE DESARROLLAN EN EL AREA O DEPARTAMENTO QUE SE ESTUDIA, DE TAL MANERA QUE DEBERA PLANEAR CUIDADOSAMENTE TODA LA RECOPIACION DE LA INFORMACION, DEBIENDO TENER EN CUENTA SI EXISTE ALGUNA CRISIS EN LA ORGANIZACION O DEPARTAMENTO MOTIVADA POR FACTORES EXTERNOS COMO SON: MERCADO, PROVEEDORES, POLITICAS GUBERNAMENTALES; O INTERNOS COMO: AUMENTOS EN PRODUCCION O CONQUISTAS DE NUEVOS MERCADOS.

EL SISTEMA BASICO PARA ANALIZAR CUALQUIER OPERACION PUEDE SEGUIR GENERALMENTE UN PATRON ESTABLECIDO COMO ES EL SIGUIENTE:

- 1) DESINTEGRAR O DESGLOSAR LAS DISTINTAS PARTES Y DETALLES QUE COMPONEN EL METODO ACTUAL Y ANOTARLOS.
- 2) ANALIZAR EL METODO ACTUAL A LA LUZ DE LOS PRINCIPIOS ESTABLECIDOS.
- 3) CONSTRUIR LAS HIPOTESIS DE LAS CAUSAS QUE LO ORIGINARON.

UNA LISTA COMO LA SIGUIENTE PUEDE AYUDAR A VALORAR LOS PROCEDIMIENTOS:

1. SE NECESITA REALMENTE CADA OPERACION.
2. PUEDEN COMBINARSE DETERMINADAS ETAPAS PARA FORMAR UNA SOLA (SIMILARES Y COMPATIBLES).
3. DEBE SUBDIVIDIRSE CADA OPERACION Y AGREGARSE CIERTAS PARTES A OTRA OPERACION.
4. EL ORDEN DE LAS ETAPAS ES EL IDONEO.
5. DE QUE OTRO MODO PODRIA HACERSE, QUE FUERA MAS ECONOMICO Y EFICIENTE.
6. SI UNA OPERACION SE CAMBIA ¿QUE EFECTO PRODUCIRIA EN LAS DEMAS?
7. PUEDE SUPRIMIRSE O CAMBIARSE LA SECUENCIA DE ALGUNAS OPERACIONES.
8. PUEDEN SUPRIMIRSE, REDUCIRSE O FACILITARSE ALGUNOS DETALLES DEL TRABAJO.
9. EXISTE DUPLICACION DE FUNCIONES.
10. QUE DEMORAS PODRIAN SUPRIMIRSE.
11. LA INFORMACION DE LOS HECHOS, SE HA OBTENIDO EN CONDICIONES DE UTILIZARSE.

12. PUEDE LA PERSONA ENCARGADA REALIZAR OTRO TRABAJO O -  
SUMINISTRAR INFORMACION ADICIONAL PARA FACILITAR MAS  
LA EJECUCION DE LAS OPERACIONES SUBSECUENTES.
13. LA INFORMACION A LOS FORMULARIOS QUE SE USAN EN ESTA  
OPERACION PUEDEN QUEDAR SIMULTANEAMENTE EN ORDEN DE  
MODO QUE PUEDAN UTILIZARSE EN LAS SIGUIENTES OPERA -  
CIONES.
14. CONSTITUYE LA OPERACION UN OBSTACULO EN EL DESARRO -  
LLO 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 OPERACION QUE CON ELLOS SE -  
REALIZA SEA MAS FACIL.
17. SE HA CONSULTADO A LOS EMPLEADOS QUE LLEVAN A CABO -  
EL PROCEDIMIENTO EN CUANTO A LOS CAMBIOS QUE PODRIAN  
RESULTAR ADECUADOS.

SI EL PROBLEMA ES EL DISEÑO DE UN NUEVO PROCEDIMIENTO PO  
DREMOS BASARNOS EN LA SIGUIENTE GUIA:

- 1) DEFINIRSE EL PROPOSITO DEL NUEVO PROCEDIMIENTO.
- 2) DETERMINAR EN QUE UNIDADES DE LA ORGANIZACION SE VAN  
A EFECTUAR.
- 3) EL PERSONAL QUE EFECTUARA.
- 4) DETERMINARSE QUE RELACIONES HAY ENTRE LOS PROCEDI -  
MIENTOS Y LAS FORMAS EXISTENTES.
- 5) DETERMINARSE LOS REGLAMENTOS QUE SON APLICABLES. SI  
EL PROBLEMA CONSISTE EN MEJORAR UN PROBLEMA ESPECIFI  
CO: DETERMINARSE LA NATURALEZA DEL PROBLEMA ESPECIFI

CO 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 MAS CONTROL.

ANALISIS DE PUESTOS.

LA APLICACION 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 DETERMINACION DE ACTIVIDADES, LA ADMINISTRACION SE AUXILIA DE UNA TECNICA, LA DEL ANALISIS DE PUESTOS, CUYA APLICACION ES DE USO MULTIPLE SEGUN LA FINALIDAD Y EL OBJETIVO QUE PERSEGUIMOS ACLARAR. ESTA TECNICA NOS PERMITE CONOCER CON TODA PRECISION LO QUE CADA TRABAJADOR HACE Y LAS APTITUDES QUE REQUIERE PARA HACERLO BIEN.

EL ANALISIS 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 ANALISIS DE PUESTOS" RESPONDE A UNA URGENTE NECESIDAD DE LAS EMPRESAS: PARA ORGANIZAR EFICAZMENTE LOS TRABAJOS DE ESTAS, ES INDISPENSABLE CONOCER CON TODA PRECISION "LO QUE CADA TRABAJADOR HACE" Y "LAS APTITUDES QUE

## REQUIERE PARA HACERLO BIEN". ( 18 )

EL ANALISIS DE PUESTOS, POR LO TANTO SE DIVIDE EN DOS - PARTES:

- A) DESCRIPCION
- B) ESPECIFICACION

DESCRIPCION: LOS DATOS NECESARIOS PARA LA DESCRIPCION SE OBTIENEN DIRECTAMENTE DEL EMPLEADO O EMPLEADOS QUE DESEMPEÑAN CADA UNO DE LOS PUESTOS. "DISTINGUIREMOS EN ELLA - TRES PARTES:

1. EL ENCABEZADO. CONTIENE LOS DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO. ESTOS SE REFIEREN A LOS SIGUIENTES PUNTOS PRINCIPALES:
  - A) TITULO DEL PUESTO.
  - B) UBICACION, SE EXPRESARA EL DEPARTAMENTO, SECCION, TALLER, NAVE, ETC., EN QUE SE DESARROLLA EL TRABAJO. - ESTO SIRVE, PARA LOCALIZARLO Y OBSERVARLO EN CASO NECESARIO. TRATANDOSE DE TRABAJADORES QUE DESEMPEÑAN SUS LABORES FUERA DE LA OFICINA O TALLER, SE DESIGNARA EL LUGAR EN QUE REPORTAN, Y DONDE ESTAN SUS SUPERVISIONES, DOCUMENTOS, ETC.
  - C) ESPECIFICACION DE LAS MAQUINAS O HERRAMIENTAS EMPLEADAS POR EL TRABAJADOR, TANTO PARA FIJAR SU RESPONSABILIDAD SI ESTAN A SU CARGO, COMO PRINCIPALMENTE PARA PRECISAR MEJOR EL TIPO DE TRABAJO QUE REALIZA.
  - D) JERARQUIA Y CONTACTOS. SUELE AÑADIR EL TITULO DEL - FUNCIONARIO A QUIEN REPORTA, LOS TRABAJADORES A SUS ORDENES INMEDIATAS, Y LOS CONTACTOS PERMANENTES QUE

---

(18) REYES PONCE, AGUSTIN, EL ANALISIS DE PUESTOS. EDICION DEL AUTOR, MEXICO 1962, p.c. 13.

TIENE DENTRO DE LA EMPRESA Y FUERA DE ELLA.

- E) PUESTOS QUE CONFORME A LOS REQUISITOS DE LA ESPECIFICACION Y LINEA DE LABORES. ESTO AYUDA A ESTABLECER CIENTIFICAMENTE UN ESCALAFON POR LINEAS O ESPECIALIDADES.
- F) NUMERO DE TRABAJADORES QUE DESEMPEÑAN EL PUESTO.
- G) NOMBRE Y FIRMA DEL ANALISTA Y DEL SUPERVISOR INMEDIATO.
- H) FECHA DEL ANALISIS, PARA SABER SU ANTIGUEDAD Y VALIDEZ.

2. LA DESCRIPCION GENERICA. CONSISTE EN UNA EXPLICACION DE CONJUNTO DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO, CONSIDERADO COMO UN TODO. SUELE CONOCERSE TAMBIEN CON EL NOMBRE DE DEFINICION, RESUMEN O FINALIDADES GENERALES. DEBE SER MUY BREVE.

3. LA DESCRIPCION ESPECIFICA. CONSISTE EN UNA EXPOSICION DETALLADA DE LAS OPERACIONES QUE REALIZA CUALQUIER TRABAJADOR EN UN PUESTO DETERMINADO. CONVIENE EXPONER CADA UNA EN PARRAFO SEPARADO, A SER POSIBLE, CON NUMERACION ORDINAL. DEBE PROCURARSE LA SEPARACION DE LAS ACTIVIDADES CONTINUAS, DE LAS PERIODICAS O EVENTUALES.(19)

ESPECIFICACION: "EN LA ESPECIFICACION SE CONSIGNAN LOS REQUISITOS MINIMOS PARA QUE EL PUESTO SEA EFICIENTEMENTE DESEMPEÑADO, LO QUE, SI BIEN SE REFIEREN AL TRABAJADOR, NO ESTAN VINCULADOS A UNA PERSONA DETERMINADA, SINO QUE DEBEN EXIGIRSE A CUALQUIERA QUE LO OCUPE." (20)

---

(19) REYES PONCE, AGUSTIN. IBID. p.c. 22 y 23.

(20) ibidem. p.c. 24.

DICHOS REQUISITOS SE REFIEREN A EXPERIENCIA (ESTUDIOS O DE PRACTICA, RESPONSABILIDAD, HABILIDAD Y CONDICIONES DE TRABAJO).

CUADRO DE DISTRIBUCION 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 PONDRAN 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 SENTIDO VERTICAL, LOS PUNTOS SE ENUNCIARAN EN SENTIDO HORIZONTAL, TOMANDO EN CUENTA LA IMPORTANCIA Y JERARQUIA 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 IRA OTRA COLUMNA DONDE SE PONDRÁ EL NUMERO 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 IRA TAMBIEN UNA COLUMNA HORIZONTAL DONDE SE PONDRAN LOS TOTALES DEL NU

MERO DE HORAS QUE SE HAYA LLEVADO CADA ACTIVIDAD.

PARA FORMAR DICHO CUADRO HABRA ANTES DE CONSEGUIR LAS -  
DESCRIPCIONES DE LOS PUESTOS QUE EXISTEN EN ESE DEPARTAM-  
ENTO Y VACIAR TANTO LAS ACTIVIDADES COMO LOS PUESTOS AL  
CUADRO PARA COMPLETARLO DEBIDAMENTE. EN CUANTO A LAS -  
HORAS, HABRA QUE MEDIR EL TIEMPO EMPLEADO EN CADA ACTIVI  
DAD Y MULTIPLICARLO POR EL VOLUMEN QUE REALIZA CADA PUES  
TO DE DICHA ACTIVIDAD.

SU ELABORACION Y ANALISIS NOS PERMITE CONOCER:

- QUE ACTIVIDADES SE REALIZAN.
- COMO ESTA DIVIDIDO EL TRABAJO.
- EN QUE FORMA CONTRIBUYE CADA EMPLEADO EN EL DESARRO-  
LLO DE LAS ACTIVIDADES DE LA UNIDAD.
- EL TIEMPO QUE TOMA LA REALIZACION O EJECUCION DE LOS  
TRABAJOS, ASI COMO, QUE AREAS SE ENCUENTRAN MAS RE -  
CARGADAS QUE OTRAS.

#### ANALISIS DEL CUADRO DE DISTRIBUCION DE ACTIVIDADES.

EL SISTEMA MAS CONVENIENTE PARA LLEVAR A CABO ESTE ANALI  
SIS, ES EL QUE SIGUE DE CERCA UNA LISTA PREPARADA DE AN-  
TEMANO DE PREGUNTAS QUE SE REPIEREN A LAS DEFICIENCIAS -  
MAS COMUNES EN LA DISTRIBUCION DEL TRABAJO EN DEPARTAMEN  
TOS Y UNIDADES. LAS PREGUNTAS DE ESTA LISTA SON LAS SI-  
GUIENTES:

- 1) ¿CUALES SON LAS ACTIVIDADES QUE SE LLEVAN MAS TIEM -  
PO?.
- 2) ¿HAY ALGUN ESFUERZO MAL ORIENTADO? ¿SE DESPERDICIA -  
TIEMPO EN TAREAS INNECESARIAS?.

- 3) ¿SE ESTAN APROVECHANDO DEBIDAMENTE LAS APTITUDES?
- 4) ¿TIENEN LOS EMPLEADOS DEMASIADAS TAREAS DIFERENTES?.
- 5) ¿LE HAN DISTRIBUIDO LAS TAREAS CON DEMASIADA INTENSIDAD O EXTENSION?.
- 6) ¿SE HA DISTRIBUIDO EQUITATIVAMENTE EL TRABAJO?.

#### CONTROL INTERNO.

UN PUNTO MUY IMPORTANTE CUANDO SE EVALUA LA OPERACION DE UN AREA DETERMINADA ES HACER HINCAPIE EN EL CONTROL INTERNO.

LOS OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO SON:

- 1) SALVAGUARDAR ACTIVOS.
- 2) PROMOVER LA EFICIENCIA OPERACIONAL.
- 3) PROVOCAR ADHESION A LAS POLITICAS DE LA COMPANIA.
- 4) PROPORCIONAR INFORMACION VERAZ Y OPORTUNA.

LOS ELEMENTOS QUE SON IMPORTANTES OBSERVAR CUANDO SE EVALUA EL CONTROL INTERNO SON:

- QUE LOS DIRECTIVOS ASUMAN LA RESPONSABILIDAD DE LA POLITICA GENERAL DE LA EMPRESA Y DE LAS DECISIONES TOMADAS.
- QUE ESTE CLARAMENTE DEFINIDA LA INDEPENDENCIA DE LAS FUNCIONES DE OPERACION, CUSTODIA Y REGISTRO. DEBE EVITARSE QUE UNA MISMA PERSONA LLEVE A CABO 2 O MAS FUNCIONES COMPATIBLES.
- QUE SE ENCUENTREN ESTABLECIDOS CON CLARIDAD LOS NOMBRAMIENTOS DENTRO DE LA EMPRESA, SU JERARQUIA Y DELE



- QUE FACULTADES DE AUTORIZACION CONGUENTES CON LAS -  
RESPONSABILIDADES ASIGNADAS. ASIMISMO, QUE LAS AUTO-  
RIZACIONES SEAN OTORGADAS POR LOS FUNCIONARIOS ADE-  
CUADOS.
- QUE LAS ACTIVIDADES SE ENCUENTREN PLASMADAS EN MA -  
NUALES DE PROCEDIMIENTOS, INSTRUCTIVOS, ETC. Y QUE -  
LOS PROCEDIMIENTOS ESTEN ADECUADOS PARA EL REGISTRO  
COMPLETO Y CORRECTO DE ACTIVOS, PASIVOS, PRODUCTOS Y  
GASTOS.
  - QUE TODAS LAS OPERACIONES ESTEN SOPORTADAS POR DOCU-  
MENTOS Y QUE LAS FORMAS SEAN DISEÑADAS DE TAL MANERA  
QUE COADYUVEN AL PROPOSITO ANTERIOR. EL NUMERO DE -  
REGISTROS Y FORMAS DEBERA SER EL MINIMO RAZONABLE.
  - QUE SEAN ELABORADOS INFORMES PERIODICOS, ANALITICOS,  
Y COMPARATIVOS DE LAS DIVERSAS ACTIVIDADES DE LA OR-  
GANIZACION.
  - QUE EXISTE UN SEGUIMIENTO ADECUADO DE LA ORGANIZA -  
CION (REGISTROS, FOLIADORES, LIBROS DE CONTROL, ETC.)
  - QUE TODAS LAS OPERACIONES ESTEN REFLEJADAS EN REGIS-  
TROS CONTABLES.

#### SISTEMAS DE INFORMACION.

"ES UN METODO FORMAL DE PONER A LA DISPOSICION DE LA AD-  
MINISTRACION LA INFORMACION EXACTA Y OPORTUNA NECESARIA  
PARA FACILITAR EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES, Y PER -  
MITIR QUE SE LLEVEN A CABO EN FORMA OPORTUNA LAS FUNCIO-

NES DE PLANEACION, CONTROL Y OPERACIONES DE LA ORGANIZACION. ESTE SISTEMA OFRECE INFORMACION SOBRE EL PASADO, EL PRESENTE Y LA PROYECCION HACIA EL FUTURO, SOBRE HECHOS PERTINENTES DENTRO Y FUERA DE LA ORGANIZACION".

"LOS SISTEMAS DE INFORMACION 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. VIENE LUEGO LOS DE PLANEACION TACTICA Y TOMA DE DECISIONES Y FINALMENTE SE INSTALAN LOS QUE AYUDAN A LA PLANEACION DE ESTRATEGIAS AL MAS ALTO NIVEL ADMINISTRATIVO."

ALGUNOS INSTRUMENTOS QUE CONCENTRAN EN FORMA CLARA Y OBJETIVA INFORMACION PARA LA TOMA DE DECISIONES, SON ENTRE OTROS:

- INFORMES ESTADISTICOS.
- REPORTES DE OPERACION.
- ESTADOS FINANCIEROS.
- INFORMES
- ANALISIS DIVERSOS.
- PROCESO ELECTRONICO DE DATOS.
- TABLEROS DE INFORMACION, ETC.

PARA PLANEAR LA IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE INFORMACION ES NECESARIO IDENTIFICAR LAS NECESIDADES DE INFORMACION DE TODA LA ORGANIZACION, PARA LO CUAL SE DEBERAN:

- A) IDENTIFICAR LOS OBJETIVOS PRIMARIOS PARA CADA AREA.
- B) DEFINIR LAS NECESIDADES MAS IMPORTANTES DE CADA AREA EN MATERIA DE INFORMACION PARA APOYAR LOS OBJE

TIVOS.

- C) DETERMINAR LA MANERA MAS UTIL DE PRESENTAR LA INFORMACION A LOS USUARIOS.
- D) EVALUAR LAS DIVERSAS OPINIONES Y ESCOGER EL SISTEMA CON MAYOR EFICIENCIA DE COSTOS.
- E) CONFECCIONAR UNA LISTA DE PRIORIDADES DE LOS REQUISITOS PRINCIPALES DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION.

### 3.3 TEORIA DE LOS NIVELES.

REPRESENTA UNO DE LOS SISTEMAS FUNDAMENTALES DE AUDITORIA YA QUE CONSIDERA QUE EN TODAS LAS ORGANIZACIONES Y EN CADA UNA DE SUS AREAS O DEPARTAMENTOS EXISTEN TRES PISOS O NIVELES QUE VIENEN A REPRESENTAR EL CONCEPTO OPERATIVO, EL ADMINISTRATIVO Y EL ESTRATEGICO.

EL ASPECTO OPERATIVO, REPRESENTA LA REALIZACION DE LAS ACTIVIDADES QUE SE LLEVEN A CABO CON EL PROPOSITO DE LOGRAR DETERMINADA META U OBJETIVO.

EN EL SE ENCUENTRA LA DESCRIPCION O EL DETALLE DE CADA UNA DE LAS OPERACIONES QUE SE REALIZAN. DENTRO DE ESTE PRIMER NIVEL PODREMOS ENCONTRAR ASI MISMO AQUELLOS DOCUMENTOS DENOMINADO FUENTE QUE ACOMPAÑAN Y CONTROLAN A LA OPERACION.

UNA CLARA CONCEPCION DEL NIVEL OPERATIVO ES, EN PRIMER TERMINO, UN DISEÑO GENERAL DEL SISTEMA DENOMINADO EN FORMA ESPECIFICA COMO DIAGRAMA DE BLOQUE, EL CUAL REPRESENTARA LAS AREAS O UNIDADES DE LA ORGANIZACION QUE EN SECUENCIA FORMAN EL SISTEMA Y SU PROCESO OPERACIONAL. CO-

MO YA SE HABIA COMENTADO, EN ESTE NIVEL TAMBIEN SE UBI -  
CAN LOS DOCUMENTOS FUENTE QUE SE DEFINEN COMO AQUELLOS -  
QUE GENERAN LAS TRANSACCIONES NATURALES O ESPECIFICAS DE  
CADA AREA Y QUE HABREMOS DE IDENTIFICAR DESDE SU ORIGEN  
HASTA SU ULTIMA CONSECUENCIA NO SOLO EN LOS DIAGRAMAS DE  
BLOQUE SINO TAMBIEN EN LOS DIAGRAMAS DE FLUJO.

AUNADO A LO ANTERIOR SE PUEDE CONSIDERAR QUE DENTRO DEL  
PLANTEAMIENTO DE LA DIAGRAMACION DE AREA POR BLOQUE PUE-  
DEN DEDUCIRSE Y DEFINIRSE CON CLARIDAD LAS POLITICAS Y -  
NORMAS DE OPERACION.

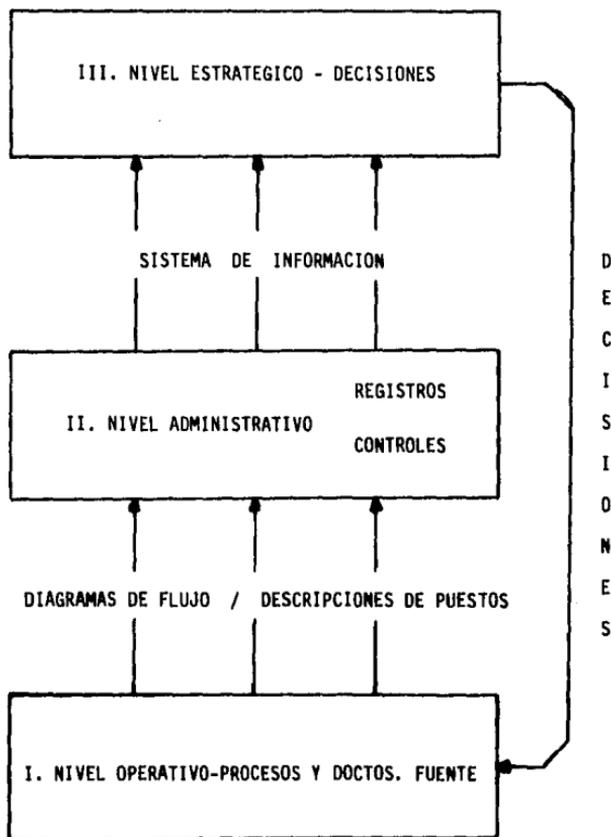
#### PRODUCTOS DEL NIVEL OPERATIVO.

- OBTENER EL DIAGRAMA DE BLOQUE ACTUAL MEDIDO CONTRA -  
EL PRESUPUESTO, PARA LO CUAL HABRAN DE DEFINIRSE LA  
GENERACION DE DOCUMENTOS FUENTE UTILIZADOS.
- OBTENCION DEL DIAGRAMA DE FLUJO.

EL PISO ADMINISTRATIVO, COMPRENDE LO REFERENTE A LA SU -  
PERVISION DEL ASPECTO OPERATIVO A TRAVES DE LA EXISTEN -  
CIA DE REGISTROS / CONTROLES PUDIENDO SER ESTOS, MANUA -  
LES O MECANIZADOS. EN ESTE NIVEL SE GENERAN LOS SISTE -  
MAS DE INFORMACION PARA LA ULTERIOR TOMA DE DECISIONES.

#### PRODUCTOS DEL NIVEL ADMINISTRATIVO.

- SELECCION DE CONTROLES E INFORMACION QUE GENERA CADA  
REGISTRO.
- INCORPORACION DE LINEAMIENTOS DE CONTROL AL DIAGRA -  
MA DE FLUJO.

DIAGRAMA BASICO DE LOS PISOS O NIVELES

POR ULTIMO SE LOCALIZA EL TERCER NIVEL A PISO, EL CUAL - EN BASE A SISTEMAS DE INFORMACION LLEVARA A CABO LA TOMA DE DECISIONES. EN ESTE NIVEL SE ESTABLECEN LOS OBJETIVOS, POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS, ASI COMO EL PROCESO DE PLANEACION. COMPARA LOS RESULTADOS CONTRA LO PLANEADO Y ESTABLECE NUEVOS OBJETIVOS, ALTERNATIVAS Y CAMBIOS.

PRODUCTOS DEL NIVEL ESTRATEGICO.

- TOMA DE DECISIONES.

TAMBIEN PUEDE INCLUIRSE ESTA FILOSOFIA DE NIVELES CUANDO SE TRATA DE ANALISIS Y DISEÑO DE LOS SISTEMAS, EN DONDE SE SOSTIENE EL CONCEPTO QUE PARA LA CREACION Y GENERACION DE LOS MISMOS DEBE DEFINIRSE LA SECUENCIA DE LA OPERACION, LOS REGISTROS / CONTROLES MECANIZADOS O MANUALES Y LA INTERPRETACION Y CONTROL DE LA GERENCIA CON LA CONSIGUIENTE TOMA DE DECISIONES.

ORIENTACION DEL SISTEMA DE AUDITORIA.

AL LLEVAR A CABO UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA BASADA EN LA TEORIA DE LOS NIVELES, SE TENDRA UNA CLARA ORIENTACION HACIA LOS SISTEMAS, CONTROL INTERNO, SISTEMAS DE INFORMACION Y LAS MEDIDAS CORRECTIVAS.

A TRAVES DE ESTE SISTEMA SE PUEDEN AUDITAR LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

- A) LA OPERACION, SU SECUENCIA Y EFECTIVIDAD EN FUNCION DE SUS OBJETIVOS.
- B) OPORTUNIDAD Y CONFIABILIDAD DE INFORMACION, REGISTROS / CONTROLES.

- C) EL CONTROL INTERNO Y SU APLICACION EN LAS OPERACIONES.
- D) LOS METODOS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.
- E) EFECTIVIDAD Y EXISTENCIA DE POLITICAS Y NORMAS QUE APOYEN Y PROTEJAN A LA OPERACION.
- F) UBICACION DE RESPONSABILIDADES Y ANALISIS DE PUESTOS.
- G) LOS SISTEMAS DE INFORMACION GERENCIAL.

LOS PRODUCTOS FINALES AL APLICAR ESTE SISTEMA SON:

- A) DISEÑO GENERAL DEL SISTEMA DE OPERACION. (DIAGRAMA DE BLOQUE).
- B) DIAGRAMA DE FLUJO.
- C) DESCRIPCIONES DE PUESTOS.
- D) DISEÑO O REDISEÑO DE CONTROLES / REGISTROS.
- E) ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS DE INFORMACION.
- F) DISEÑO O REDISEÑO DE SISTEMAS DE INFORMACION.

METODOLOGIA A SEGUIR EN LA TEORIA DE LOS NIVELES O PISOS.

- A) DETERMINAR LAS NECESIDADES Y OBJETIVOS DEL ESTUDIO.
- B) RECOPILAR INFORMACION SOBRE:

- LAS OPERACIONES PARA DETERMINAR LOS PROCESOS ACTUALES, ASI 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 GENERACION HASTA SU FIN.
  - LISTA DE EJEMPLOS DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION UTILIZADOS.
  - OBTENER LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS.
  - MANUALES DE ORGANIZACION 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 AREAS QUE EN SECUENCIA INTERVIENEN EN UN PROCESO; DETERMINANDO LAS ACTIVIDADES FUNDAMENTALES, LA GENERACION Y UTILIZACION DE DOCUMENTOS FUENTES Y LOS REGISTROS/CONTROLES UTILIZADOS.

PARA SU ELABORACION DEBERAN DE SEGUIRSE LOS SIGUIENTES PASOS:

1. DEFINIR EL SISTEMA U OPERACIONES A ANALIZAR DESDE SU ORIGEN HASTA SUS ULTIMAS CONSECUENCIAS.
2. DETERMINAR LAS AREAS Y SUB-AREAS AFECTADAS EN LA ORGANIZACION POR EL SISTEMA Y LA SECUENCIA EN QUE IN -

TERVIENEN 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 QUIEN, EL NUMERO DE COPIAS Y A - DONDE VA CADA UNA DE ELLAS, ASPECTOS QUE SI SON ESPECIFICADOS POR LOS DIAGRAMAS DE FLUJO QUE EN FORMA - POSTERIOR HABRAN DE SER ELABORADOS.

3. ASIGNAR A CADA AREA INVOLUCRADA EN EL SISTEMA, UNA - LETRA POR ORDEN ALFABETICO, DE ACUERDO A LA SECUEN - CIA EN QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO. IMPLICA AGRU - PAR DEPARTAMENTOS PERTENECIENTES O QUE REPORTAN A - UNA MISMA AREA, QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO, LOS - CUALES EN EL DIAGRAMA DE BLOQUE SE DEBEN IDENTIFICAR ENCERRANDOSE CON LINEA PUNTEADA Y ASIGNANDOLES UNA - LETRA.
4. DETERMINACION DE DOCUMENTOS FUENTE GENERADOS O UTILI - ZADOS EN CADA PROCESO.
5. ANALISIS DE LOS CONTROLES / REGISTROS POR GENERACION, SALIDA Y ENTRADA DE LOS DOCUMENTOS.  
REFERENTE A LOS CONTROLES / REGISTROS Y A SUS ANALI - SIS, ESTOS HABRAN DE SER ASIGNADOS BAJO 3 PRINCIPIOS:
  - 5.1 CUANDO SE GENERA UN DOCUMENTO FUENTE EN UNA AREA O - DEPARTAMENTO DEBE EXISTIR UN REGISTRO / CONTROL QUE SUPERVISE SU EMISION.
  - 5.2 CUANDO UN DOCUMENTO SALGA DE UNA AREA A OTRA SE DEBE GENERAR UN REGISTRO / CONTROL QUE ASEGURE SU SALIDA.
  - 5.3 CUANDO UN DOCUMENTO SE RECIBE EN UNA AREA DEBE EXIS-

TIR UN REGISTRO / CONTROL QUE GARANTICE SU RECEPCION.  
 EN OTRAS PALABRAS DEBE HABER CONTROLES / REGISTROS -  
 PARA DOCUMENTOS CUANDO ESTOS SE GENERAN, SALEN O SE  
 RECIBEN DE UNA AREA A OTRA. ESTOS PRINCIPIOS SON -  
 APLICABLES TAMBIEN AL MANEJO DE VALORES.

6. ELABORACION DEL NARRATIVO DEL DIAGRAMA DE BLOQUE QUE INCLUYE LA INFORMACION CORRESPONDIENTE AL DIAGNOSTICO DEL BLOQUE, MISMO QUE CONTIENE LA SIGUIENTE INFORMACION:
  1. TITULO DEL SISTEMA.
  2. AREA.- SE INDICARA LA LETRA QUE SE ASIGNO AL AREA DE ACUERDO A LA SECUENCIA EN QUE INTERVIENE.
  3. OPERACION.- DESCRIBIR ACTIVIDAD POR ACTIVIDAD, EN ORDEN NUMERICO, EL PROCESO REALIZADO.
  4. DOCUMENTO FUENTE.- ANOTAR EL NOMBRE DEL DOCUMENTO - FUENTE UTILIZADO EN CADA OPERACION.
  5. REGISTRO / CONTROL.- ANOTAR INFORMACION 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 SITUACION ACTUAL CONTRA EL PLANTEAMIENTO DE LO QUE DEBE DE SER, CON LA APLICACION DE LOS PRINCIPIOS SOBRE REGISTROS / CONTROLES.

LAS DIFERENCIAS DETECTADAS SERAN CONCLUSIONES Y RE -  
 COMENDACIONES QUE HABRAN DE SER ELABORADAS CON ESTA  
 BASE.

- D) ELABORAR LOS DIAGRAMAS DE FLUJO. UNA VEZ DETERMINA-

DOS LOS DOCUMENTOS FUENTE EN EL DIAGRAMA DE BLOQUE - SE REALIZARAN LOS DIAGRAMAS DE FLUJO DEPENDIENDO DEL OBJETIVO DEL ESTUDIO QUE SE ESTE REALIZANDO:

- 1) SI SE ESTA DIAGNOSTICANDO UN SISTEMA EN FORMA GENERAL, LOS DIAGRAMAS DE FLUJO SERAN POR CADA DOCUMENTO FUENTE SEÑALADO EN EL DIAGRAMA DE BLOQUE DESDE SU GENERACION HASTA SUS ULTIMAS CONSECUENCIAS.
- 2) EN EL CASO DE DIAGNOSTICAR EL FUNCIONAMIENTO DE UN AREA O DEPARTAMENTO SE REALIZARAN UNICAMENTE DIAGRAMAS POR CADA PROCEDIMIENTO QUE SE LLEVE A CABO EN DICHA AREA O DEPARTAMENTO.

LAS SIGUIENTES NORMAS HABRAN DE SER APLICABLES A LA ELABORACION DE DIAGRAMAS.

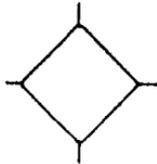
- EN UN DIAGRAMA SE REGISTRARAN LAS ACTIVIDADES EN SECUENCIA.
- ESTAS ACTIVIDADES PUEDEN SER OPERACION, VERIFICACION, DECISION, CAMBIO DE LUGAR, INICIO, TERMINACION Y ARCHIVO.
- LA SIMBOLOGIA A UTILIZAR EN LOS DIAGRAMA DE FLUJO SERA LA SIGUIENTE:

OPERACION



EL TAMAÑO DE ESTE SIMBOLO DEPENDERA DE LA EXTENSION DEL TEXTO QUE CONTENGA.

DECISION



ARCHIVO



CONECTOR DENTRO DE PAGINA



CONECTOR FUERA DE PAGINA



- EN LA PARTE SUPERIOR DE CADA SIMBOLO DE OPERACION -
- QUE SE UTILICE EN EL DIAGRAMA DE FLUJO, HABRA QUE -
- ANOTAR EL NOMBRE DEL PUESTO O AREA QUE REALIZA LA -
- OPERACION. -

E) DIAGNOSTICAR EL DIAGRAMA DE BLOQUE.

LOS ELEMENTOS A ANALIZAR ES ESTE DIAGNOSTICO SON:

- 1) SECUENCIA POR BLOQUES.- ESTE ANALISIS SE ORIENTA A -
- QUE LAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN EN UN AREA DEBE- -
- RAN SER AGOTADAS ANTES DE PASAR A LA SIGUIENTE. LO -
- ANTERIOR CON EL PROPOSITO DE EVITAR AL MAXIMO LOS -
- CONTINUOS REGRESOS DE UN AREA A OTRA. -

DE ESTA FORMA MIENTRAS MAS LINEAL SEA UN PROCESO SE  
GANARA EN TIEMPO Y SENCILLEZ: SE DISMINUIRAN CONTRO-

LES INNECESARIOS O BIEN, SE IMPLANTARAN AQUELLOS QUE SE REQUIERAN.

PARA REALIZAR ESTA PRUEBA BASTA CON ANALIZAR LA SE - CUENCIA ALFABETICA DE LA COLUMNA "AREA" DEL NARRATIVO DEL DIAGRAMA DE BLOQUE.

2) DIAGNOSTICO DE REGISTROS / CONTROLES.- ESTE DIAGNOSTICO CONSISTE EN VERIFICAR LA EXISTENCIA DE REGISTROS / CONTROLES, BASADOS EN LOS PRINCIPIOS DE ASIGNACION DE LOS MISMOS.

F) DIAGNOSTICAR LOS DIAGRAMAS DE FLUJO.

LOS PUNTOS A CONSIDERAR EN ESTE DIAGNOSTICO SON LOS SIGUIENTES:

1. DEBERAN EXISTIR TRES O CUATRO OPERACIONES POR CADA CONTROL.
2. ANTES DE UNA DECISION, SE DEBE REALIZAR UNA VERIFICACION Y CONTROL.
3. EL NUMERO DE DECISIONES DEBE SER IGUAL AL NUMERO DE CONTROLES.
4. LOS CONTROLES SEÑALADOS EN EL DIAGRAMA DE BLOQUE DEBERAN ESTAR CONTEMPLADOS EN LOS DE FLUJO.
5. UN MODELO O CRITERIO DE BASE PARA EVALUAR LA PARTICIPACION DE CONTROLES, OPERACIONES, ETC., ES EL QUE SE PRESENTA A CONTINUACION:

¿ DE PARTICIPACION

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

6. CUANDO EN UN PROCESO EXISTE UNA SOBRE PARTICIPACION - DE CONTROLES, ESTO IMPLICA LENTITUD EN EL PROCESO Y - AUMENTO DE COSTO, AUNQUE LA EXACTITUD Y PRECISION SON MAYORES.
7. CUANDO EN UN PROCESO PREDOMINA LA OPERACION EN ALTO - GRADO Y DISMINUYE EL CONTROL, ESTE ES RAPIDO CON BAJO COSTO, PERO LA PRECISION Y CONFIABILIDAD REPRESENTAN UN RIESGO.
8. LAS DEMORAS HABRAN DE SUPRIMIRSE, ESTO EN LO POSIBLE ANTICIPANDO O DESFASANDO LOS PROCESOS.

ES IMPORTANTE SEÑALAR QUE LAS ACTIVIDADES QUE SE INDICAN EN LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS CORRESPONDEN A LAS EXISTENTES EN LOS PROCEDIMIENTOS DEL AREA DE ESTUDIO.

- G) DIAGNOSTICAR LAS DESCRIPCIONES DE PUESTO Y EL ORGA - NIGRAMA ACTUALES.

PARA LLEVAR A CABO DICHO DIAGNOSTICO, SE UTILIZAN - LOS METODOS DE ANALISIS DE ORGANIGRAMAS Y DEL CUADRO DE DISTRIBUCION DE ACTIVIDADES, MENCIONADOS EN ESTE CAPITULO.

## H) ANALISIS DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION ACTUALES.

LOS INSTRUMENTOS QUE CONFORMAN LOS SISTEMAS DE INFORMACION EXISTENTES EN EL AREA OBJETO DE ESTUDIO ( LOS CUALES DEBERAN SER RECOPIADOS UTILIZANDO EL METODO DE INVESTIGACION DOCUMENTAL), SE SOMETERAN AL SIGUIENTE ANALISIS:

1. SE SEPARA LA INFORMACION PRODUCIDA POR LA PROPIA AREA DE LA QUE RECIBE DE OTRAS AREAS, Y SE VACIARA 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 INFORMACION DE LOS CUADROS ANTERIORES, SE ELABORARA UN ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS DE INFORMACION, DE ACUERDO AL CUADRO QUE A CONTINUACION SE PRESENTE:

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

SE CONSIDERARAN EN LA COLUMNA DE DEPARTAMENTO A TODAS LAS AREAS DE LAS CUALES RECIBE O ENVIA INFORMACION EL AREA DE ESTUDIO.

3. UNA VEZ CONCENTRADA LA INFORMACION EN LAS TABLAS ANTERIORES, SE PROCEDERA A SU ANALISIS DIRECTAMENTE CON LAS AREAS INVOLUCRADAS, CONSIDERANDO ASPECTOS TALES COMO:
- SU UTILIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES.
  - OPORTUNIDAD.
  - CALIDAD Y CANTIDAD DE LA INFORMACION CONTENIDA.
  - SIRVE COMO INSTRUMENTO DE CONTROL.
  - COMPARAR LAS AREAS QUE TIENEN RELACION CON LA INFORMACION CONTRA EL DIAGRAMA DE BLOQUE. SI ALGUNA DE ESTAS AREAS NO APARECE EN EL DIAGRAMA DE BLOQUE, MUY

PROBABLEMENTE NO LE DEBERIA LLEGAR DICHA INFORMACION. POR EL CONTRARIO, SI APARECE EN EL DIAGRAMA DE BLOQUE Y NO EN EL ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION, SIGNIFICARIA QUE SE LE HA OMITIDO LA INFORMACION.

I) ELABORACION DEL DIAGRAMA DE BLOQUES PROPUESTO.

CON BASE EN EL DIAGNOSTICO DEL DIAGRAMA DE BLOQUE - ACTUAL, Y UNA VEZ DETERMINADAS LAS DESVIACIONES, ASI COMO LAS POSIBILIDADES DE CAMBIO; SE ELABORARA EL - DIAGRAMA DE BLOQUE PROPUESTO, EL CUAL DEBERA ELIMI - NAR LAS DESVIACIONES ENCONTRADAS, O BIEN, AYUDAR EN LA OPTIMIZACION DE LOS PROCEDIMIENTOS.

J) ELABORACION DE DIAGRAMAS DE FLUJO PROPUESTOS.

UNA VEZ EFECTUADO EL DIAGNOSTICO DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO ACTUALES, SE ELABORARAN LOS PROPUESTOS, LOS - CUALES SERAN RESULTADO DE: MEDIDAS DE SIMPLIFICA - CION, ELIMINACION DE CONTROLES O ESTABLECIMIENTO DE LOS MISMOS, MODIFICACIONES EN EL FLUJO DE LA OPERA - CION, DUPLICIDAD DE FUNCIONES, ETC.

K) ELABORACION DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS PROPUESTAS.

ESTAS DESCRIPCIONES SERAN 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 DIA - GRAMAS DE FLUJO.

L) DETERMINACION DE LOS REQUERIMIENTOS DE INFORMACION - DEL AREA.

COMO RESULTADO DEL ANALISIS DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION EXISTENTES, SE EFECTUARAN A ESTOS LAS MODIFICACIONES PERTINENTES, DE MANERA QUE SATISFAGAN LAS NECESIDADES DEL AREA.

### 3.4 PLAN GENERAL DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

COMO TODO TRABAJO DE INVESTIGACION, LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA SE LLEVA A CABO CON BASE EN UN PROGRAMA CONSTITUIDO POR UNA SERIE DE PASOS LOGICOS QUE CON-LLEVEN A LA CONSECUION DE LOS OBJETIVOS DESEADOS.

A CONTINUACION PRESENTARE LAS ETAPAS QUE DEBEN SEGUIRSE PARA EL DESARROLLO DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

#### 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 ORIGENES O RAZONES POR LAS QUE SE EFECTUE LA AUDITORIA.

POR OTRA PARTE, NO SIEMPRE ES POSIBLE ASIGNAR PROYECTOS ESPECIFICOS SIN UNA ENTREVISTA PRELIMINAR. EXISTEN DIVERSAS RAZONES QUE INVITAN LA NECESIDAD DE HACERLO. LA ENTREVISTA PRELIMINAR ESTA ENCAMINADA A SEPARAR LOS FACTORES PARA UNA MEJOR COMPRESION, NO A DESCUBRIR SOLUCIONES ANTES DE TIEMPO; ES, POR TANTO, UNA ACUMULACION RAPIDA DE DATOS EN UNA FORMA AMPLIA O GENERAL CON FINES DE EXPLORACION.

EL LLEVAR A CABO UNA ENTREVISTA PRELIMINAR TIENE LAS SIGUIENTES FINALIDADES:

- A) TENER UNA APRECIACION GENERAL DEL DESARROLLO DE LAS OPERACIONES ADMINISTRATIVAS DEL ORGANISMO SOCIAL.
- B) DESCUBRIR AREAS EN LAS QUE HALLA PROBLEMAS.  
¿CUALES SON LOS ELEMENTOS DE MAYOR IMPORTANCIA QUE HAY QUE EXAMINAR Y EVALUAR, Y POR QUE?.
- C) EVALUAR LA EFECTIVIDAD DE LAS AREAS DE ESTUDIO.
- D) EVALUAR LAS AREAS QUE PUEDAN SER CAUSA DE UNA REVISION POSTERIOR.
- E) ESTIMACION DEL TIEMPO, RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS NECESARIOS.

ESTA ENTREVISTA PRELIMINAR SE LLEVARA A CABO CON EL DIRECTOR DE LA ORGANIZACION, ASI COMO CON EL GERENTE DEL AREA O DEPARTAMENTO A AUDITAR.

#### DEFINICION DEL AREA DE ESTUDIO.

UNA VEZ EFECTUADA LA ENTREVISTA PRELIMINAR ESTAMOS EN CONDICION DE DEFINIR CUAL SERA EL OBJETO DEL ESTUDIO A REALIZAR.

PUEDE SER DE TODA LA EMPRESA, DE UN DEPARTAMENTO, O DE UNA FUNCION ESPECIFICA, ESTA DEPENDE DE LOS REQUERIMIENTOS DEL USUARIO Y DEL ENFOQUE SE LE VAYA A DAR A LA AUDITORIA.

ASI MISMO DEBERA DETERMINARSE LA PROFUNDIDAD Y EXTENSION

QUE REQUIERA EL ESTUDIO.

PROPUESTA.

CON BASE EN LA ENTREVISTA PRELIMINAR, SE PRESENTAN POR -  
ESCRITO, LA PROPUESTA DEL O LOS SERVICIOS DE AUDITORIA -  
QUE SE OFRECEN Y SATISFACEN LAS NECESIDADES DEL USUARIO.

DICHO ESCRITO DEBE SER DIRIGIDO A LA PERSONA CON MAYOR -  
JERARQUIA EN EL AREA DE ESTUDIO, CONTENIENDO LAS FIRMAS  
DE LOS CONSULTORES RESPONSABLES DE EFECTUAR LA AUDITO -  
RIA.

EN LA PROPUESTA SE INCLUIRAN LOS SIGUIENTES CONCEPTOS:

- 1) ALCANCE.
- 2) ALTERNATIVAS.
- 3) COSTO.

ALCANCE.

EN ESTE PUNTO SE VA A ESPECIFICAR, TANTO LA MAGNITUD CO -  
MO LA PROFUNDIDAD DE LA AUDITORIA A REALIZAR. SE DETA -  
LLARAN LOS DEPARTAMENTOS, AREAS O SECCIONES OBJETO DE ES  
TUDIO; ASI COMO LOS PROCEDIMIENTOS, PROCESOS Y FUNCIONES  
QUE SE ANALIZARAN; PARA EVITAR DE ESTA MANERA, DIFEREN -  
CIAS EN LAS EXPECTATIVAS DEL USUARIO CON LAS DEL AUDI -  
TOR.

ALTERNATIVAS.

EN LA PROPUESTA, EL AUDITOR LE PRESENTA AL USUARIO DIVER -  
SAS ALTERNATIVAS DEL TIPO DE AUDITORIAS QUE SE PUEDEN -

LLEVAR A CABO, DE TAL FORMA, QUE EL USUARIO TENGA LA POSIBILIDAD DE ELEGIR LA ALTERNATIVA QUE SATISFAGA MEJOR - SUS NECESIDADES.

COSTO.

EN ESTE PUNTO SE ASIGNARA EL COSTO ESTIMADO A CADA UNA - DE LAS ALTERNATIVAS PRESENTADAS CONSIDERANDO LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

I. ANALISIS PRELIMINAR.

- A) DETERMINAR EL GIRO DE LA ORGANIZACION Y SU SITUACION EN EL MERCADO.
- B) DEFINIR EL NUMERO DE EMPLEADOS QUE INTEGRAN LA ORGANIZACION.
- C) DELIMITAR EL AREA DE ESTUDIO Y SUS DIVISIONES.
- D) DETALLAR CADA UNO DE LOS PROCEDIMIENTOS QUE SE LLEVAN A CABO EN EL AREA DE ESTUDIO Y SUS DIVISIONES.
- E) DETERMINAR LOS VOLUMENES DE OPERACION DEL AREA DE ESTUDIO, ASI COMO EL PERSONAL QUE LA INTEGRA.
- F) DEFINIR LOS SISTEMAS MECANIZADOS UTILIZADOS EN DICHA AREA.

II. ELABORAR EL PLAN DE TRABAJO.

III. DETERMINAR EL NUMERO DE HORAS REQUERIDAS PARA EL ESTUDIO.

IV. DETERMINAR EL PERSONAL NECESARIO PARA LLEVAR A CABO EL ESTUDIO, ASIGNANDOLE EL NUMERO DE HORAS REQUERIDAS.

DAS POR CADA PERSONA.

V. DETERMINAR EL COSTO.

- A) COSTO HORAS HOMBRE (NUMERO DE HORAS POR CUOTA POR HORA HOMBRE).
- B) COSTO DE PAPELERIA.
- C) COSTO DE MECANOGRAFIA.
- D) COSTO DE SERVICIOS ADICIONALES (MANUALES, INFORMAS, ETC.).

PROGRAMA.

UNA VEZ QUE EL USUARIO HA ELEGIDO, LA ALTERNATIVA QUE MEJOR SATISFACE SUS NECESIDADES, SE FORMULARA UN PROGRAMA DE ACCION EL CUAL EXPONDRA LAS ETAPAS POR SEGUIR, A FIN DE LOGRAR EL OBJETIVO DE LA AUDITORIA Y SE CALCULARA EL TIEMPO REQUERIDO PARA CUMPLIR CADA ETAPA.

CON EL PROPOSITO DE FACILITAR LA TAREA DEL AUDITOR, SE RECOMIENDA REALIZAR UNA DESCRIPCION GRAFICA DEL PROGRAMA A SEGUIR. LAS TECNICAS MAS USUALES SON: GRAFICAS DE GANTT, RUTA CRITICA, ETC.

BASICAMENTE UN PROGRAMA DEBERA CONTENER LOS SIGUIENTES DATOS:

- FECHA DE INICIACION.
- DESCRIPCION DE LA TAREA A EFECTUAR (EN ORDEN SECUENCIAL).
- RESPONSABLE.

- PLAZO FIJADO PARA SU EJECUCION (ESTIMADO).
- CUALQUIER OTRA INFORMACION.

#### RECOPIACION DE INFORMACION.

EN ESTA ETAPA YA SE TIENE BIEN IDENTIFICADA LA INFORMACION QUE SE HA DE RECOPIAR.

LAS TECNICAS PARA RECOPIAR LA INFORMACION, ESTAN EN FUNCION DE LA NATURALEZA DEL ESTUDIO Y DE LOS DATOS QUE DESEAN OBTENERSE.

DICHA INFORMACION PUEDE OBTENERSE A TRAVES DE:

- INVESTIGACION DOCUMENTAL.
- OBSERVACION.
- ENTREVISTAS.
- CUESTIONARIOS.
- ORGANIGRAMAS, MANUALES, DESCRIPCIONES DE PUESTOS, - ETC., DEL AREA DE ESTUDIO.

ASIMISMO, SE RECOMIENDA QUE SE REGISTREN LOS DATOS EN EL MOMENTO MISMO DE SU RECOPIACION.

#### ANALISIS DE LA INFORMACION OBTENIDA. \*

UNA VEZ RECABADA LA INFORMACION, SE PROCEDE A SU ANALISIS PARA DETECTAR: DUPLICIDAD DE FUNCIONES, FALTA DE CONTROLES Y REGISTROS, TRAMOS DE CONTROL, ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION, PROCESOS OBSOLETOS, MALA ASIGNACION DE FUNCIONES, COMPLEJIDAD DE SISTEMAS, ETC.

LA SITUACION OBJETO DE ESTUDIO, DEBERA ANALIZARSE COMPARANDOLA CONTRA LAS NORMAS DE ACTUACION GENERALMENTE ACEPTADAS.

TADAS (MODELOS DE EFICIENCIA) EN LA ADMINISTRACION.

DISEÑO GENERAL DEL SISTEMA. (TEORIA DE LOS NIVELES).

DESPUES DE ANALIZAR PROFUNDAMENTE LOS ELEMENTOS ESENCIALES, EL SIGUIENTE PASO CONSISTIRA EN MEJORAR EL SISTEMA PARA VOLVERLO MAS EFICIENTE Y EFICAZ. LA SOLUCION PRO - PUESTA DEBERA RESOLVER POR COMPLETO LA SITUACION EN LOS TERMINOS EN QUE FUE DEFINIDA PARA SU ESTUDIO.

UNA BUENA SOLUCION DEBE TOMAR EN CUENTA LOS SIGUIENTES - ASPECTOS: (21)

- UTILIDAD QUE LE REPORTE A LA ORGANIZACION.
- SUJECION A LOS OBJETIVOS Y POLITICAS ESTABLECIDOS.
- REQUERIMIENTOS ORIGINALES DEL ESTUDIO.
- RECURSOS DISPONIBLES.
- COSTO DE EJECUCION.
- RIESGOS PROBABLES.
- POSIBILIDAD DE CONTROLARSE LAS SOLUCIONES.
- TIEMPO DE REALIZACION RAZONABLE Y OPORTUNO.
- DESARROLLO DE LA EMPRESA.
- CONDICIONES LEGALES.
- FACTORES HUMANOS.

PRESENTACION DEL INFORME.

UNA COMUNICACION QUE EFECTIVAMENTE TRANSMITA LOS HECHOS ESENCIALES, ES LA CULMINACION DEL TRABAJO DEL AUDITOR - ADMINISTRATIVO. PARTE IMPORTANTE DE LA RESPONSABILIDAD QUE TIENE EL AUDITOR ES COMUNICAR DE UNA MANERA EFICAZ LA INFORMACION OBTENIDA EN SUS INVESTIGACIONES. ES NECESARIO PRESENTAR EL INFORME A LA MAYOR BREVEDAD POSI -

(21) LAZZARO, VICTOR, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS: UN MANUAL PARA -- LOS NEGOCIOS Y LA INDUSTRIA, EDITORIAL DIANA. 2a. EDICION, -- 1982.

BLE, PARA QUE LA DIRECCION PUEDA ACTUAR CON OPORTUNIDAD. UN BUEN INFORME ESTIMULA LA ACCION E INFLUYE ROTUNDAMENTE EN LA DECISION QUE SE TOMA.

EL INFORME SE DEBE DIVIDIR EN TRES PARTES:

- 1) MATERIAL PRELIMINAR  
PORTADA.  
CARTA DE PRESENTACION.
  
- 2) EL INFORME (TEXTO).  
PROPOSITO.  
PERIODO DE INVESTIGACION.  
ALCANCE.  
METODOS UTILIZADOS.  
COPIA DE LOS CUESTIONARIOS EMPLEADOS.  
PERSONAS ENTREVISTADAS.  
CONTENIDO.  
APRECIACION GENERAL DE LA EMPRESA.  
DEFICIENCIAS.  
OPORTUNIDADES DE CAMBIO E INNOVACION.  
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 A LA INFORMACION CONTENIDA EN EL CUERPO DEL INFORME. PUEDEN SER: GRAFICAS, CUADROS, FORMAS, DIAGRAMAS DE FLUJO, DE BLOQUE, ENTREVISTAS, ETC.

#### DISCUSION DEL INFORME.

AL CONCLUIR LA AUDITORIA ES NECESARIO QUE EXISTA UNA EN-

TREVISTA ENTRE EL AUDITOR Y LOS JEFE DE CADA UNA DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS INVOLUCRADAS EN LA AUDITORIA ASI COMO EL DIRECTOR O GERENTE DEL AREA, PARA HACER UN RESUMEN DE LOS ASPECTOS MAS IMPORTANTES QUE HAYAN RESULTADO EN EL INFORME. ESTAS ENTREVISTAS ADEMAS DE SERVIR PARA CONFIRMAR LAS CONCLUSIONES, Y REALIZAR LAS ACLARACIONES PERTINENTES, SIRVE DE PLATAFORMA PARA LA IMPLANTACION DE LOS NUEVOS SISTEMAS.

#### IMPLANTACION.

PONER EN PRACTICA LAS SOLUCIONES ES UNA RESPONSABILIDAD CONJUNTA DE LOS EJECUTIVOS, DEL RESPONSABLE Y PERSONAL DEL AREA EN CUESTION, PUDIENDO PARTICIPAR TAMBIEN EN LA PLANEACION Y COORDINACION EL AUDITOR ADMINISTRATIVO.

LA IMPLANTACION DE SOLUCIONES PUEDE ADOPTAR TRES MODALIDADES:(22)

1. APLICACION PARCIAL.- EN LOS CASOS EN QUE SE PREVEA UNA FUERTE REACCION AL CAMBIO, APLICANDOSE POCO A POCO A MEDIDA QUE SE OBTENGAN RESULTADOS.
2. APLICACION EN PARALELO .- DEJANDO EN OPERACION EL SISTEMA ANTERIOR E INTRODUCCION AL MISMO TIEMPO EL NUEVO, DE TAL MANERA QUE SE ASEGURE QUE LA INFORMACION TENGA LA CONSISTENCIA ESTABLECIDA A TRAVES DEL SISTEMA ANTIGUO, EL CUAL SE SUSTITUYE CUANDO EL NUEVO OPERA EN FORMA EFICIENTE. ESTA APLICACION ES COMUN CUANDO SE CAMBIA UN SISTEMA DE OPERACION MANUAL POR UN MECANIZADO.
3. APLICACION TOTAL DEFINITIVA.- CUANDO EXISTE LA SEGU-

---

(22) RUBIO RAGAZZONI, VICTOR M. Y HERNANDEZ FUENTES, JORGE. GUIA - PRACTICA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA, EDITORIAL PAC, 1981 -- p.c. 58-60.

RIDAD DEL EXITO DEL NUEVO SISTEMA Y EXISTE LA COLABORACION DEL PERSONAL.

DURANTE LA IMPLANTACION PUEDEN REALIZARSE ACTIVIDADES COMO ESTOS:

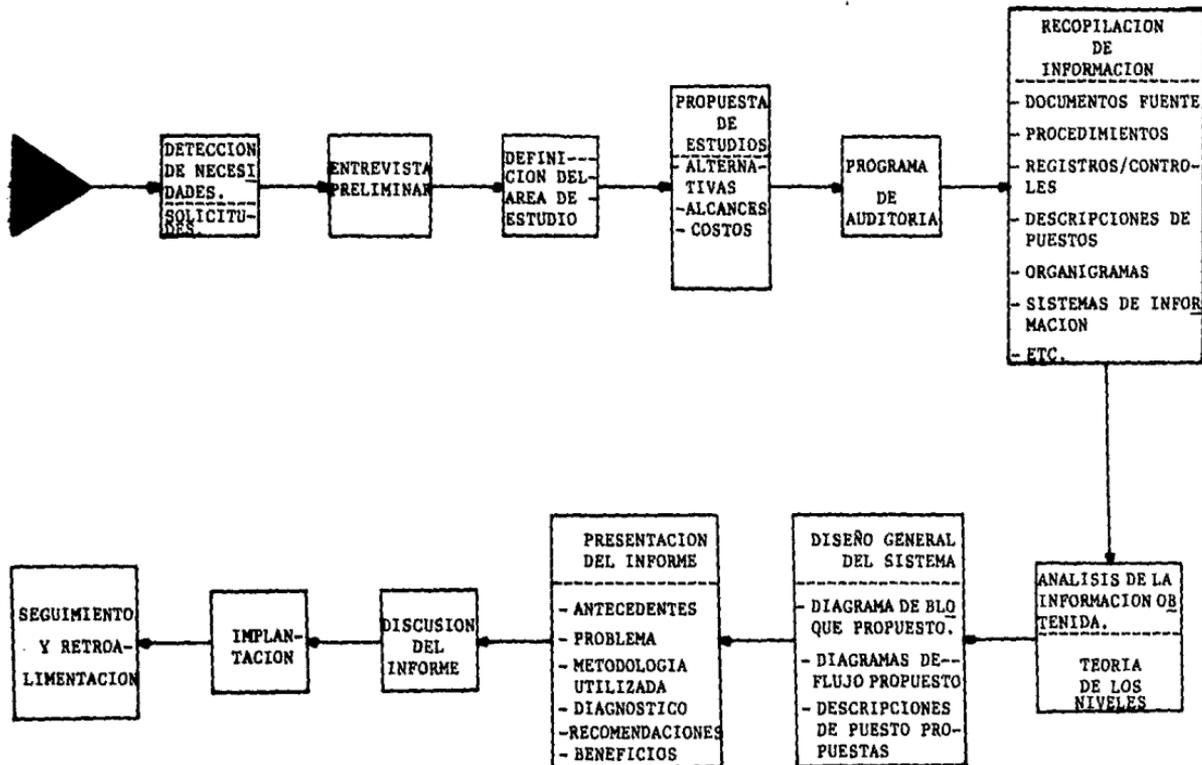
- PREPARAR PLANES DE ACCION.
- PROGRAMAR LOS PASOS NECESARIOS.
- PREPARAR MANUALES DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS.
- ELABORAR PROGRAMAS DE CAPACITACION.
- INTEGRAR RECURSOS MATERIALES Y PERSONAL NECESARIOS.

SEGUIMIENTO Y RETROALIMENTACION.

ESTA FASE CONSISTE EN UNA REVISION PERIODICA; MEDIANTE EL CUAL SE CONSTATA SI SE ESTAN APLICANDO LAS SOLUCIONES PROPUESTAS EN EL ESTUDIO.

LA VIGILANCIA DE RECOMENDACIONES EN PROCESO DE EJECUCION O DE AQUELLAS SOBRE LAS QUE NO SE HA TOMADO NINGUNA ACCION, PUEDE REQUERIR DE LA INTERVENCION INMEDIATA DEL AUDITOR PARA ELIMINAR POSIBLES DESVIACIONES FUTURAS.

PLAN GENERAL DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA



## DIAGRAMAS DE FLUJO PROPUESTOS

ANEXO IV

EL PRESENTE ESTUDIO SE ENFOCO A LA EVALUACION DEL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS DE UNA INSTITUCION DE ENSEÑANZA MEDIA Y SUPERIOR. EN SU REALIZACION SE APLICO EL METODO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE TEORIA DE LOS NIVELES.

DICHO ESTUDIO SURGIO A RAIZ DE LAS INQUIETUDES DE LOS ALTOS DIRECTIVOS DE LA CITADA INSTITUCION, DEBIDO A QUE DETECTARON DISMINUCION EN LA PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD DEL SERVICIO QUE PROPORCIONA EL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS EN CUANTO A:

- FALTA DE VERACIDAD EN LA INFORMACION.
- LA INFORMACION NO ES OPORTUNA.
- DIVERSIFICACION DE INFORMACION.
- ELEVADOS COSTOS EN LA ADQUISICION DE BIENES Y CONSUMOS.
- GENERACION DE CONSTANTES SOBREGIROS.

POR LO MENCIONADO ANTERIORMENTE, DECIDIERON SOLICITAR LOS SERVICIOS DE: DEL CASTILLO, CONSULTORES EN ADMINISTRACION A.C.

PRIMERAMENTE DEL CASTILLO, CONSULTORES EN ADMINISTRACION A.C., SOSTUVIERON UNA SERIE DE ENTREVISTAS CON LOS DIRECTIVOS DE LA INSTITUCION A FIN DE DETERMINAR LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS MISMAS, ASI COMO OBTENER UNA APRECIACION GENERAL DEL DEPARTAMENTO. COMO RESULTADO DE ESTAS ENTREVISTAS, SE PRESENTARON DOS ALTERNATIVAS DE ESTUDIO QUE SATISFACIAN LAS NECESIDADES DE LOS USUARIOS, Y CUYO ALCANCE ERA DIFERENTE.

UNA VEZ QUE LOS USUARIOS ELIGIERON UNA ALTERNATIVA SE LLEVO A CABO EL ESTUDIO CORRESPONDIENTE EL CUAL CULMINO EN LA PRESENTACION DE UN INFORME CON LOS RESULTADOS OBTENIDOS, LAS RECOMENDACIONES Y BENEFICIOS ESPERADOS.

ESTE CASO PRACTICO ESTA CONSTITUIDO POR:

- GENERALIDADES DEL DEPARTAMENTO.
- ORGANIGRAMA GENERAL DE LA DIRECCION ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS.
- PROPUESTA DE SERVICIOS.
- PROGRAMA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

CUESTIONARIOS UTILIZADOS.

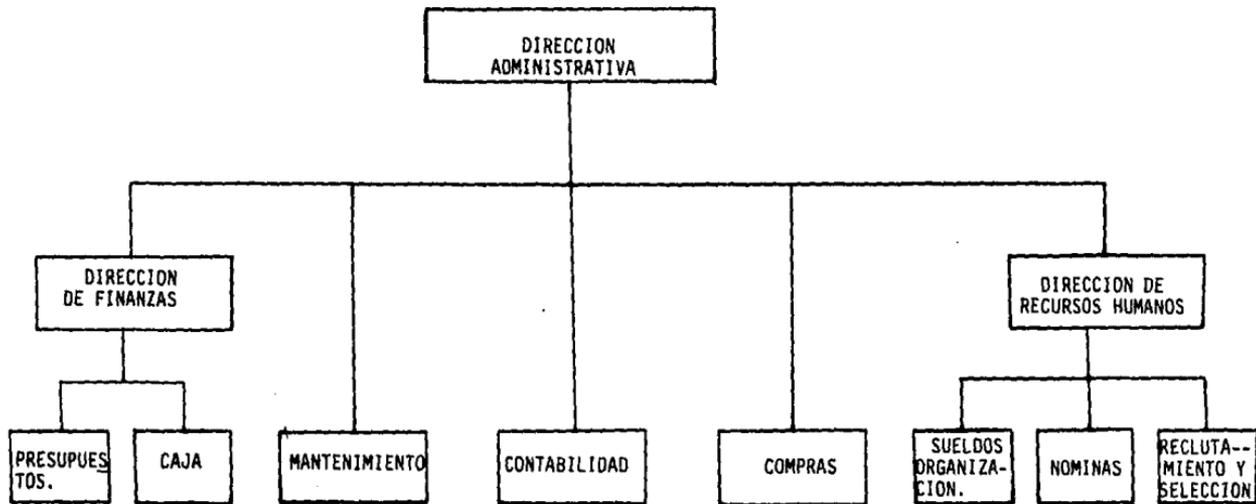
- INFORME DE RESULTADOS Y ANEXOS AL INFORME:
  1. DIAGRAMA DE BLOQUE ACTUAL.
  2. DIAGRAMA DE FLUJOS ACTUALES.
  3. DIAGRAMA DE BLOQUE PROPUESTO.
  4. DIAGRAMA DE FLUJO PROPUESTO.
  5. DESCRIPCIONES DE PUESTOS PROPUESTAS.

#### 4.1 GENERALIDADES DEL DEPARTAMENTO.

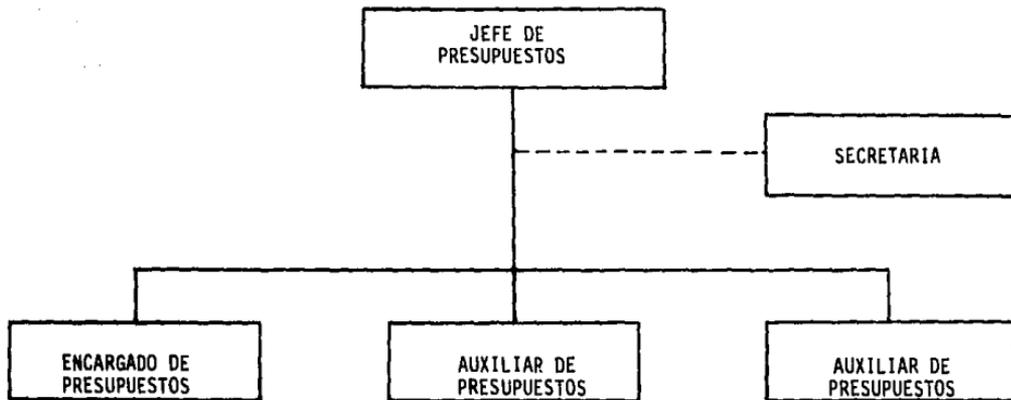
EL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS SE ENCUENTRA UBICADO DENTRO DE LA DIRECCION ADMINISTRATIVA, CONSTITUIDO POR 5 ELEMENTOS: 1. JEFE DE DEPARTAMENTO QUE DEPENDE DIRECTAMENTE DE LA DIRECCION ADMINISTRATIVA, 1 ENCARGADO QUE DEPENDE -

DEL JEFE DE DEPARTAMENTO, 2 AUXILIARES QUE DEPENDEN DIRECTAMENTE DEL ENCARGADO Y DEL JEFE DE DEPARTAMENTO Y 1 SECRETARIA.

INSTITUCION DE ENSEÑANZA MEDIA Y SUPERIOR  
ORGANIGRAMA  
DIRECCION ADMINISTRATIVA



INSTITUCION DE ENSEÑANZA MEDIA Y SUPERIOR  
ORGANIGRAMA  
DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS



FUNCION Y OBJETIVOS

LA FUNCION DEL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS, ES PROPORCIONAR A CADA UNO DE LOS DEPARTAMENTOS QUE CONFORMAN LA EMPRESA, LA SITUACION A SEGUIR PARA QUE EJERZAN SUS PARTIDAS - PRESUPUESTALES AUTORIZADAS.

DAR A CONOCER ADEMAS A LOS DEPARTAMENTOS, LA INFORMACION - NECESARIA PARA QUE ESTAS PUEDAN DE UNA MANERA EFICIENTE Y AGIL, CUBRIR SUS NECESIDADES DE ACUERDO CON SUS ACTIVIDADES PROPIAS.

EL OBJETIVO GENERAL DEL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS ES - PLANEAR LAS ACTIVIDADES DE LA ENTIDAD A TRAVES DE LA CUANTIFICACION DE LAS MISMAS EN BASE AL CONOCIMIENTO DE LAS NECESIDADES PARA SATISFACER EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS, TANTO GENERALES COMO PARTICULARES DE CADA UNO DE LOS DEPARTAMENTOS QUE INTEGRAN NUESTRA EMPRESA.

EL OBJETIVO PARTICULAR ES:

- INFORMAR A LOS DEPARTAMENTOS DE LA PREPARACION, ELABORACION, EJERCICIO Y CONTROL DEL PRESUPUESTO DE CADA UNA DE LAS MISMAS.
- VIGILAR Y CONTROLAR EL COMPORTAMIENTO DEL EJERCICIO - PRESUPUESTAL DURANTE EL DESARROLLO DEL MISMO, POR MEDIO DE CORTES MENSUALES.
- DETECTAR A LA ADMINISTRACION GENERAL DE LA INFORMACION BASE PARA LA TOMA DE DECISIONES EN RELACION AL PRESUPUESTO EJERCIDO.

LA ADMINISTRACION DE LA INSTITUCION CUYA BASE RADICA EN -  
LOS ESFUERZOS DE TODOS LOS QUE EN UNA U OTRA FORMA TOMAN -  
DECISIONES, ADQUIRIRA SU MAYOR CONSISTENCIA EN EL GRADO -  
QUE SE PUEDAN PREVEER A UN CORTO PLAZO EL DESTINO DE LAS -  
OPERACIONES DE LA INSTITUCION, ES POR ELLO QUE NINGUNA INS-  
TITUCION EN LA ACTUALIDAD PODRA SUBSISTIR SIN UNA CORRECTA  
CONCEPCION DEL FUTURO EN TODOS SUS NIVELES DE PRODUCTIVI -  
DAD, POR LO QUE SERA NECESARIO QUE TODOS APARTEMOS NUES -  
TROS MEJORES ESFUERZOS EN ESTE SENTIDO.

ES POR ELLO QUE TODAS LAS OPERACIONES DE LA INSTITUCION -  
DEBERAN PLANEARSE EN FORMA ANTICIPADA, UNIFICANDO TODOS -  
ESOS PLANES EN UN SISTEMA INTEGRAL PRESUPUESTAL.

PARA ELLO SE DEBERA ENTENDER POR PRESUPUESTO EL SIGUIENTE  
CONCEPTO:

"COMO UNA HERRAMIENTA FINANCIERA DE TRABAJO QUE NOS PERMI-  
TA EN FORMA DINAMICA ANTICIPARNOS A LOS RESULTADOS QUE SE  
OBTENDRAN EN EL DESARROLLO DE UN PLAN DE ACCION".

EL PRESUPUESTO DEBE CONSIDERARSE COMO UNA HERRAMIENTA FI -  
NANCIERA, EN VIRTUD DE QUE ESTE REPRESENTA UNA VEZ AUTORI-  
ZADO, EL RECONOCIMIENTO OFICIAL DE QUE LOS PLANES QUE SE -  
HAN PLANEADO EN EL MISMO DEBERAN LLEVARSE A CABO.

EL PRESUPUESTO DEBE PERMITIR EN FORMA DINAMICA LA VISUALI-  
ZACION ANTICIPADA DE LOS HECHOS QUE AUTORIZA, POR LO QUE -  
COMO POLITICA SE ESTABLECE QUE LOS PLANES TRAZADOS Y ELEVA  
DOS A CIFRAS PRESUPUESTALES, DEBERAN SER LO MAS REALES PO-  
SIBLES, DE MANERA QUE PUEDAN SER COMPARABLES A MEDIDA QUE

SE DESARROLLAN.

EL PRESUPUESTO DEBE SER DINAMICO, ES DECIR, LA POLITICA -  
PRESUPUESTAL DE LA INSTITUCION SE BASE EN QUE LOS PLANES -  
TANTO EN INGRESOS, COMO EGRESOS, SEAN LLEVADOS A CABO EN -  
FORMA FLEXIBLE, RESPONSABILIZANDOSE CADA UNO DE QUIENES -  
CONTRATAN LAS DISTINTAS FASES DE PRODUCTIVIDAD DE LA INSTI -  
TUCION, EN LOGRAR LOS MEJORES INDICES, DE ACUERDO A CADA  
DEPENDENCIA EN QUE SE CONTROLLEN.

ES POR ELLO QUE EL TERMINO PRODUCTIVIDAD DEBERA APLICARSE  
A ASPECTOS DE INGRESOS COMO DE EGRESOS QUE SE TENGAN QUE -  
CONTROLAR POR MEDIO DE ESTE SISTEMA, ASI PUES PRODUCTIVI -  
DAD EN EL CASO DE INGRESOS, SE ENTENDERA TANTO EL MANEJO  
EN FORMA ADECUADA DE LOS IMPORTES POR INSCRIPCIONES, COLE -  
GIATURAS, SERVICIOS A ALUMNOS Y DEMAS INGRESOS QUE OBTIENE  
LA INSTITUCION, ASI COMO LA COORDINACION DE CUALQUIER FAC -  
TOR QUE AFECTE AL LOGRO DE LOS INGRESOS.

POR LO QUE SE REFIERE A EGRESOS, POR ESTE ASPECTO SE ENTEN -  
DERA COMO LA IDEA CENTRAL DE OBTENER EL MAYOR INDICE DE -  
PRODUCTIVIDAD CON EL MINIMO COSTO, ENTENDIENDOSE POR ESTO  
NO NECESARIAMENTE UNA REDUCCION DE LOS GASTOS, SINO LA UTI -  
LIZACION EN FORMA DINAMICA Y PRACTICA DE LOS ELEMENTOS DE  
LA OPERACION PARA OBTENER LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS POR -  
LA INSTITUCION, ASI COMO ESTABLECER UNA COORDINACION DE -  
LOS EGRESOS, CUYO RESULTADO FINAL SEA EL MEJORAMIENTO DE -  
LAS OPERACIONES QUE SE REALIZAN A DIVERSOS NIVELES DE LA -  
INSTITUCION.

CALENDARIO PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO

CON EL OBJETO DE QUE EL PRESUPUESTO SE REALICE EN FORMA -  
OPERATIVA, SERA NECESARIO QUE EL DEPARTAMENTO DE PRESUPUES -  
TOS CONJUNTAMENTE CON EL CENTRO DE PLANEACION, CADA AÑO -  
PREPARE UN CALENDARIO QUE SIRVA PARA FIJAR LAS PLAZAS EN -  
QUE DICHO PRESUPUESTO DEBE PREPARARSE, EN LA INTELIGENCIA  
DE QUE COMO POLITICA QUE EL PRESUPUESTO SERA ANUAL, CON -  
UNA REVISION MENSUAL.

SE ESTABLECE COMO POLITICA QUE AL FINALIZAR LA PREPARACION  
DEL PRESUPUESTO, ESTE SERA MATERIALIZADO EN LOS ESTANDARS  
FINANCIEROS PRESUPUESTALES QUE A CONTINUACION SE MENCIO -  
NAN:

1. PRESUPUESTO DE EGRESOS.
2. PRESUPUESTO DE INGRESOS.
3. PRESUPUESTO DE INVERSION.

EL INICIO DEL PRESUPUESTO LO MARCA EL MOMENTO EN EL QUE SE RECABA LA INFORMACION NECESARIA, POR MEDIO DE FORMATOS, YA REVISADOS, LOS CUALES SON ENVIADOS A CADA UNA DE LAS DEPENDENCIAS, LAS CUALES NOS PROPORCIONAN LA SIGUIENTE INFORMACION:

- PLAZAS QUE DESEAN SE AUTORICEN, TANTO PARA EL PERSONAL DE APOYO COMO ADMINISTRATIVO, ASI COMO LAS HORAS QUE DESEAN SE AUTORICEN PARA EL (DESGLOCE).
- LOS CURSOS O CUALQUIER OTRO EVENTO SEMEJANTE A LOS CUALES LA DEPENDENCIA DESEA ASISTIR EN EL AREA METROPOLITANA (DESGLOCE), SEGUN CRITERIOS PARA APLICAR EL PRESUPUESTO.
- EL MATERIAL REQUERIDO TANTO EN LOS LABORATORIOS COMO EN LOS TALLERES, ASI COMO LAS RELACIONES PARA EL EQUIPO USADO, YA SEA ESTE DE ENSEÑANZA O ADMINISTRATIVO.
- DATOS DE SUSCRIPCIONES DE LIBROS, REVISTAS O FOLLETOS INFORMATIVOS, PARA LA ADQUISICION DE ALGUN LIBRO, ES NECESARIO QUE LO TRAMITEN DIRECTAMENTE CON EL DEPARTAMENTO DE BIBLIOTECA, EL CUAL HARA LOS TRAMITES CORRESPONDIENTES.
- EL DEPARTAMENTO DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS, ENVIARA UNA RELACION DE LOS ARTICULOS DEPORTIVOS QUE REQUIERAN DURANTE EL CICLO PRESUPUESTAL.
- EN CUANTO A LOS SERVICIOS SOLICITADOS NOS HARA SABER QUE TIPO DE ALQUILER DE EQUIPO O MUEBLES REQUIEREN, ASI COMO UNA BREVE JUSTIFICACION A SABER; DEL MISMO MO

DO EN CONTRATOS DE SERVICIO Y MANTENIMIENTO QUE DE -  
SEAN, YA SEA PARA LAS INSTALACIONES O PARA EL EQUIPO.

- EN OCASIONES LAS DEPENDENCIAS PARA UN MEJOR MANEJO O -  
USO DE SU EQUIPO, REQUIEREN DE INSTALACIONES, LO CUAL  
REPRESENTA UNA INVERSION PARA LA INSTITUCION, POR LO  
CUAL ES NECESARIO SABER SI DESEAN COLOCAR O HACER ALGU  
NA INSTRUCCION Y MEJORAS AL INMUEBLE O AL MUEBLE.
- PARA QUE LA COMUNIDAD SE DE CUENTA DE LOS SERVICIOS -  
QUE PROPORCIONA LA INSTITUCION, ES NECESARIO EL QUE SE  
NOS DE PUBLICIDAD, YA SEA POR MEDIOS DE COMUNICACION -  
COMO PUEDEN SER ANUNCIOS EN PERIODICOS, REVISTAS, TELE  
VISION, RADIO, MANTAS O POR MEDIO DE FOLLETOS, ES POR  
ESTO QUE CADA DEPENDENCIA, DE ACUERDO A SUS ACTIVIDA -  
DES PARTICULARES, REQUIERA EL DARSE A CONOCER Y QUE -  
MEJOR POR LOS MEDIOS MASIVOS DE PUBLICIDAD.

TAMBIEN NOS PROPORCIONARA EL NOMBRE E IMPORTES DE LAS INS-  
TITUCIONES CON LAS CUALES SE LLEVA A CABO ALGUN CONVENIO -  
EN DONDE SE PROPORCIONARA EL PAGO DE UNA SUSCRIPCION O -  
CUOTA.

EL PROCESO DE ESTE RUBRO, SE INICIA HACIENDO UN ESTUDIO - DE LAS CUOTAS ACTUALES DE UN CIERTO NUMERO DE INSTITUCIO - NES QUE SE ENCUENTRAN EN EL AREA METROPOLITANA, SIENDO ES - TAS PARTICULARES, EN ESTE ESTUDIO SIEMPRE SE HA TRATADO DE QUE LA UNIVERSIDAD SE ENCUENTRE EN LA PARTE MEDIA DE ESTE MUESTREO Y QUE DE ESTA FORMA SE ALCANCE UNO DE LOS OBJETIVOS DE LA INSTITUCION, EL CUAL ES FOMENTAR EDUCACION A TODOS LOS NIVELES SOCIALES; UNA VEZ REALIZADO ESTE ESTUDIO - SE ASIGNAN LAS NUEVAS CUOTAS DE INSCRIPCION, COLEGIATURAS Y EL COSTO DE LOS SERVICIOS QUE SE PRESTAN AL ALUMNADO, DE TAL FORMA QUE EL ALZA NO SE PRESENTE MUY CONSIDERABLE.

LO SIGUIENTE PARA LA ELABORACION PARA EL PRESUPUESTO DE IN GRESOS, SE DEBE CONSIDERAR LA POBLACION TOTAL POR ESCUELA, POSTERIORMENTE SE ESTUDIA UN PORCENTAJE TANTO DE BAJAS CO - MO DE BECAS A OTORGAR SIENDO ESTOS DOS RUBROS DEDUCIBLES - DE LA POBLACION TOTAL PARA DARNOS LA POBLACION ECONOMICA, - ESTA ES, LA QUE EFECTIVAMENTE VA A SER LIQUIDO EL PAGO DE LAS CUOTAS YA ESTABLECIDAS. UNA VEZ QUE SE TIENE LA INFOR MACION ANTERIOR SE APLICA EL TOTAL DE LA POBLACION ECONOMI CA, TANTO DE PREPARATORIA, ESCUELAS PROFESIONALES, MAES - TRIAS Y DE OTROS CENTROS, POR LA CUOTA DE INSCRIPCION, LA CUAL ES SEMESTRAL Y A SU VEZ LA POBLACION ECONOMICA POR - LOS PAGOS QUE CORRESPONDAN POR CONCEPTO DE COLEGIATURAS SE GUN SEA EL CASO.

NOTA: INSCRIPCIONES PARA PREPARATORIA ANUAL.  
INSCRIPCIONES MAESTRIAS CUATRIMESTRALMENTE.  
INSCRIPCIONES CURSOS AL INICIO DE CADA CURSO (SON IRREGULARES). LOS CURSOS LLEVAN UN PRESUPUESTO POR SEPARADO Y QUE SON FINANCIABLES Y SON AUTORIZADOS POR EL RECTOR.

INVERSIONES

SIENDO INDISPENSABLE EL MOBILIARIO Y EQUIPO CON EL QUE CADA DEPENDENCIA TRABAJARA DE ACUERDO A SUS NECESIDADES DE ESPACIO Y TRABAJO, NOS ENVIARA UNA RELACION DE MOBILIARIO QUE REQUIERA, ESTE YA SEA PARA OFICINA, ENSEÑANZA, LABORATORIO, BIBLIOTECA, ESCOLAR, ETC.

ES NECESARIO QUE EL CENTRO SOLICITANTE ENVIE LAS ESPECIFICACIONES DEL EQUIPO QUE DESEE, TALES COMO: NOMBRE DEL EQUIPO, MODELO, TAMANO, USO QUE SE LE VA A DAR, QUE PROPORCIONE NOMBRE DEL PROVEEDOR SI LO CONOCE, TAMBIEN ES CONVENIENTE QUE COMENTE O ANOTE SI EL EQUIPO DEBERA TENER ALGUN OTRO EQUIPO, ACCESORIO PARA SU BUEN FUNCIONAMIENTO.

AUTORIZACIONES

COMO POLITICA PRESUPUESTAL, SE ENTENDERA QUE AUTORIZAR EL PRESUPUESTO, ES LA OBLIGACION QUE EMANA DE LA RESPONSABILIDAD DE LLEVAR A CABO LOS PLANES QUE SE MANIFIESTAN EN LOS DOCUMENTOS QUE SE FIRMAN.

POR LO QUE EL NIVEL DE AUTORIZACION DEL PRESUPUESTO ESTA -  
A CARGO DE:

1. JEFE O DIRECTOR DEL CENTRO SOLICITANTE SIEMPRE Y CUANDO SU AUTORIZACION NO EXCEDA LOS 150, EN CUYO CASO SE REQUERIRA LA AUTORIZACION DEL VICERRECTOR O RECTOR.
2. VICE-RECTOR.
3. RECTOR, EN EL CASO DE QUE LA PARTIDA SOLICITANTE NO -  
TENGA PRESUPUESTO.
4. JEFE DE PRESUPUESTOS: SOLO DARA SU Vo.Bo. PARA QUE EL CENTRO DE SERVICIO FINALICE LA OPERACION.

LA FRECUENCIA DE SUS OPERACIONES ES DIARIA, EN LO REFERENTE A SOLICITUDES Y AUTORIZACIONES PARA EL EJERCICIO DEL PRESUPUESTO FINANCIERO DE ACUERDO A LAS ACTIVIDADES NECESARIAS PROPIAS DE CADA CENTRO DE COSTOS.

ESTE DEPARTAMENTO SOSTIENE RELACIONES CON TODOS LOS CENTROS DE COSTOS DE LA INSTITUCION, SIN EMBARGO MANTIENE ESTRECHAS RELACIONES CON: EL PERSONAL DE RECURSOS HUMANOS, CONTABILIDAD, TESORERIA, COMPRAS, MANTENIMIENTO, DIRECTORES Y/O JEFES DE LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS.

A CONTINUACION SE MUESTRAN LOS ORGANIGRAMAS DE LA DIRECCION ADMINISTRATIVA Y EL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS.

#### 4.2 PROPUESTA

DIRECTOR ADMINISTRATIVO

COMO RESULTADO A LA ENTREVISTA QUE SOSTUVIMOS EN FECHAS PASADAS, Y UNA VEZ ANALIZADA LA SITUACION EXISTENTE EN EL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS DE LA DIRECCION A SU CARGO, PONGO A SU CONSIDERACION LAS PROPUESTAS A Y B DE ESTUDIO APLICABLES AL AREA EN CUESTION, CON EL FIN DE QUE DETERMINE AQUELLA QUE MEJOR SATISFAGA SUS NECESIDADES ACTUALES.

EN ESPERA DE SU DECISION, QUEDO DE USTED.

A T E N T A M E N T E

DEL CASTILLO, CONSULTORES EN ADMINISTRACION A.C.

DEL CASTILLO, CONSULTORES EN ADMINISTRACION, A.C.  
 PROPUESTA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA AL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO

I. <u>ALTERNATIVAS</u>	<u>OBJETIVO</u>	<u>ALCANCE</u>	<u>PRODUCTO FINAL</u>
AUDITORIA ADMINISTRATIVA - DEL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS, EMPLEANDO LA SIGUIENTE METODOLOGIA:	DIAGNOSTICAR EL FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS, CON EL FIN DE DETERMINAR LAS POSIBILIDADES DE CAMBIO, MECANIZACION Y APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS.	AUDITORIA ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS, EN FORMA ESPECIFICA Y DEL SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL, EN FORMA GENERAL.	<p>QUE OBTENDRA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- SIMPLIFICACION AL CONTROL PRESUPUESTAL Y DE LOS DEMAS PROCEDIMIENTOS QUE SE REALIZAN EN EL DEPARTAMENTO.</li> <li>- DETECTAR LOS PROCEDIMIENTOS SUSCEPTIBLES DE MECANIZACION.</li> <li>- OBTENCION DE LAS DESCRIPCIONES DE LOS PUESTOS DEL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS, DERIVADAS DE LOS PROCEDIMIENTOS SIMPLIFICADOS.</li> </ul>
- ANALISIS Y DIAGNOSTICO DE LOS PROCEDIMIENTOS QUE SE REALIZAN EN EL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS.			
- ANALISIS Y DIAGNOSTICO DE LOS REGISTROS, CONTROLES Y SISTEMAS DE INFORMACION PARA LA TOMA DE DECISIONES.			
- DEFINICION DE LAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN EN EL DEPARTAMENTO, ASI COMO SU DISTRIBUCION.			
- ANALISIS Y DIAGNOSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL, ASI COMO LA INTERRELACION ENTRE LOS DEPARTAMENTOS INVOLUCRADOS.			

DEL CASTILLO CONSULTORES EN ADMINISTRACION, A.C.  
 PROPUESTA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA AL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS

II	<u>ALTERNATIVAS</u>	<u>OBJETIVO</u>	<u>ALCANCE</u>	<u>PRODUCTO FINAL</u>
	AUDITORIA ADMINISTRATIVA - DEL SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL EMPLEANDO LA SIGUIENTE METODOLOGIA:	DIAGNOSTICAR EL SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL CON EL FIN DE DETERMINAR LAS POSIBILIDADES DE CAMBIO, MECANIZACION Y APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS.	AUDITORIA ADMINISTRATIVA DEL SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL CONTEMPLANDO A TODAS LAS AREAS INVOLUCRADAS EN EL MISMO:	SE OBTENDRA: - SIMPLIFICACION DEL SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL CON LA CONSECUENTE REDUCCION DE TIEMPOS.
-	RECOPIACION Y ANALISIS DE LOS DOCUMENTOS FUENTE QUE INTERVIENEN EN EL SISTEMA, ASI COMO DEL FLUJO Y APROVECHAMIENTO DE LA INFORMACION CONTENIDA EN ELLOS.		- COMPRAS. - DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS. - DIRECCION DE FINANZAS. - DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS.	- MODIFICACION, ELIMINACION O CREACION DE DOCUMENTOS. - ELIMINACION O CREACION DE CONTROLES/REGISTROS. - DETERMINACION DE PROCESOS SUSCEPTIBLES A MECANIZAR.
-	ANALISIS Y DIAGNOSTICO DE LAS OPERACIONES, REGISTRO/CONTROLES, SISTEMAS DE INFORMACION PARA LA TOMA DE DECISIONES.		- VICE-RECTORIA - RECTORIA. - ESCUELAS PROFESIONALES (12) - ESCUELA PREPARATORIA. - DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO (5) - DIRECCION DE SERVICIOS ESCOLARES DE ESCUELAS PROFESIONALES. - DEPARTAMENTO DE PROCESAMIENTO DE DATOS.	- PROPORCIONAR UN SISTEMA DE INFORMACION GERENCIAL VERAZ Y OPORTUNO QUE FACILITE LA TOMA DE DECISIONES.

DEL CASTILLO, CONSULTORES EN ADMINISTRACION, A.C.

COSTO DE LA ALTERNATIVA I PROPUESTA

GIRO: EDUCATIVO.

No. DE EMPLEADO	DOCENTE	1,255
	ADMINISTRATIVO	873
	SERVICIO	80

AREA DE ESTUDIO: DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS.

AMPLITUD: COMPRENDE EL DIAGNOSTICO DE LOS OBJETIVOS, POLITICAS, ANALISIS DE PUESTOS Y LOS SIGUIENTES PROCEDIMIENTOS:

- AUTORIZACIONES DE REQUISICIONES (BIENES, CONSUMOS Y SERVICIOS).
- AUTORIZACIONES DE SOLICITUDES PRESUPUESTALES.
- APROBACION DEL PRESUPUESTO DE CADA CENTRO DE COSTOS.
- AUTORIZACIONES DE PLAZAS DE NUEVA CREACION.
- MOVIMIENTOS DE ALTAS, BAJAS Y CAMBIOS DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO.
- RETABULACIONES DE CATEDRATICOS.
- UTILIZACION DE PAGO DE HONORARIOS.
- REVISION Y AUTORIZACION DE FINIQUITOS E INDEMNIZACIONES.
- PENSION ALIMENTICIA.

VOLUMENES DE OPERACION: 480 SOLICITUDES SEMANALES PROMEDIO

No. DE PERSONAL DEL AREA: 5 PERSONAS.

<u>PLAN DE TRABAJO:</u>	<u>HORAS</u>
1. RECOPIACION DE INFORMACION	104
2. ANALISIS DE LA INFORMACION	40
3. ELABORACION DEL DIAGRAMA DE BLOQUE PROPUESTO	24
4. ELABORACION DE DIAGRAMAS DE FLUJO PROPUESTOS.	24
5. ELABORACION DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS PROPUESTAS	24
6. ELABORACION DEL INFORME	16
7. PRESENTACION DEL INFORME	4
	<hr/>
T O T A L	236
	<hr/> <hr/>

DEL CASTILLO, CONSULTORES EN ADMINISTRACION, A.C.

COSTO DE LA ALTERNATIVA II PROPUESTA

GIRO: EDUCATIVO.

No. DE EMPLEADOS:	DOCENTE	1,255
	ADMINISTRATIVO	873
	SERVICIO	80

AREA DE ESTUDIO: SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL.

AMPLITUD: COMPRENDE EL DIAGNOSTICO DE TODAS LAS AREAS QUE INTERVIENEN EN EL SISTEMA, SIENDO ESTAS UN TOTAL DE AREAS. (VER ALCANCE DE LA ALTERNATIVA EN LA PROPUESTA).

VOLUMEN DE OPERACION: 480 SOLICITUDES SEMANALES PROMEDIO

No. DEL PERSONAL DEL AREA: 5 PERSONAS

<u>PLAN DE TRABAJO:</u>	<u>HORAS</u>
1. RECOPIACION DE INFORMACION	130
2. ANALISIS DE LA INFORMACION	56
3. ELABORACION DEL DIAGRAMA DE BLOQUE PROPUESTO	40
4. ELABORACION DE DIAGRAMAS DE FLUJO PROPUESTOS	40
5. ELABORACION DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS	30
6. ELABORACION DEL INFORME	24
7. PRESENTACION DEL INFORME	<u>4</u>
T O T A L	<u><u>324</u></u>

### 4.3 PROGRAMAS

A RAIZ DE QUE LA DIRECCION ADMINISTRATIVA DE LA INSTITUCION EN ESTUDIO, TOMO LA DIRECCION DE QUE SE LLEVARA A CABO LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA AL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS, ALTERNATIVA I SE ELABORA UN PROGRAMA DE TRABAJO Y SE DISEÑO UN CUESTIONARIO COMO UNA HERRAMIENTA PARA LA RECABACION DE INFORMACION.

DICHO CUESTIONARIO SE APLICO AL PERSONAL QUE INTEGRA EL DEPARTAMENTO, COMPLEMENTANDOSE CON ENTREVISTAS A LOS MISMOS, ASI COMO AL PERSONAL DE OTRAS AREAS INVOLUCRADAS. POR OTRO LADO SE UTILIZO LA TECNICA DE INVESTIGACION DOCUMENTAL Y OBSERVACION DIRECTA.

A CONTINUACION SE MUESTRA EL PROGRAMA DE TRABAJO Y EL CUESTIONARIO UTILIZADO.

UNA VEZ RECOPIADA LA INFORMACION SE PROCEDIO A SU ANALISIS A TRAVES DE LAS TECNICAS EXPUESTAS EN EL CAPITULO III, CON BASE A LA TEORIA DE LOS NIVELES. ESTE ESTUDIO CONCLUYO CON LA PRESENTACION DE UN INFORME DE LA DIRECCION ADMINISTRATIVA.

DEL CASTILLO, CONSULTORES EN ADMINISTRACION, A.C.  
HOJA DE CONTROL DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA  
EN EL AREA DE PRESUPUESTO

ACTIVIDADES A DESARROLLAR	1a.					2a.					3a.					4a.					5a.					
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
<b>I. RECOPIACION DE INFORMACION</b>	E	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X													
	R	0	0	0	0	0	0	0																		
A) RECOPIACION DE ORGANIGRAMAS, DESCRIPCIONES DE FUENTES, OBJETIVOS, POLITICAS, ETC. YA EXISTENTES.	E	X	X																							
	R	0	0																							
B) ELABORACION DE CUESTIONARIOS PARA EL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS.	E	X																								
	R	0																								
C) APLICACION DE CUESTIONARIOS	E		X	X																						
	R		0	0																						
D) RECOPIACION Y ELABORACION DEL DIAGRAMA DE BLOQUE ACTUAL.	E			X	X	X																				
	R			0	0	0																				
E) ENTREVISTAS Y RECOPIACION DE DOCUMENTOS FUENTES DEL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS.	E				X	X																				
	R				0	0																				
F) ELABORACION DE DIAGRAMAS DE FLUJO ACTUALES.	E				X	X	X																			
	R				0	0	0																			
G) MECANOGRAFIA	E					X	X	X																		
	R					0	0	0																		
<b>II. ANALISIS DE LA INFORMACION.</b>	E									X	X	X	X	X												
	R					0	0	0	0	0	0	0	0	0												
<b>III. ELABORACION DEL DIAGRAMA DE BLOQUE -</b>	E												X	X	X											
	R									0	0	0	0													
<b>IV. ELABORACION DEL DIAGRAMA DE FLUJO - PROPUESTO.</b>	E												X	X	X											
	R									0	0	0	0													
<b>V. ELABORACION DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS PROPUESTAS.</b>	E												X	X	X											
	R												0	0	0	0										
<b>VI. ELABORACION DEL INFORME</b>	E																		X	X						
	R																		0	0	0	0				
<b>VII. MECANOGRAFIA DEL ESTUDIO</b>	E									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
	R									0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
<b>VIII. PRESENTACION DEL INFORME</b>	E																							X		
	R																							0		

FECHA: ABRIL 1987

RESPONSABLE: ANGELICA DEL CASTILLO QUINTERO REMIS

DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS.

ESTE CUESTIONARIO TIENE EL OBJETIVO DE DETERMINAR CLARAMENTE CADA UNO DE LOS PASOS QUE USTED SIGUE EN LA REALIZACION DE SUS FUNCIONES.

LA INFORMACION QUE DE AQUI SE OBTENGA SERVIRA PARA ELABORAR UN ESTUDIO CON EL FIN DE MEJORAR EL FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO Y BRINDAR ASI, UN MEJOR SERVICIO.

LE SOLICITO DESCRIBA CADA ACTIVIDAD LO MAS DETALLADAMENTE POSIBLE, INCLUYENDO AUN LO QUE CONSIDERE SIN IMPORTANCIA, YA QUE LA FINALIDAD DEL ESTUDIO, ES REFLEJAR EXACTAMENTE COMO SE REALIZAN LAS ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO.

LE AGRADEZCO SU COLABORACION Y APOYO, ASI COMO EL TIEMPO CONVERTIDO EN LA RESOLUCION A ESTE CUESTIONARIO.

I. NOMBRE DEL PUESTO.

II. NOMBRE DE LA PERSONA QUE OCUPA EL PUESTO.

III. ENLISTE EN FORMA GENERAL, TODAS LAS FUNCIONES QUE DESEMPENA. (ENTIENDASE POR FUNCION 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 MENCIONO EN EL PUNTO ANTERIOR, DESCRIBA UNA POR UNA Y PASO POR PASO CONTEMPLANDO LOS SIGUIENTES ASPECTOS:
- A) AL DESCUBRIR LA FUNCION NUMERE CADA PASO PARA OBTENER UNA SECUENCIA.
  - B) COMIENZE INDICANDO AQUELLO QUE DA ORIGEN AL PROCESO - (PUEDE SER UNA PETICION ORAL, UNA SOLICITUD, LA RECEPCION DE DOCUMENTOS, O CUALQUIER TIPO DE INFORMACION).
  - C) DURANTE EL DESARROLLO NO OLVIDE INDICAR LOS NOMBRES - DE TODOS LOS DOCUMENTOS QUE RECIBA, GENERE O ENTREGUE, NUMERO DE TANTOS, ASI COMO SU DISTRIBUCION.
  - D) MENCIONE LA PROCEDENCIA O EL DESTINO DE LA INFORMACION O DOCUMENTOS. (PUEDE SER UNA PERSONA, PUESTO, DEPARTAMENTO, AREA O INSTITUCION EXTERNA).
  - E) POR ULTIMO ANOTE LA PERIODICIDAD CON QUE REALIZA CADA ACTIVIDAD (ESTO ES: DIARIAMENTE, SEMANALMENTE, QUINCENALMENTE, ANUALMENTE, ETC.)
  - F) ANOTE LOS DIVERSOS CONTROLES QUE LLEVE, ESPECIFICANDO - EN CADA CASO LOS DATOS QUE CONTIENE, ASI COMO EL OBJETIVO DE CADA CONTROL.
  - G) ANOTE LOS REPORTES QUE GENERA, LA FINALIDAD DE LOS - MISMOS, ASI COMO LA PERIODICIDAD CON QUE LOS ELABORA.

#### 4.4 INFORME

INFORME A LA DIRECCION ADMINISTRATIVA SOBRE EL ESTUDIO REALIZADO EN EL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS.

##### I. ANTECEDENTES

DEBIDO AL CRECIMIENTO DE LA INSTITUCION DURANTE EL ULTIMO AÑO, EL FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS - SE VIO DISMINUIDO NOTABLEMENTE EN CUANTO A CALIDAD Y OPORTUNIDAD OCASIONANDO CON ESTO:

- A) INCONFIRMIDAD POR PARTE DE LOS CENTROS DE COSTOS, YA - QUE NO CUENTA CON UNA INFORMACION OPORTUNIDAD ACERCA - DEL EJERCICIO DE SU PRESUPUESTO PARA TOMA DE DECISIONES.
- B) ATRASO EN LAS AUTORIZACIONES, EN LOS CASOS DE COMPRA - DE MOBILIARIO Y EQUIPO.
- C) EN CONSECUENCIA AUMENTO EN LAS COTIZACIONES DEL MOBILIARIO Y EQUIPO, MATERIALES, CONSUMOS, ETC., GENERANDO SOBREGIROS EN SUS PARTIDAS PRESUPUESTALES.
- D) DISMINUCION DEL RENDIMIENTO DEL PRESUPUESTO AUTORIZADO EN LAS PARTIDAS PRESUPUESTALES DE CONSUMO E INVERSIONES.
- E) ALTO INDICE DE ERRORES EN EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION.

SE PRESENTARON DOS ALTERNATIVAS DE ESTUDIO QUE DUBRIERAN - LAS NECESIDADES DE LA DIRECCION, DE LAS CUALES FUE SELEC -

ACIONADA LA REALIZACION DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA AL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS.

## II. ALCANCE Y OBJETIVO

SE REALIZO LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA AL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS EN FORMA ESPECIFICA Y AL SISTEMA DE CONTROL - PRESUPUESTAL EN FORMA GENERAL.

EL OBJETIVO DE DICHA AUDITORIA FUE DIAGNOSTICAR EL FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS, CON EL FIN DE DETERMINAR LAS POSIBILIDADES DE CAMBIO, MECANIZACION 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 RECOPIRAR, Y POSTERIORMENTE VALIDAR LA INFORMACION OBTENIDA:

SE RECOPILO INFORMACION SOBRE:

- LOS DOCUMENTOS FUENTE UTILIZADOS EN EL DEPARTAMENTO, DONDE SE GENERARON Y HASTA DONDE TERMINA SU ACTIVIDAD.
- ORGANIGRAMAS.
- LOS REGISTROS CONTROLES, DETERMINANDO SU CONFIABILIDAD Y OPORTUNIDAD.
- LAS OPERACIONES QUE SE EFECTUAN EN EL DEPARTAMENTO, ASI COMO LAS RESPONSABLES DE LAS MISMAS.

- EL FLUJO DE INFORMACION DEL SISTEMA DE CONTROL PRESU - PUESTAL.
  - B) ELABORACION DEL DIAGRAMA DE BLOQUE DEL SISTEMA DE EJER - CICIO Y CONTROL PRESUPUESTAL, ACTUAL, INCLUYENDO A TO - DAS LAS AREAS INVOLUCRADAS EN EL SISTEMA.
  - C) ELABORACION DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO DE LOS SIGUIEN - TES PROCEDIMIENTOS:
    - 1. AUTORIZACIONES, QUE INCLUYEN:
      - REQUISICIONES.
      - SOLICITUDES PRESUPUESTALES
      - PLANTA ACADEMICA.
      - TIEMPO EXTRA.
      - ALTAS, BAJAS O CAMBIOS PERSONAL DOCENTE.
      - ALTAS, BAJAS O CAMBIOS PERSONAL ADMINISTRATIVO.
      - CURSOS ESPECIALES.
      - PAGO DE HONORARIOS.
      - FINIQUITOS O INDEMNIZACIONES.
      - RETABULACION A CATEDRATICOS.
    - 2. CANCELACIONES DE SOLICITUDES PRESUPUESTALES, REQUISI - CIONES.
    - 3. TRANSFERENCIAS.
  - A) ANALISIS Y DIAGNOSTICO DE LA INFORMACION.
- IV. RESULTADOS DEL TRABAJO:
- COMO RESULTADO DEL TRABAJO EFECTUADO, CONSULTORIA EN ADMI - NISTRACION ENTREGA A LA DIRECCION ADMINISTRATIVA:

- DIAGRAMA DE BLOQUE DEL SISTEMA DE CONTROL PRESUPUES -  
TAL ACTUAL, (ANEXO I)
- PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS ACTUA-  
LES, (ANEXO II).
- DIAGRAMA DE BLOQUE DEL SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL  
PROPUESTO, (ANEXO III)
- PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS PRO -  
PUESTO, (ANEXO IV).
- DESCRIPCION DE PUESTOS PROPUESTA, (ANEXO V).

#### V. DIAGNOSTICO

EL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS SE ENCUENTRA AFECTADO POR EXCESIVAS CARGAS DE TRABAJO, OCASIONADAS POR:

- CARENCIA DE OBJETIVOS Y POLITICAS FORMALMENTE ESTABLE-  
CIDAS.
- INADECUADA DISTRIBUCION DE FUNCIONES.
- NO EXISTE UN SISTEMA MECANIZADO.
- DEMORAS EN LA RECEPCION DE INFORMACION.
- OPERACIONES INNECESARIAS EN EL DEPARTAMENTO DE PRESU -  
PUESTOS.
- FALTA DE COMUNICACION ENTRE EL DEPARTAMENTO Y AREAS -  
INVOLUCRADAS EN EL PROCESO DE EJERCICIO Y CONTROL PRE-  
SUPUESTAL.

ESTO GENERA UN SERVICIO DEFICIENTE Y A LA VEZ DETERIORO EN

## LA IMAGEN DEL DEPARTAMENTO.

## VI. RECOMENDACIONES

- ESTABLECER POR ESCRITO LOS OBJETIVOS Y POLITICAS DEL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS Y DIFUNDIRLAS.
  - REDISTRIBUIR LAS FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS, (VER ANEXO V).
  - ADQUIRIR PANTALLAS DE TELEPROCESO EN EL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS Y EFECTUAR LA CAPTURA DE LAS SOLICITUDES CUANTIFICADAS, CUYA VERIFICACION SE LLEVARA ACABO EN FORMA SIMULTANEA:
    - ASIGNAR AL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS LA OBTENCION DE CAMBIO DE COTIZACIONES DE LAS SOLICITUDES EFECTUADAS QUINCENALMENTE PARA SU VERIFICACION CON LOS SALDOS ARROJADOS POR EL COMPUTADOR.
    - MECANIZAR LOS SIGUIENTES PROCESOS:
- 1) CREAR ARCHIVOS MAESTROS DE CADA CENTRO DE COSTOS QUE CONTEMPLE:
    - A) PRESUPUESTO AUTORIZADO.
    - B) EJERCICIO MENSUAL.
    - C) TOTAL ACUMULADO.
    - D) SALDO DISPONIBLE.
    - E) TRANSFERENCIAS REALIZADAS.
  - 2) CONSULTA A LOS DIFERENTES ARCHIVOS A TRAVES DE PANTALLAS.
  - 3) ACCESO AL ARCHIVO MAESTRO TANTO POR NUMERO DE CENTRO -

DE COSTOS COMO POR DENOMINACION.

- 4) CREAR ARCHIVOS DE REGISTROS DEL EJERCICIO PRESUPUESTAL POR CENTRO DE COSTOS QUE CONTENGA:
  - NUMERO Y NOMBRE DEL RUBRO.
  - PRESUPUESTO AUTORIZADO EN CADA RUBRO.
  - NUMERO DE REQUISICION Y/O SOLICITUD PRESUPUESTAL, - FOLIO DE MOVIMIENTOS, ETC.
  - IMPORTE.
  - FECHA.
  
- 5) OBTENER REGISTROS GENERALES Y ESPECIFICOS DEL EJERCICIO PRESUPUESTAL MENSUALMENTE.
  - ANALIZAR EL TRAMITE DE:
    1. COTIZACIONES Y AUTORIZACIONES DE REQUISICIONES A TRAVES DEL SIGUIENTE FLUJO:
      - A) DEPARTAMENTO DE COMPRAS.
      - B) DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS.
      - C) VICERRECTORIA (SI LO REQUIERE).
      - D) DEPARTAMENTO DE COMPRAS.
    2. AUTORIZACIONES DE SOLICITUDES PRESUPUESTALES DE ACUERDO AL SIGUIENTE FLUJO:
      - A) DEPARTAMENTO SOLICITANTE.
      - B) DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS.
      - C) DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.  
(CUENTAS POR PAGAR)
      - D) DIRECCION DE FINANZAS (TESORERIA)
      - A. DEPARTAMENTO SOLICITANTE

3. AUTORIZACIONES DE RUBROS DE HONORARIOS A TRAVES DEL SI  
GUIENTE FLUJO:

- A) DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS.
- B) DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS.
- A. DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS.

4. AUTORIZACION DE LOS AVISOS DE ALTA, BAJA O CAMBIO SI -  
GUIENDO EL FLUJO QUE SE SEÑALA:

- A) DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS.
- B) DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS.
- C) VICERRECTORIA.
- A. DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS.

(VER ANEXO III)

DE ESTA FORMA CADA AREA SERA RESPONSABLE DE TURNAR EL DOCU  
MENTO, AL AREA SUBSECUENTE EVITANDO CON ESTO, LAS CONTI -  
NUAS ENTRADAS Y SALIDAS DEL DOCUMENTO DEL DEPARTAMENTO DE  
PRESUPUESTOS QUE PROVOCA RETRASOS.

- PARA LA RECEPCION DE LAS PLANTAS ACADEMICAS, SE RECO -  
MIENDA QUE CONTEMPLE LOS SIGUIENTES DATOS:

- 1. NUMERO DE EMPLEADO.
- 2. REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTE.
- 3. NOMBRE.
- 4. MATERIAS.
- 5. HORARIO.
- 6. GRUPO.
- 7. SALON.
- 8. HORAS.
- 9. IMPORTE MENSUAL.
- 10. FORMAS DE:

LA DIRECCION DE LA ESCUELA  
SECRETARIO ADMINISTRATIVO DE LA ESCUELA.  
SERVICIOS ESCOLARES PROFESIONALES (VERIFICA).

CON EL FIN QUE DE ACUERDO A LAS HORAS ASIGNADAS POR AREA Y CARRERA SE LLEVE UN CONTROL DE EJERCICIO Y SE ENVIE A LA - DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS, YA AUTORIZADA POR EL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS, CON EL FIN DE TRAMITAR EL PAGO CO RRESPONDIENTE.

- DEFINIR Y DAR SEGUIMIENTO AL CALENDARIO DE AUTORIZACIONES DE CADA UNA DE LAS SOLICITUDES, CON EL FIN DE AGILIZAR EL TRAMITE DE AUTORIZACION Y EMITIR LOS REPORTES EN FORMA CONFIABLE Y OPORTUNA.

## VII. BENEFICIOS

COMO RESULTADO DE LA MECANIZACION DE LOS PROCESOS ANTERIORMENTE MENCIONADOS SE OBTENDRIAN LOS SIGUIENTES BENEFICIOS:

- OPORTUNIDAD Y VERACIDAD EN EL PROCESO DE CONTROL PRESUPUESTAL.
- SERVICIO SATISFACTORIO A LOS CENTROS DE COSTOS OBTENIDOS, ASI UNA MEJOR IMAGEN DEL DEPARTAMENTO.
- REDUCCION EN DOS TIEMPOS DE OPERACION.
- MAYOR COLABORACION Y SATISFACCION POR PARTE DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO A CONSECUENCIA DE LA DISTRIBUCION DE FUNCIONES Y SIMPLIFICACION DE LAS MISMAS.
- REDUCCION DE COSTOS DE PAPELERIA Y ARCHIVO A TRAVES DE LA ELIMINACION DE CONTROLES/REGISTROS MANUALES.
- OPORTUNIDAD, NECESIDAD Y CONFIABILIDAD DE LA INFORMACION Y POR LO TANTO UNA MEJOR TOMA DE DECISIONES.
- EVITAR SOBREGIROS EN LOS DIFERENTES RUBROS.

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

## CONCLUSIONES

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA DEBE SER CONSIDERADA UNA FUERZA Y UNA AREA DE OPORTUNIDAD, QUE DEBE SER APLICADA SISTEMATICAMENTE AL SECTOR PUBLICO Y PRIVADO, CON LO QUE DEBE GARANTIZARSE EL NIVEL DE SERVICIO DE LA POBLACION Y LA CORRECTA Y SANA ADMINISTRACION DE SUS RECURSOS Y VALORES EN EL PRIMERO, Y UNA GARANTIA DE MEJORES PRODUCTOS Y SERVICIOS, ASI COMO UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD PARA BENEFICIO A LOS TRABAJADORES, ACCIONISTAS Y EN GENERAL A LA POBLACION, QUIEN ESTA SUFRIENDO DE ALTOS PRECIOS, ESCASEZ, DEFICIENTES MEDIOS DE DISTRIBUCION, PERO SOBRE TODO DE UNA CALIDAD EN SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE DEJA QUE DESEAR.

MEXICO NO ES UN PAIS QUE REQUIERE EN PRIMER TERMINO, LOGRAR CAMBIOS, QUE SEAN NO SOLAMENTE EN SUS PRINCIPIOS Y EN SU MORAL, SINO EN SU PLANEACION, EN SUS ESTRUCTURAS, EN SUS CRITERIOS Y EN SU FORMA DE OPERAR O LOGRAR, ASI COMO EN LA FORMA DE GOBERNAR A LA POBLACION. RECORDEMOS QUE EN LO FUNDAMENTAL LAS TRES CAUSAS DE NUESTRA SITUACION ACTUAL SON FACTORES DEMOGRAFICOS, CULTURALES Y TECNOLOGICOS; POR LO QUE NO DEBE INSISTIR DEMASIADO EN LA SITUACION ECONOMICA, COMO CAUSANTE.

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA ES LA SOLUCION A ESTAS SITUACIONES, PUDIENDO APORTAR EL SENTIDO PREVENTIVO DE AUTOCONTROL DE GESTION Y A SU VEZ EL CORRECTIVO, CON EL AUXILIO DE TECNICAS ENFOCADAS A LA REVISION DEL MANEJO DE EFECTIVOS Y PARTIDAS PRESUPUESTALES, ASI COMO DEL ANALISIS E INTERPRETACION DE ESTADOS FINANCIEROS.

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA ES UNA HERRAMIENTA QUE AUXILIA

A LA ADMINISTRACION, DEBIDO A QUE AL EVALUAR TODAS LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA, LAS DECISIONES, LOS PROCEDIMIENTOS, ETC., PERMITE SU PERFECCIONAMIENTO INCREMENTANDOSE LA EFICIENCIA Y EL CONTROL.

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA, A TRAVES DE LOS RESULTADOS QUE CON SU APLICACION SE OBTIENE AYUDA A LA ADMINISTRACION PARA LA TOMA DE DECISIONES EVALUANDO LOS CONTROLES OPERATIVOS DE LA EMPRESA, CON LA FINALIDAD DE REVISAR PLANES Y OBJETIVOS, DETECTAR FALLAS E INFORMAR SOBRE LAS MEDIDAS CORRECTIVAS NECESARIAS PARA QUE SEAN APLICADAS.

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA ES APLICABLE A TODO TIPO DE ORGANISMO EN SU TOTALIDAD O BIEN ALGUNA PARTE DEL MISMO. LO IDEAL ES QUE SEA ABARCANDOLO TODO, SIN EMBARGO ES IMPORTANTE HACER RESALTAR QUE EL ALCANCE DE LAS ACTIVIDADES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA, DEBE ESTAR BASADA DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE LA PROPIA EMPRESA.

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA SE REALIZA POR MEDIO DE UN EQUIPO DE AUDITORES QUE POSEEN LOS CONOCIMIENTOS, LA EXPERIENCIA Y LAS CARACTERISTICAS NECESARIAS, CONSIDERANDO QUE LA PERSONA CAPACITADA PARA EFECTUARLA ES EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION.

## DIAGRAMA DE BLOQUE ACTUAL

ANEXO I

DESARROLLO DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION EN EL CAMPO DE  
LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

- A) SE CONSIDERA QUE LA PREPARACION ACADEMICA DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION, AUNADAS CON LAS EXPERIENCIAS ADQUIRIDAS DURANTE LA FRAC'TICA DEL TRABAJO CONTINUO, PROPORCIONAN LOS ELEMENTOS BASICOS PARA CONOCER, INTERPRETAR, EXPLORAR Y DETERMINAR LAS CONDICIONES DE UN PROBLEMA, PERMITIENDO APODAR LAS SITUACIONES CON ABSOLUTO CONOCIMIENTO DE LAS CONSECUENCIAS RESULTANTES DE LA ADOPCION DE MEDIDAS QUE MARQUEN O SE PLIEGUEN A LAS POLITICAS DE LA EMPRESA.
- B) UNA DE LAS METAS A PERSEGUIR POR LOS PROFESIONISTAS QUE SE DEDIQUEN A LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA, DEBE SER EL OBTENER EL RECONOCIMIENTO GENERAL RESPECTO A LA VALIDEZ DE SUS OPINIONES, TANTO PARA FINES INTERNOS DE LA EMPRESA COMO EXTERNOS.
- C) SE CONSIDERA QUE EL AUDITOR, CON SUS CARACTERISTICAS PERSONALES, DEBERA DESVIRTUAR EL CONCEPTO QUE LA GENTE TIENE ACERCA DE QUE LA AUDITORIA ES UNA AMENAZA A SU POSICION Y ASPIRACIONES Y, POR LO TANTO, SE RESISTEN A ELLO, YA QUE EL PROPOSITO FUNDAMENTAL DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA O DIAGNOSTICO DE LA ADMINISTRACION, NO ESTA EN JUZGAR LA CAPACIDAD DEL ELEMENTO HUMANO, NI TAMPOCO ES SU PRIORIDAD DETECTAR ERRORES, FUGAS DE CONTROL, MALVERSACIONES, DISTRIBUCION DE RESPONSABILIDADES Y CARGAS DE TRABAJO INADECUADAS, ETC., SINO QUE EXISTA EL PRINCIPIO FUNDAMENTAL DE QUE LOS RECURSOS SEAN TAN PRODUCTIVOS COMO REQUERIMIENTOS DE REALIZACION REQUIERAN LOS OBJETIVOS PARA SU REALIZACION.

- D) LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA FORMA PARTE DE LAS ESPECIA  
LIDADES FUTURAS QUE EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION -  
DEBE DOMINAR PARA COMPLETAR EL SERVICIO QUE PRESTA A -  
LA SOCIEDAD, INDEPENDIENTEMENTE DEL SISTEMA ECONOMICO  
EN QUE ESTE DESARROLLANDO SU PROFESION.

NOMENCLATURA UTILIZADA EN LA ASIGNACION DE AREAS  
EN LOS ORGANIGRAMAS DE BLOQUE.

- J.G. = JUNTA DE GOBIERNO.
- R. = RECTORIA.
- V.R. = VICERRECTORIA.
- D.A. = DIRECCION ADMINISTRATIVA.
- D.F. = DIRECCION DE FINANZAS.
- C.F. = COMISION DE FINANZAS.
- P. = COMITE DE PRESUPUESTOS.
- C.P. = CENTRO DE PLANEACION.
- D.P. = DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS.
- D.C. = DEPARTAMENTO DE COMPRAS.
- A.C. = AREA DE CONTABILIDAD.
- D.M. = DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO.
- R.H. = DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS.
- C.C. = CENTRO DE COSTOS.
- C. = CAJA.
- C.S. = CENTROS DE SERVICIO.
- D.I. = DEPARTAMENTO DE IMPRENTA.
- T. = TESORERIA.
- A. = ALMACEN.

DEPENDENCIAS RESPONSABLES EN LA ELABORACION  
DEL PRESUPUESTO FINANCIERO.

C U E N T A	TESORERIA	DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS	PRESUPUESTOS ( * )	COMPRAS	MANTENIMIENTO	BECAS
INGRESOS	XXXXX					
REMUNERACIONES		XXXXX				
COSTOS INDIRECTOS DE SUELDOS		XXXXX				
EVENTOS			XXXXX			
OTROS GASTOS			XXXXX			
INMUEBLES			XXXXX			
ARTICULOS Y MATERIALES DE CONSUMO				XXXXX		
MOBILIARIO Y EQUIPO				XXXXX		
SERVICIOS					XXXXX	
MANTENIMIENTO Y REPARACION					XXXXX	
INSTALACIONES Y ADAPTA CIONES					XXXXX	
BECAS						XXXXX

( \* ) REALIZA LAS FUNCIONES DE COORDINACION.

DIAGRAMA DE BLOQUE ACTUAL DEL SISTEMA DE PLANEACION,  
EJERCICIO Y CONTROL PRESUPUESTAL.

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO / CONTROL
D.P.	1. CON BASE AL PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO VIGENTE, EL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS ELABORA EL CALENDARIO DE ELABORACION DEL PRESUPUESTO FINANCIERO.	(1) CALENDARIO DE ELABORACION DEL PRESUPUESTO.	1.- ARCHIVO DE CALENDARIO.
D.P.	2. ENVIA AL CENTRO DE PLANEACION EL CALENDARIO DE ELABORACION DEL PRESUPUESTO PARA SU AUTORIZACION.	(1)	2.- SELLO DE RECIBIDO
C.P.	3. ANALIZA EL CALENDARIO Y DA SU VISTO BUENO ENTREGANDOLO AL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS.	(1)	3.- SELLO DE RECIBIDO
D.P.	4. RECIBE EL CALENDARIO AUTORIZADO Y REALIZA EL PLAN GENERAL DEL PRESUPUESTO Y LO ENVIA PARA SU AUTORIZACION A RECTORIA.	(1)	4.- ARCHIVO EXPEDIENTE. PLANEACION - PRESUPUESTO FINANCIERO.
R.	5. RECTORIA RECIBE PLAN GENERAL DEL PRESUPUESTO Y LO ANALIZA CONJUNTAMENTE CON EL CENTRO DE PLANEACION, DIRECCION DE FINANZAS Y ASESOR FINANCIERO PARA SU AUTORIZACION.	(2) PLAN GENERAL DEL PRESUPUESTO.	5.- SELLO DE RECIBIDO Y ARCHIVO. (4)
D.P.	6. REvisa y modifica formatos para la elaboracion del presupuesto.	(3) FORMATOS	6.- CONSECUTIVO ARCHIVO. (4)

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO / CONTROL
	7. ENTREGA LOS FORMATOS CON INSTRUCTIVOS A • LOS DIFERENTES CENTROS DE COSTOS PARA - RECABAR INFORMACION.	(3)	7.- CONSECUTIVO ARCHI VO. (4)
D.F.	8. LA DIRECCION DE FINANZAS DE ACUERDO A LAS POLITICAS ESTABLECIDAS ELABORA ANTE PROYECTOS DE INGRESOS, EGRESOS, BECAS E INVERSION.	(4) ANTEPRO- YECTO.	8.- CONSECUTIVO ARCHI VO. (4)
	9. ENVIA AL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS - PARA REVISION Y RECABAR AUTORIZACION.	(4)	9.- SELLO DE RECIBIDO
D.P.	10. RECIBE EL ANTEPROYECTO, LO REvisa Y EN- VIA A AUTORIZACION.	(4)	10.- CONSECUTIVO ARCHI VO. (4)
R.	11. RECTORIA RECIBE ANTEPROYECTO Y CONJUNTA MENTE CON LA DIRECCION DE FINANZAS, CEN TRO DE PLANEACION Y ASESOR FINANCIERO - ANALIZA PARA SU AUTORIZACION.	(4)	11.- SELLO DE RECIBIDO
	12. ENVIA UNA VEZ AUTORIZADO CON LOS COMENTA RIOS CORRESPONDIENTES PARA MODIFICACIO-- NES.	(4)	12.- SELLO DE RECIBIDO
D.P.	13. UNA VEZ AUTORIZADO EL ANTEPROYECTO REA- LIZA LA FIJACION DE MAXIMOS PRESUPUESTA LES.	(4)	13.- CONSECUTIVO ARCHI VO. (4)
C.C.	14. DEVUELVE LAS FORMAS LLENAS DE ACUERDO A SUS NECESIDADES.	(3)	14.- EXPEDIENTE POR - CENTRO DE COSTO.

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO / CONTROL
D.P.	15. ENVIA A LOS DEPARTAMENTOS DE SERVICIO - LAS SOLICITUDES CORRESPONDIENTES (COMPRAS, RECURSOS HUMANOS, MANTENIMIENTO).	(3)	15.- SELLO DE RECIBIDO
C.S.	16. ELABORA PROGRAMAS DE ACUERDO A LAS SOLICITUDES REALIZADAS.	(3)	16.- ARCHIVO
D.P.	17. VACIA LA INFORMACION EN LOS FORMATOS - RESPECTIVOS POR CENTRO DE COSTOS.	(5)PROYECTO PRESUPUESTO.	17.- CONSECUTIVO ARCHIVO. (4)
	18. REALIZA LA RECLASIFICACION DE LAS PARTIDAS AUTORIZADAS CUANDO DE REQUIERA.	(5)	18.- CONSECUTIVO ARCHIVO. (4)
C.F.	19. ENVIA A LA COMISION DE FINANZAS PARA ANALISIS Y AUTORIZACION DEL PROYECTO.	(5)	19.- SELLO DE RECIBIDO
J.G.	20. LA COMISION DE FINANZAS ENVIA EL PROYECTO A LA JUNTA DE GOBIERNO PARA LA AUTORIZACION DEL PRESUPUESTO.	(5)	20.- SELLO DE RECIBIDO
D.P.	21. RECIBE EL PRESUPUESTO AUTORIZADO Y PROCEDE AL REGISTRO DEL MISMO POR CENTRO - DE COSTOS Y CUENTA.	(5)	21.- FORMATOS DEL PRESUPUESTO AUTORIZADO.
	22. REALIZA EL COMUNICADO OFICIAL A CADA CENTRO DE COSTOS DE LAS PARTIDAS AUTORIZADAS.	(6)PRESUPUESTO AUTORIZADO.	22.- FORMATOS DEL PRESUPUESTO AUTORIZADO
C.C.	23. REALIZA EL EJERCICIO DE SU PRESUPUESTO FINANCIERO AUTORIZADO.	(6)	23.- FORMATOS DEL PRESUPUESTO AUTORIZADO

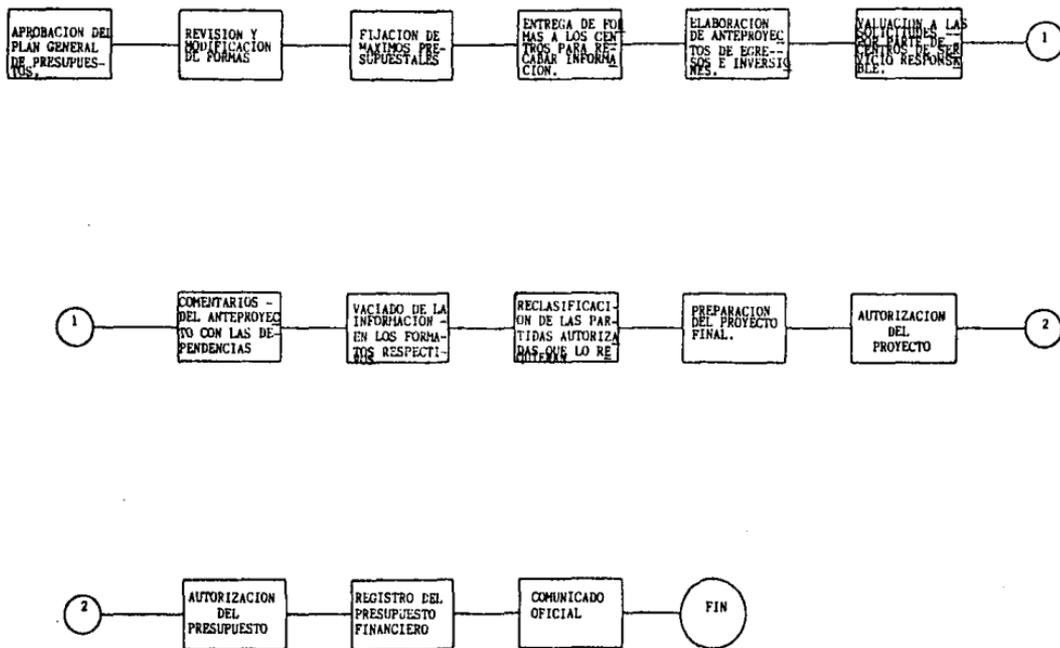
AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO / CONTROL
	24. AL SURGIR UNA NECESIDAD CADA CENTRO HACE UNA SOLICITUD PARA CUBRIR SUS REQUERIMIENTOS Y LO ENVIA A PRESUPUESTOS.	(7) SOLICITUD	24.- SELLO DE RECIBIDO
D.P.	25. CLASIFICA EL TIPO DE REQUERIMIENTO QUE LE ENVIAN POR NUMERO DE CENTRO, CUENTA Y CANTIDAD DISPONIBLE Y LO ENVIA AL CENTRO DE SERVICIO CORRESPONDIENTE.	(7)	25.- CONTROL CONSECUTIVO DE ENTRADA Y SALIDA DE CORRESPONDENCIA.
C.S.	26. COTIZA DE ACUERDO A LOS PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS Y ENVIA A AUTORIZACION.	(7)	26.- SELLO DE RECIBIDO
D.P.	27. REvisa las cotizaciones y checa contra el presupuesto, si cuenta con presupuesto disponible, autoriza y envia al centro de servicio.	(7)	27.- CONTROL DE EJERCICIO PRESUPUESTAL.
	28. EN CASO DE NO EXISTIR PARTIDA DISPONIBLE ANALIZA JUNTO CON EL COMITE DE PRESUPUESTOS LA NECESIDAD DEL REQUERIMIENTO, SI SE AUTORIZA SE ENVIA AL CENTRO DE SERVICIO CORRESPONDIENTE Y SI NO SE AUTORIZA SE DA AVISO AL CENTRO DE COSTOS SOLICITANTE.	(7)	28.- EXPEDIENTE DE COMITE DE PRESUPUESTOS.
C.S.	29. RECIBE AUTORIZACION Y HACE EL PEDIDO CORRESPONDIENTE EN CASO DE COMPRA.	(7)	29.- SELLO DE RECIBIDO
	30. REALIZA LA SOLICITUD DE CHEQUE DE ACUERDO A LAS CONDICIONES HECHAS CON EL PRO-	(8) SOLICITUD DE CHEQUE	30.- CONTROL DE SOLICITUD DE CHEQUES

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO / CONTROL
	VEEDOR.		
D.F.	31. RECIBE LA SOLICITUD DE CHEQUE Y HACE LA PROGRAMACION DEL MISMO Y ENVIA A CAJA.	(8)	31.- CONTROL DE CHEQUES EXPEDIDOS.
C.	32. RECIBE CHEQUE Y PAGA CONTRA FACTURA AL PROVEEDOR.	(9)CHEQUE	32.- CONTROL DE PAGOS REALIZADOS.
C.S.	33. DA AVISO AL CENTRO DE COSTOS DE QUE SU MATERIAL ESTA EN ALMACEN PARA QUE SE - RECOJA.	(10)ENTRADA DE ALMACEN.	33.- CONTROL ENTRADAS DE ALMACEN.
C.C.	34. REALIZA UNA SALIDA DE ALMACEN Y RECOJE SU MATERIAL.	(11)SALIDA DE ALMACEN	34.- SELLO DE RECIBIDO Y ARCHIVA.
D.F.	35. ENVIA A CONTABILIDAD LA SOLICITUD DE CHEQUE.	(8)	35.- ARCHIVO EN EXPEDIENTE. PENDIENTES DE - COMPROBACION.
C.	36. ENVIA COPIA DEL CHEQUE CON FACTURA A CONTABILIDAD Y REGISTRA.	(9)	36.- POLIZA
D.P.	37. REGISTRA CADA MOVIMIENTO REALIZADO PORPARTIDA CONTABILIZANDOLO MENSUALMENTE	(7)	37.- CARPETA DE REGISTRO PRESUPUESTAL.
	38. ENVIA A CADA CENTRO DE COSTOS MENSUALMENTE POR PARTIDA UN REPORTE POR CUENTA DE LA CANTIDAD AUTORIZADA, EJERCIDA EN EL - MES, TOTAL ACUMULADO Y TOTAL DISPONIBLE	(12)CARPETA REGISTRO PRESUPUESTAL.	38.- CORTE MENSUAL DEL - EJERCICIO PRESUPUESTAL.
C.C.	39. RECIBE INFORMACION Y REvisa CONTRA SUS SOLICITUDES PARA PODER HACER LAS ACLARACIONES PERTINENTES EN SU CASO.	(13)CORTE PRESUPUESTAL	39.- SELLO DE RECIBIDO

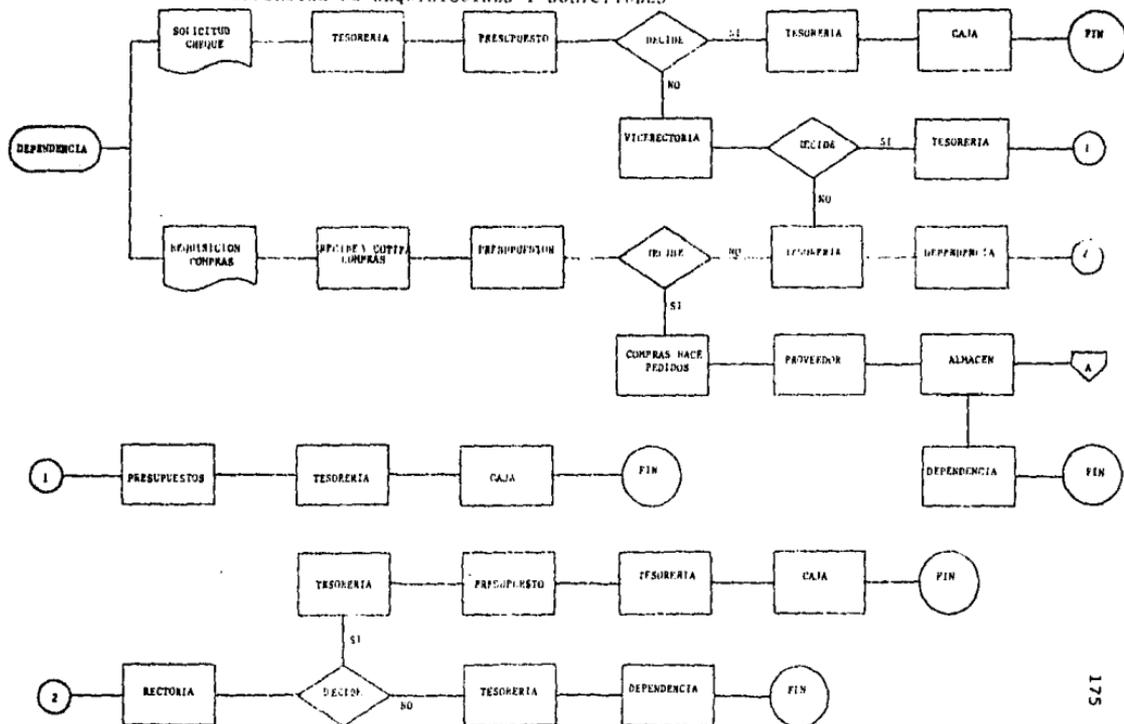
AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO / CONTROL
D.P.	40. EN EL CASO DE SOLICITUD DE PAGO A PERSONAL YA SEA POR NOMINA U HONORARIOS SE - ENVIA LA AUTORIZACION A RECURSOS HUMANOS	(7)	40.- SELLO DE RECIBIDO
R.H.	41. RECIBE LA AUTORIZACION Y PROCESA PARA SU PAGO.	(7)	41.- CONSECUTIVO DE LOS MOVIMIENTOS.
	42. DE ACUERDO A LAS POLITICAS ESTABLECIDAS PROGRAMAN EL PAGO YA SEA EN EFECTIVO - (POR NOMINA O EN CHEQUE) LOS DIAS DETERMINADOS SEGUN SU CALENDARIO DE NOMINAS.	(7)	42.- CONSECUTIVO DE SOLICITUDES FUERA DE NOMINA.

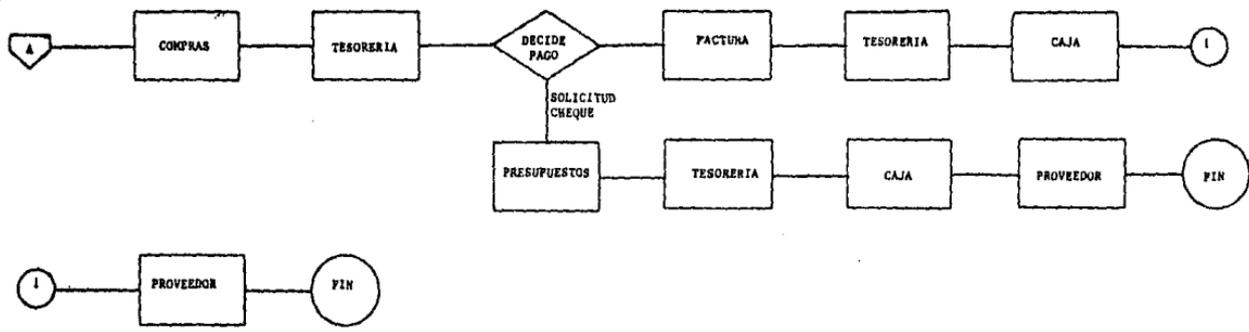
## DIAGRAMAS DE FLUJO ACTUALES

PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO FINANCIERO



PROCEDIMIENTO PARA AUTORIZACION, EJERCICIO Y CONTROL PRE-SUPUESTAL DE REQUISICIONES Y SOLICITUDES





**DIAGRAMA DE BLOQUE PROPUESTO**

**ANEXO III**

DIAGRAMA DE BLOQUE PRESUPUESTO DEL SISTEMA DE  
PLANEACION, EJERCICIO Y CONTROL PRESUPUESTAL.

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO / CONTROL
D.P.	1. CON BASE AL PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO VIGENTE, EL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS ELABORA EL CALENDARIO DEL PRESUPUESTO FINANCIERO.	(1)CALENDARIO	1.- ARCHIVO
	2. ENVIA AL CENTRO DE PLANEACION PARA SU - AUTORIZACION.	(1)	2.- SELLO DE RECIBIDO
C.P.	3. ANALIZA Y AUTORIZA EL CALENDARIO ENVIANDOLO AL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS.	(1)	3.- SELLO DE RECIBIDO
D.P.	4. RECIBE CALENDARIO AUTORIZADO Y REALIZA EL PLAN GENERAL DEL PRESUPUESTO Y LO ENVIA PARA SU AUTORIZACION A RECTORIA	(2)PLAN GENERAL DEL - PRESUPUESTO.	4.- PLANEACION PRESUPUESTO FINANCIERO.
R.	5. RECIBE DOCUMENTO Y LO ANALIZA CONJUNTAMENTE CON EL CENTRO DE PLANEACION, DIRECCION DE FINANZAS Y ASESOR FINANCIERO PARA SU AUTORIZACION.	(2)	5.- SELLO DE RECIBIDO
D.P.	6. RECIBE CALENDARIO AUTORIZADO, REvisa Y MODIFICA LAS FORMAS PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO.	(2)	6.- PLANFACION PRESUPUESTO FINANCIERO.
	7. ENVIA FORMAS PARA ELABORACION DEL PRESUPUESTO CON COPIA DEL CALENDARIO PARA RECABAR INFORMACION.	(3)FORMAS	7.- SELLO DE RECIBIDO

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO / CONTROL
C.C.	8. RECIBE FORMAS Y ELABORA SU PRESUPUESTO DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE SU CENTRO CLASIFICANDOLAS EN: - FORMAS VERDES PARA COMPRAS - FORMAS AMARILLAS PARA MANTENIMIENTO - FORMAS AMARILLAS PARA IMPRENTA - HOJAS BLANCAS PRESUPUESTO INGRESOS EN CASO DE ALGUNA ESCUELA DE ACUERDO A: 1 NUMERO DE ALLUMNOS 2 SEMESTRE 3 CARRERA - FORMAS BLANCAS PARA: 1 CONGRESOS, CONVENCIONES Y CURSOS 2 EVENTOS Y SUS CONSUMOS	(3)	8.- ELABORACION PRESUPUESTO FINANCIERO.
D.F.	9. DE ACUERDO A LAS POLITICAS ESTABLECIDAS ELABORA ANTEPROYECTO DE INGRESOS, BECAS E INVERSION.  10. ENVIA AL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS PARA RECARBAR AUTORIZACION	(4) ANTEPROYECTO.	9.- PLANEACION PRESUPUESTO FINANCIERO.  10.- SELLO DE RECIBIDO
D.P.	11.-RECIBE ANTEPROYECTO, LO REvisa Y ENVIA A AUTORIZACION	(4)	11.- PLANEACION PRESUPUESTO FINANCIERO

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO / CONTROL
R.	12. RECIBE ANTEPROYECTO Y ANALIZA CONJUNTAMENTE CON LA DIRECCION DE FINANZAS, CENTRO DE PLANEACION Y ASESOR FINANCIERO - PARA SU AUTORIZACION.	(4)	12.- PLANEACION PRESUPUESTO FINANCIERO.
	13. ENVIA UNA VEZ AUTORIZADO CON LOS COMENTARIOS CORRESPONDIENTES PARA MODIFICACIONES.	(4)	13.- SELLO DE RECIBIDO
D.P.	14. RECIBE ANTEPROYECTO AUTORIZADO Y REALIZA LA FIJACION DE MAXIMOS PRESUPUESTALES.	(4)	14.- PLANEACION PRESUPUESTO FINANCIERO
C.C.	15. DEVUELVE LAS FORMAS DE ELABORACION DE PRESUPUESTOS DE ACUERDO A SUS NECESIDADES CON LOS SIGUIENTES DATOS: 1.- NO. DE ARTICULOS 2.- DESCRIPCION 3.- PRIORIDAD 4.- JUSTIFICACION	(3)	15.- ELABORACION PRESUPUESTO FINANCIERO
D.P.	16. RECIBE SOLICITUDES Y ENVIA A LOS CENTROS DE SERVICIO CORRESPONDIENTES PARA QUE REALICEN LAS COTIZACIONES CORRESPONDIENTES.	(3)	16.- SELLO DE RECIBIDO
C.S.	17. RECIBE SOLICITUDES Y REALIZAN COTIZACIONES DE ACUERDO AL CALENDARIO	(3)	17.- COTIZACION PRESUPUESTO FINANCIERO.

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO / CONTROL
	18. UNA VEZ REALIZADAS LAS COTIZACIONES EN VIA AL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS.	(3)	18.-SELLO DE RECIBIDO.
D.P.	19. REALIZA COMENTARIOS DEL ANTEPROYECTO CON LOS DIFERENTES CENTROS DE COSTOS	(4)	19.- PLANEACION PRESUPUES TO FINANCIERO.
	20. RECIBE COTIZACIONES DE LOS CENTROS DE SERVICIO Y HACE RECLASIFICACIONES DE LAS PARTIDAS SOLICITADAS CUANDO SE REQUIERA.	(3)	20.- PLANEACION PRESUPUES TO FINANCIERO.
	21. FORMA EXPEDIENTE DE LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO POR CENTRO DE COSTOS.	(3)	21.- EXPEDIENTE PRESUPUES TO FINANCIERO.
	22. REALIZA EL VACIADO DE LA INFORMACION EN ENVIADA POR LOS CENTROS DE COSTOS Y DE SERVICIO.	(5) FORMATOS PRESUPUES TO AUTORIZADO.	22.- PLANEACION PRESUPUES TO FINANCIERO.
	23. PREPARA EL PROYECTO FINAL PARA ENVIARLO A AUTORIZACION.	(6) PROYECTO	23.- PLANEACION PRESUPUES TO FINANCIERO.
C.F.	24. ANALIZA PROYECTO, DANDO SU VISTO BUENO Y LO ENVIA A AUTORIZACION.	(6)	24.- SELLO DE RECIBIDO.
J.G.	25. RECIBE EL PROYECTO, LO REvisa Y AUTORIZA.	(6)	25.- PLANEACION PRESUPUES TO.
	26. ENVIA PRESUPUESTO AUTORIZADO.	(6)	26.-SELLO DE RECIBIDO.
D.P.	27. RECIBE EL PRESUPUESTO AUTORIZADO Y REALIZA REGISTRO DEL MISMO CLASIFICANDOLO POR CENTRO DE COSTOS, EN SU CARPETA DE CONTROL.	(6)	27.- PRESUPUESTO AUTORIZA DO.

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO / CONTROL
C.C.	28. REALIZA EL VACIADO DEL PRESUPUESTO AUTORIZADO POR CENTRO DE COSTOS Y PARTIDAS PARA DAR COMUNICADO OFICIAL.	(5)	28.- PRESUPUESTO AUTORIZADO.
	29. ENVIA A CADA CENTRO DE COSTOS SU PRESUPUESTO FINANCIERO AUTORIZADO EN FORMA OFICIAL.	(5)	29.- SELLO DE RECIBIDO.
	30. RECIBE COMUNICADO OFICIAL DE SU PRESUPUESTO AUTORIZADO.	(5)	30.- PRESUPUESTO FINANCIERO AUTORIZADO.
	31. DE ACUERDO AL CALENDARIO DE INICIO DEL PRESUPUESTO EJERCE SU PRESUPUESTO.	(1)	31.- PRESUPUESTO FINANCIERO AUTORIZADO.
	32. PARA EL EJERCICIO DE SU PRESUPUESTO EN CUANTO: - CONGRESOS, CONVENCIONES Y CURSOS - EVENTOS, SUS GASTOS Y CONSUMOS - RECIBO DE HONORARIOS. REALIZA UNA SOLICITUD PRESUPUESTAL.	(7) SOLICITUD PRESUPUESTAL.	32.- PRESUPUESTO FINANCIERO AUTORIZADO.
	33. REALIZA EL LLENADO DE LA FORMA, RECADANDO AUTORIZACION DEL RESPONSABLE DEL CENTRO DE COSTOS EN ORIGINAL Y TRES COPIAS	(7)	33.- SOLICITUDES PRESUPUESTALES FINANCIERAS.
	34. CHECA SI SE SOLICITO EN EL PRESUPUESTO Y SI EXISTE CANTIDAD DISPONIBLE PARA LA PARTIDA SOLICITADA.	(7)	34.- PRESUPUESTO FINANCIERO AUTORIZADO.
	35. ENVIA AL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS PARA SU AUTORIZACION.	(7)	35.- SELLO DE RECIBIDO.

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO / CONTROL
D.P.	36. RECIBE SOLICITUD, REvisa, REGISTRA Y AU TORIZA.	(7)	36.- EJERCICIO PRESUPUESTO
	37. UNA VEZ AUTORIZADA LA SOLICITUD ENVIA A CONTABILIDAD	(7)	37.- SELLO DE RECIBIDO.
A.C.	38. RECIBE SOLICITUD, REALIZA CUENTA POR - PAGAR Y ENVIA A TESORERIA PARA EMITIR- CHEQUE.	(7)	38.-SELLO DE RECIBIDO.
T.	39. RECIBE SOLICITUD Y REALIZA PROGRAMACION DE CHEQUE.	(8) CUENTA - POR PAGAR	39.- SOLICITUD CHEQUES.
	40. DA AVISO AL CENTRO DE COSTOS DE CUANDO SE VA A EXPEDIR EL CHEQUE PARA QUE PA- SEN A RECOGERLO.	(8)	40.- CHEQUES POR PAGAR.
	41. REALIZA CHEQUE Y LO ENVIA A AUTORIZACION JUNTO CON EL PAGARE	(9) CHEQUE (10) PAGARE	41.- CHEQUES EMITIDOS.
D.F.	42. RECIBE CHEQUE Y AUTORIZA Y ENVIA A AUTO RIZACION FINAL.	(10)	42.- FIRMA DE RECIBIDO.
R.	43. RECIBE CHEQUE Y AUTORIZA ENVIANDOLO A TESORERIA.	(10)	43.- FIRMA DE RECIBIDO.
	44. RECIBE CHEQUE AUTORIZADO.	(10)	44.- CHEQUES EMITIDOS.
	45. ENTREGA CHEQUE JUNTO CON EL PAGARE	(10) y (11)	45.- FIRMA DE RECIBIDO.
	46. ENVIA A CONTABILIDAD COPIA DEL CHEQUE CON PAGARE.	(10) y (11)	46.- COMPROBACION PAGARES.

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO / CONTROL
C.C.	47. UNA VEZ REALIZADO EL EVENTO, COMPROBEA EL GASTO CON NOTAS O FACTURAS Y ENVIA A CONTABILIDAD EN UN PLAZO DE DIEZ DIAS HABILES DESPUES DE EMITIDO EL CHEQUE	(9)	47.- COMPROBACION GASTOS
A.C.	48. RECIBE LA COMPROBACION, REvisa QUE LAS NOTAS CONTENGAN LOS REQUISITOS FISCALES	(12)COMPROBACION PAGARE.	48.- FIRMA DE RECIBIDO
	49. ANEXA COPIA DEL CHEQUE Y PAGARE, HACIENDO EL REGISTRO CORRESPONDIENTE.	(10) y (11)	49.- COMPROBACION DE PAGARES.
	50. ELABORA POLIZA CORRESPONDIENTE	(13)POLIZA	50.- DIARIO
	51. ENVIA AL CENTRO DE COSTOS EL PAGARE CORRESPONDIENTE.	(11)	51.- COMPROBACION DE PAGARES.
C.C.	52. RECIBE Y DESTRUYE EL ORIGINAL DEL PAGARE.	(11)	52.- ARCHIVO COPIA.
	53. CUANDO REQUIERE DE ALGUN MATERIAL DE COMPRAS, REALIZA UNA REQUISICION EN ORIGINAL Y TRES COPIAS.	(14)REQUISICION	53.- REQUISICIONES SOLICITADAS.
	54. RECABA FIRMA DEL RESPONSABLE DEL CENTRO DE COSTOS.	(14)	54.- SOLICITUD REQUISICIONES.
	55. REvisa QUE EXISTA PRESUPUESTO PARA LA PARTIDA SOLICITADA	(14)	55.- PRESUPUESTO FINANCIERO AUTORIZADO.
	56. ENVIA AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS PARA SU COTIZACION, DE ACUERDO A:	(14)	56.- SELLO DE RECIBIDO.

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO / CONTROL
	- LOS DIAS ESTABLECIDOS PARA ENTREGA DE REQUISICIONES.		
D.C.	57. RECIBE REQUISICION Y COTIZA POR LO MENOS CON TRES PROVEEDORES.	(4)	57.- COTIZACIONES
	58. UNA VEZ COTIZADA ENVIA A PRESUPUESTOS PARA SU AUTORIZACION.	(4)	58.- SELLO DE RECIBIDO.
D.P.	59. RECIBE, REvisa, REGISTRA, AUTORIZA Y ENVIA.	(4)	59.- EJERCICIO PRESUPUESTO
D.C.	60. RECIBE ORIGINAL Y COPIA DE LA REQUISICION AUTORIZADA.	(4)	60.- SELLO DE RECIBIDO.
	61. ELABORA EL PEDIDO CON EL PROVEEDOR.	(4)	61.- PEDIDOS.
	62. DE ACUERDO CON LOS PLAZOS FIJADOS CON EL PROVEEDOR, PROGRAMA CHEQUE.	(4)	62.- PROGRAMACION CHEQUE.
	63. ELABORA SOLICITUD DE CHEQUE DE ACUERDO AL CALENDARIO PARA EXPEDICION DE CHEQUES A COMPRAS Y ENVIA A TESORERIA.	(15)SOLICITUD	63.- SOLICITUD DE CHEQUES.
T.	64. RECIBE SOLICITUD DE CHEQUE Y LO EXPIDE MANDANDO COPIA A CONTABILIDAD.	(15)	64.- SOLICITUD DE CHEQUES.
	65. RECABA AUTORIZACION DE LA DIRECCION DE FINANZAS Y RECTORIA.	(16)CHEQUE	65.- CHEQUES EMITIDOS.
D.C.	66. RECOGE EL CHEQUE.	(16)	66.- FIRMA DE RECIBIDO.
	67. RECIBE MATERIAL POR PARTE DEL PROVEEDOR REvisa PEDIDO CONTRA FACTURA.	(17)PEDIDO	67.- ENTRADA DE ALMACEN.

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO / CONTROL
	68. ELABORA ENTRADA DE ALMACEN Y ENVIA CONFACTURA A COMPRAS.	(17)	68.- ENTRADA DE ALMACEN.
	69. DA AVISO AL CENTRO DE COSTOS PARA QUE RECOGA EL MATERIAL.	(18)ENTRADA	69.- ENTRADA DE ALMACEN.
D.C.	70. PAGA AL PROVEEDOR CONTRA FACTURA.	(18)	70.- COMPRAS REALIZADAS.
	71. ENVIA A CONTABILIDAD ORIGINAL DE FACTURA Y COPIA DE CHEQUE.	(16)	71.- SELLO DE RECIBIDO.
A.C.	72. RECIBE DOCUMENTOS, REvisa Y REGISTRA.	(19)COMPROBACION.	72.- PENDIENTES COMPROBAR.
	73. ELABORA POLIZA.	(19)	73.- DIARIO.
C.C.	74. ELABORA SALIDA DE ALMACEN, DEL MATERIAL SOLICITADO Y RECABA FIRMA DEL RESPONSABLE DEL CENTRO.	(20)SALIDA DE ALMACEN.	74.- SALIDAS DE ALMACEN.
D.P.	75. EN UN PERIODO DE UN MES REALIZA EL CORTE DE LOS MOVIMIENTOS HECHOS EN EL MES POR CUENTA Y CENTRO DE COSTOS.	(21)EJERCICIO PRESUPUESTO.	75.-EJERCICIO PRESUPUESTO.
	76. VACIA INFORMACION EN LOS FORMATOS DE -- CORTES MENSUALES QUE CONTIENEN: - NO. DE CUENTA. - NOMBRE DE LA CUENTA. - PRESUPUESTO AUTORIZADO. - EJERCIDO EN EL MES. - TOTAL ACUMULADO. - TOTAL DISPONIBLE	(22)CORTES - MENSUALES	76.- EJERCICIO PRESUPUESTO

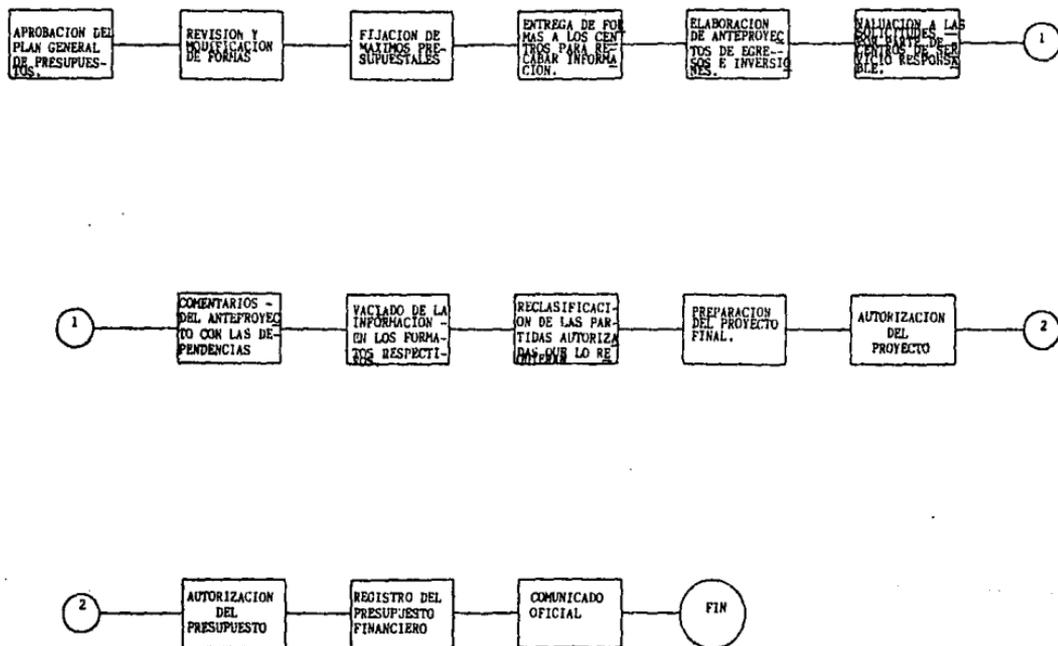
AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO / CONTROL
	77. ENVIA A CADA CENTRO DE COSTOS LA INFORMACION .	(22)	77.- SELLO DE RECIBIDO.
C.C.	78. REvisa informacion del ejercicio de su presupuesto.	(22)	78.- CORTES MENSUALES
D.P.	79. EN LOS CASOS DE QUE NO EXISTA PARTIDA - PRESUPUESTAL ENVIA AL COMITE DE PRESUPUESTOS PARA SU CONSIDERACION,	(21)	79.- SOLICITUDES COMITE DE PRESUPUESTOS.
P.	80. ANALIZA CON LOS MIEMBROS DE LA COMISION LA SOLICITUD DE ACUERDO A LA NECESIDAD DEL REQUERIMIENTO Y ENVIA A PRESUPUESTOS.	(8) y/o (14)	80.- COMITE DE PRESUPUESTOS.
D.P.	81. RECIBE LAS SOLICITUDES Y DA AVISO A LOS CENTROS DE COSTOS SI LAS SOLICITUDES -- PENDIENTES FUERON O NO AUTORIZADAS.	(8) y/o (14)	81.- EJERCICIO PRESUPUESTO
	82. CANALIZA PARA EL CENTRO DE SERVICIOS - DE ACUERDO A LA SOLICITUD PARA DAR TRAMITE.	(8) y/o (14)	82. SELLO DE RECIBIDO.
	83. EN CASO DE NO SER AUTORIZADA CANCELA.	(8) y/o (14)	83.- ARCHIVO.
	84. ANUALMENTE REALIZA CONCILIACIONES CON EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD, CON REVISIONES MENSUALES.	(21)	84.- CONCILIACIONES.

CASO PRACTICO;

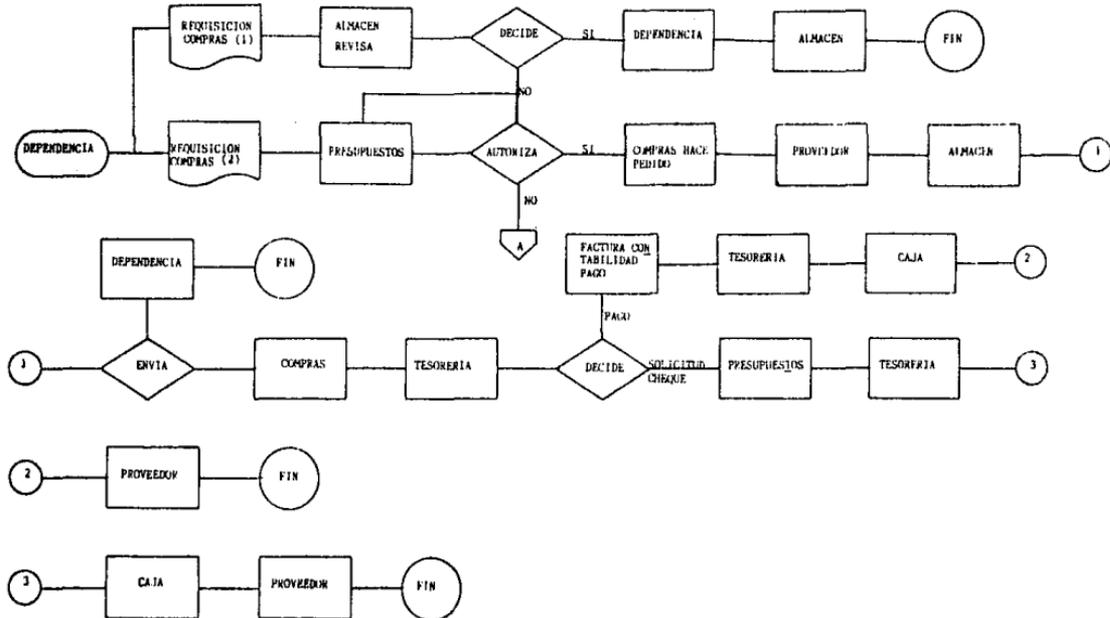
AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA AL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS DE UNA INSTITUCION DE - ENSEÑANZA MEDIA Y SUPERIOR.

CAPITULO IV

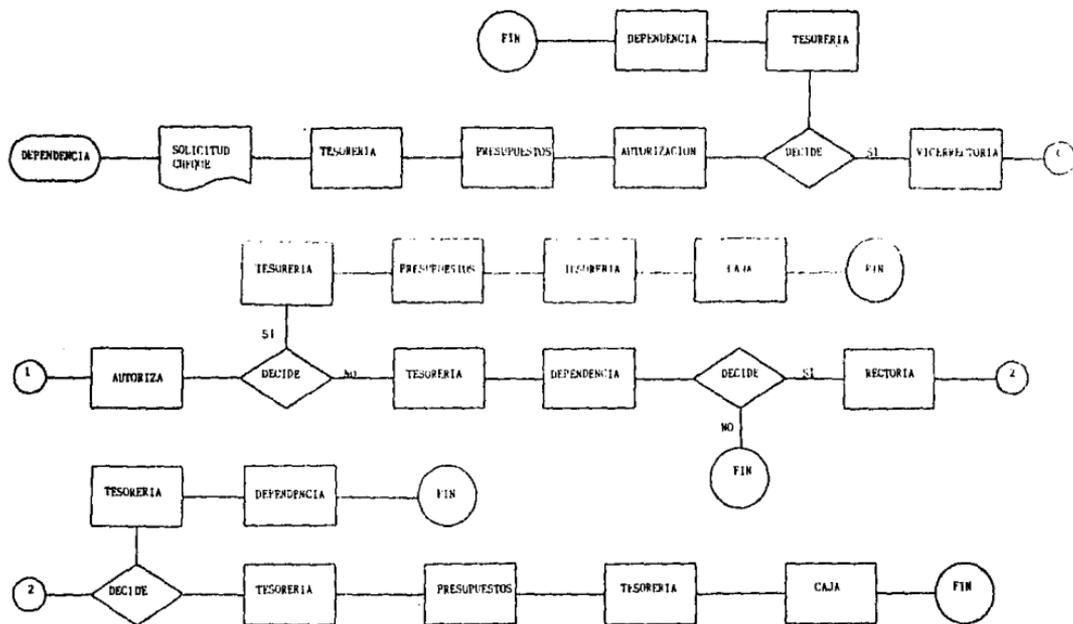
PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO FINANCIERO

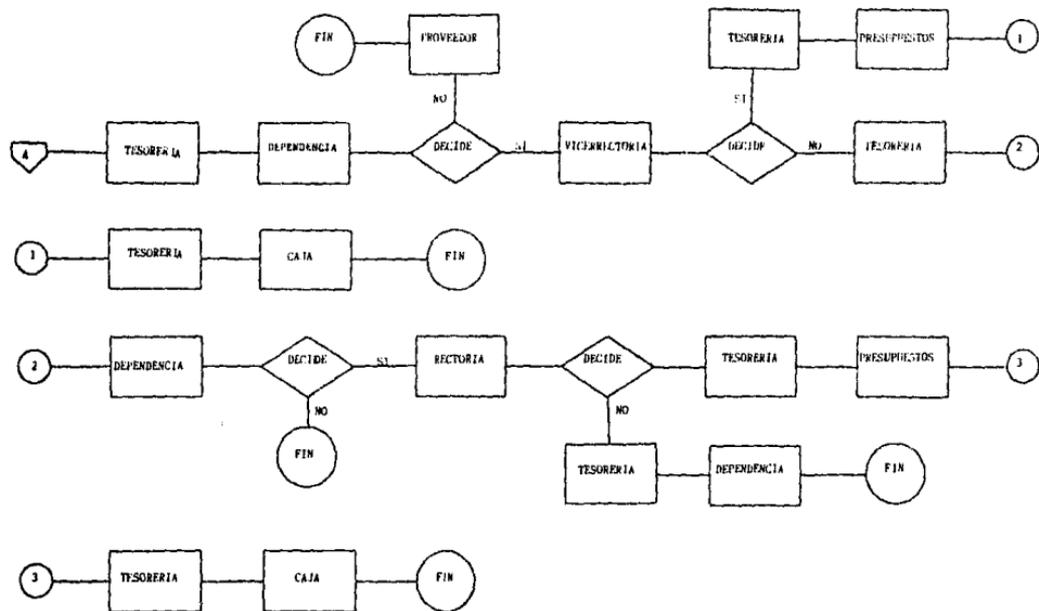


### PROCEDIMIENTO PARA AUTORIZACION DE REQUISICIONES



## PROCEDIMIENTO PARA AUTORIZACION DE SOLICITUDES





**DESCRIPCIONES DE PUESTOS PROPUESTAS**

**ANEXO V**

## DESCRIPCION DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE PRESUPUESTOS.

NO. DE OCUPANTES: UNO.

REPORTA A: DIRECCION ADMINISTRATIVA.

PUESTOS QUE LE REPORTAN: ENCARGADO DE PRESUPUESTOS.

AUXILIARES DE PRESUPUESTOS.

SECRETARIA.

AREA: DIRECCION ADMINISTRATIVA.

### OBJETIVO:

PLANEAR LAS ACTIVIDADES DE LA ENTIDAD A TRAVES DE LA CUANTIFICACION DE LAS MISMAS EN BASE AL CONOCIMIENTO DE LAS NECESIDADES PARA SATISFACER EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS TANTO GENERALES COMO PARTICULARES DE CADA UNO DE LOS DEPARTAMENTOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCION.

### DESCRIPCION GENERICA:

PREVEER, PLANEAR, ORGANIZAR, DIRIGIR, INTEGRAR Y CONTROLAR LA PREPARACION, ELABORACION, EJERCICIO Y CONTROL DEL PRESUPUESTO FINANCIERO DE LA INSTITUCION.

### DESCRIPCION ESPECIFICA:

- DELEGA AL ENCARGADO DE PRESUPUESTOS FUNCIONES OPERATIVAS NECESARIAS PARA LA PROPORCION DE INFORMACION VERAZ Y OPORTUNA DEL EJERCICIO DEL PRESUPUESTO DE LAS DIVERSAS DEPENDENCIAS.
- ORGANIZA, DIRIGE Y CONTROLA LOS CORTES MENSUALES DEL EJERCICIO DEL PRESUPUESTO, REPORTES ESPECIFICOS POR PARTIDAS DE CADA DEPENDENCIA, CUANDO ASI LO SOLICITE EL DIRECTOR ADMINISTRATIVO.

- ACUERDA CON SUS SUBORDINADOS Y ELABORA CALENDARIOS DE ACTIVIDADES A REALIZAR POR EL DEPARTAMENTO BAJO LOS LINEAMIENTOS DEL DIRECTOR ADMINISTRATIVO.
- ORGANIZA, DIRIGE, SUPERVISA Y CONTROLA LOS PROYECTOS DE PRE SUPUESTOS.
- REvisa LOS DIVERSOS TRABAJOS ENCOMENDADOS POR EL DIRECTOR ADMINISTRATIVO.
- CONTROLA LOS AJUSTES AL PRESUPUESTO APROBADO Y LOS COORDINA EN CUANTO A: SOBREGIROS, TRANSFERENCIAS, REDISTRIBUCION DEL PRESUPUESTO.
- CONTROLA INFORMACION DE LAS NECESIDADES Y DUDAS DE LOS DEPARTAMENTOS DURANTE LA PREPARACION, ELABORACION Y EJERCICIO DEL PRESUPUESTO.
- MANTIENE CONTACTO PERSONAL O TELEFONICO CON DIRECTORES DE LOS DEPARTAMENTOS EN LO REFERENTE A SU PRESUPUESTO FINANCIERO.
- CONTROLA LAS HORAS PAGADAS DEL PERSONAL A SU CARGO, ASI COMO EL CUMPLIMIENTO DE SUS ACTIVIDADES.
- EXPONE MODIFICACIONES A LOS FORMATOS PARA EL LLENADO DEL PRESUPUESTO AL DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y DIRECTOR DEL CENTRO DE PLANEACION.
- REDACTA INFORMES Y PROGRAMAS.
- REvisa LAS DIFERENTES SOLICITUDES PARA EL EJERCICIO DEL PRE SUPUESTO.
- AUTORIZA EL EJERCICIO DEL PRESUPUESTO EN SUS DIFERENTES PARTIDAS.
- FIRMA CORTES MENSUALES SOBRE EL EJERCICIO DEL PRESUPUESTO.
- DICTA COMUNICADOS SOBRE NORMAS, POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA SU DIFUSION.
- INTEGRA EL COMITE DE PRESUPUESTOS DONDE SE ANALIZAN LAS DIVERSAS SOLICITUDES Y/O REQUISICIONES QUE EXCEDEN LOS -----

\$100,000.00 ( CIEN MIL PESOS OC/100 M.N.) ASI COMO LAS QUE-  
NO TIENEN PRESUPUESTO EN LA PARTIDA CORRESPONDIENTE DE LA -  
SOLICITUD.

DESCRIPCION DE PUESTO.

NOMBRE DEL PUESTO: ENCARGADO DE PRESUPUESTOS.  
NO. DE OCUPANTES: UNO.  
REPORTA A: JEFE DE PRESUPUESTOS.  
PUESTOS QUE LE REPORTAN: AUXILIAR DE PRESUPUESTOS.  
AREA: DIRECCION ADMINISTRATIVA.

OBJETIVO:

ANALIZAR Y VERIFICAR LAS PARTIDAS PRESUPUESTALES ASI COMO LA ELABORACION DE PRESUPUESTOS ESPECIALES PARA COORDINAR Y CONTROLAR LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LA INSTITUCION.

DESCRIPCION GENERICA:

COORDINAR LA PREPARACION, ELABORACION, EJERCICIO Y CONTROL -- DEL PRESUPUESTO DE LA INSTITUCION.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

- CODIFICA Y VERIFICA EL PRESUPUESTO DISPONIBLE PARA SU EJERCICIO EN REQUISICIONES, SOLICITUDES PRESUPUESTALES O CARTAS DE SOLICITUD.
- VERIFICAR Y DESCARGAR LOS PAGOS AUTORIZADOS DE HONORARIOS.
- REGISTRAR, REVISAR Y CONTROLAR LAS PLANTAS DOCENTES DE LAS DIFERENTES ESCUELAS ASI COMO SUS ALTAS, BAJAS Y CAMBIOS DE ACUERDO A: NO. DE HORAS AUTORIZADAS POR SEMESTRE, MATERIA, GRUPO, HORARIO.
- REVISAR LAS ALTAS, BAJAS Y CAMBIOS DE LA PLANTA ACADEMICA.
- DAR INFORMACION Y APOYO A LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS DE LA ENTIDAD EN CUANTO AL EJERCICIO DE SU PRESUPUESTO.
- REGISTRAR Y CODIFICAR LOS MOVIMIENTOS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE CONFIANZA.

- ELABORAR MENSUALMENTE CORTES PRESUPUESTALES POR CADA CENTRO DE COSTOS.
- REALIZAR MENSUALMENTE LA CONCILIACION ENTRE EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y DE PRESUPUESTOS.
- CORTES MENSUALES DE CHEQUES EMITIDOS.
- ANALISIS DE LAS VARIACIONES DEL PRESUPUESTO EJERCIDO CONTRA EL PRESUPUESTO POR CENTRO DE COSTOS.
- PREPARAR ANALISIS ANUAL DE PORCENTAJES DE INFLACION PARA FIJAR MAXIMOS PRESUPUESTALES EN LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO.
- REALIZAR UN CORTE ANUAL DEL EJERCICIO DE REMUNERACIONES, -- PRESTACIONES Y COSTOS INDIRECTOS.
- REGISTRO Y CONTROL DE LOS PRESUPUESTOS DE CURSOS.
- CAPTURAR EN LA MICROCOMPUTADORA LOS MOVIMIENTOS DEL EJERCICIO DEL PRESUPUESTO MENSUALMENTE, TOMANDO EN CUENTA LAS TRANSFERENCIAS, VARIACIONES.

DESCRIPCION DE PUESTO.

NOMBRE DEL PUESTO: AUXILIAR DE PRESUPUESTOS.

NO. DE OCUPANTES: DOS.

REPORTA A: JEFE Y ENCARGADO DE PRESUPUESTOS.

PUESTOS QUE LE REPORTAN : NINGUNO.

AREA: DIRECCION ADMINISTRATIVA.

OBJETIVO:

REGISTRAR Y CONTROLAR EL EJERCICIO DEL PRESUPUESTO DEL PERSONAL DOCENTE DE LA ENTIDAD.

DESCRIPCION GENERICA:

LLEVAR UN CONTROL DE LAS PLANTAS DEL PERSONAL DOCENTE ENVIADAS POR LAS DIFERENTES ESCUELAS ENVIADAS SEMESTRALMENTE.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

- RECEPCION DE MODIFICACIONES A LA PLANTA DE PERSONAL ACADEMICO QUE ENVIAN LAS DIFERENTES ESCUELAS, CUANDO QUIEREN DAR BAJA O ALTA A ALGUN CATEDRATICO O CUANDO HAY UN INCREMENTO O DISMINUCION EN LAS HORAS AUTORIZADAS EN LA PLANTA ACADEMICA.
- REVISION DE LAS MODIFICACIONES A LA PLANTA DE PERSONAL ACADEMICO DE ACUERDO A:  
LLENADO CORRECTO DEL FORMATO, QUE NO FALTE NINGUN DATO, SI SE TRATA DE ALTA A UN CATEDRATICO DE NUEVO INGRESO, REVISAR QUE EL NUMERO DE HORAS NO EXCEDA DEL MAXIMO ESTABLECIDO, SI SE TRATA DE INCREMENTO EN HORAS, SE REvisa EN EL ARCHIVO -- MAESTRO QUE EL NUMERO DE HORAS DEL CATEDRATICO CON EL INCREMENTO NO EXCEDA DEL MAXIMO ESTABLECIDO.

- CONTROL DE NO. DE HORAS DOCENTES PARA QUE NO SOBREPASEN LO-AUTORIZADO.
- REGISTRO DE LAS MODIFICACIONES A LA PLANTA.
- ARCHIVO DE MODIFICACIONES A LA PLANTA.
- REPORTAR AL JEFE DE PRESUPUESTOS CUALQUIER ANOMALIA ENCON--TRADA IMPORTANTE EN LAS MODIFICACIONES.
- REDACTAR Y ENVIAR COMUNICADOS A LAS DIFERENTES ESCUELAS EN-CASO DE EXISTIR ALGUNA ACLARACION.
- MANTENER COMUNICACION TELEFONICA CON LAS DIFERENTES ESCUE--LAS CON EL FIN DE RESOLVER DUDAS O HACER ACLARACIONES REFE--RENTES A LAS MODIFICACIONES A LA PLANTA.
- RECEPCION Y REVISION DE LA PLANTA ACADEMICA ENVIADA POR LAS DIFERENTES ESCUELAS SEMESTRALMENTE DE ACUERDO A: NUMERO DE-HORAS PRESUPUESTADAS, QUE NO EXISTA DUPLICIDAD EN HORARIOS, CHECAR QUE EL NUMERO DE HORAS ASIGNADO A CADA CATEDRATICO - NO EXCEDA DEL MAXIMO AUTORIZADO.
- CUANTIFICAR EL NUMERO DE PLAZAS AUTORIZADAS Y REQUERIDAS PA-RA CADA SEMESTRE.
- ELABORAR Y ENVIAR A TODAS LAS ESCUELAS UN CORTE BIMESTRAL - DEL NUMERO DE HORAS Y PLAZAS EJERCIDAS CONTRA LAS DOCENTES.

DESCRIPCION DE PUESTO.

NOMBRE DEL PUESTO: AUXILIAR DE PRESUPUESTOS.  
NO. DE OCUPANTES: DOS.  
REPORTA A: JEFE Y ENCARGADO DE PRESUPUESTOS.  
PUESTOS QUE LE REPORTAN: NINGUNO.  
AREA: DIRECCION ADMINISTRATIVA.

OBJETIVO:

REGISTRAR Y CONTROLAR EL EJERCICIO DEL PRESUPUESTO DE LA ENTIDAD.

DESCRIPCION GENERICA:

LLEVAR UN CONTROL DE LAS SOLICITUDES, REQUISICIONES Y SALIDAS DE ALMACEN ENVIADAS POR LOS DIFERENTES CENTROS DE COSTOS PARA VERIFICAR QUE TENGAN PARTIDA PRESUPUESTAL.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

- RECIBIR TODAS LAS SOLICITUDES, REQUISICIONES Y SALIDAS DE ALMACEN CLASIFICANDOLAS POR CENTRO DE COSTOS Y CUENTA, REVISANDO: QUE ESTEN DEBIDAMENTE AUTORIZADAS POR EL RESPONSABLE DEL CENTRO, QUE EXISTA PRESUPUESTO DENTRO DEL RUBRO QUE SOLICITAN, ANOTAR EN CADA SOLICITUD EL NUMERO DE CUENTA, NUMERO DE CENTRO DE COSTOS Y CANTIDAD DISPONIBLE EN EL RUBRO QUE LE CORRESPONDA.
- REVISAR EN EL CASO DE MOBILIARIO Y EQUIPO QUE HALLA SIDO SOLICITADO DENTRO DEL PRESUPUESTO Y AUTORIZADO.
- REVISAR EN EL CASO DE CONGRESOS, CONVENCIONES Y CURSOS QUE HALLA SIDO SOLICITADO EN EL PRESUPUESTO Y AUTORIZADO.
- ENVIAR AL CENTRO DE SERVICIO CORRESPONDIENTE LAS SOLICITUDES Y/O REQUISICIONES AUTORIZADAS POR EL JEFE DE PRESUPUESTOS.

TOS. .

- CLASIFICAR POR CUENTA Y CENTRO DE COSTOS LAS SALIDAS DE ALMACEN.
- REGISTRAR TODAS LAS AUTORIZACIONES REALIZADAS POR CUENTA Y CENTRO DE COSTOS.
- MANTENER CONTACTO TELEFONICO CON LOS CENTROS DE COSTOS CON EL FIN DE NOTIFICAR SI SU SOLICITUD FUE AUTORIZADA O NO.
- ENTREGAR AL JEFE DE PRESUPUESTOS POR SEPARADO LAS SOLICITUDES QUE NO PROCEDAN, ASI COMO LAS QUE SE EXCEDEN DE LOS --- \$100,000.00 PARA QUE SEAN ANALIZADAS Y AUTORIZADAS EN SU CASO POR EL COMITE DE PRESUPUESTOS.
- APOYAR AL ENCARGADO EN LA ELABORACION MENSUAL DE LOS CORTES PRESUPUESTALES POR RUBRO Y CENTRO DE COSTOS.
- LLEVAR UN ARCHIVO CONSECUTIVO MENSUAL DE LAS AUTORIZACIONES REALIZADAS POR CENTRO DE COSTOS.
- APOYAR AL ENCARGADO EN LOS ANALISIS DE VARIACIONES.

DESCRIPCION DE PUESTO.

NOMBRE DEL PUESTO: SECRETARIA DE PRESUPUESTOS.

NO. DE OCUPANTES: UNO.

REPORTA A: JEFE DE PRESUPUESTOS.

PUESTOS QUE LE REPORTAN: NINGUNO.

AREA: DIRECCION ADMINISTRATIVA.

OBJETIVO:

PROPORCIONAR APOYO SECRETARIAL AL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS.

DESCRIPCION GENERICA:

RECEPCION Y CONTROL DE TODOS LOS DOCUMENTOS ENVIADOS AL DEPARTAMENTO, MECANOGRAFIAR Y ARCHIVAR TODA LA CORRESPONDENCIA, -- ATENDER LLAMADAS TELEFONICAS ASI COMO A LAS PERSONAS QUE ACUDEN AL DEPARTAMENTO.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

- ATENDER A LAS PERSONAS QUE ACUDAN AL DEPARTAMENTO.
- ATENDER LLAMADAS TELEFONICAS.
- TOMAR DICTADO.
- MECANOGRAFIAR TODA AQUELLA INFORMACION QUE SE REQUIERA EN EL DEPARTAMENTO.
- RECIBIR Y DISTRIBUIR LA CORRESPONDENCIA DEL DEPARTAMENTO, -- ASI COMO ENVIAR LA GENERADA POR EL MISMO, EN ALGUNOS CASOS-- PERSONALMENTE, EN OTROS A TRAVES DE MENSAJERIA.
- LLEVAR UN CONTROL DE LA CORRESPONDENCIA EN ORDEN PROGRESIVO FOLIO TANTO DE ENTRADA COMO DE SALIDA.
- CUIDAR QUE EL DEPARTAMENTO CUENTE CUENTE CON LA PAPELERIA Y MATERIAL NECESARIO DE OFICINA PARA EL DESEMPEÑO DE SUS LABORES.

- ATENDER COPIAS FOTOSTATICAS DE AQUELLA DOCUMENTACION QUE --  
ASI LO REQUIERA.
- ELABORAR SOLICITUDES DE ORDEN DE TRABAJO A MANTENIMIENTO Y-  
SERVICIOS CUANDO SE REQUIERAN.
- ENCARGARSE DEL ARCHIVO DE LA CORRESPONDENCIA DEL DEPARTAMENT  
TO Y MANTENERLO ACTUALIZADO.

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

## BIBLIOGRAFIA

WILLIAM P. LEONARD. AUDITORIA ADMINISTRATIVA. (MEXICO: DIANA, 1977, 1a. ED. , 6a. IMP.). PAGES. 135,270-280.

ALVAREZ, A.J. AUDITORIA ADMINISTRATIVA. MEXICO: UNIVERSIDAD - NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO, FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION, S.F. ( 11a. REIMP. ).

BERNAL, V.M. AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA: TESIS, INEDICTA, PARA OBTAR POR EL GRADO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS, UNIVERSIDAD ANAHUAC,- 1973.

FERNANDEZ, A.J. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA. MEXICO: DIANA, - 1978, 1a. ED. ( 6a. IMP. ).

GUERRA MUÑOZ, FERNANDO. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS. CICLO DE CONFERENCIAS EXPUESTAS EN EL CENTRO DE EJECUTIVOS DE LA CIUDAD DE MEXICO, EN NOVIEMBRE- DE 1974.

MARTINEZ, V. F. EL CONTADOR PUBLICO Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA, S.A. ,1979, 3a. ED.

NORBECK, E.F. AUDITORIA ADMINISTRATIVA. MEXICO: TECNICA, 1978 2a. ED. ( 3a. REIMP. ).

LINDBERG, ROY A. Y COHN, THEODORE: AUDITORIA DE OPERACIONES,- MEXICO, TECNICA, 1975.

RODRIGUEZ VALENCIA, JOAQUIN: SINOPSIS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA, 2a. EDICION, MEXICO, TRILLAS, 1984.

RUBIO RAGAZZONI, VICTOR M. Y HERNANDEZ FUENTES, JORGE: GUIA - PRACTICA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA, MEXICO, PAC., 1981.

HOLMES, W. ARTHUR: PRINCIPIOS BASICOS DE AUDITORIA, MEXICO, - C.E.C.S.A., 1980.

THIERAUF, ROBERT J. : AUDITORIA ADMINISTRATIVA, 1a. EDICION, - MEXICO, LIMUSA, 1984.

FAYOL, HENRY: ADMINISTRACION INDUSTRIAL Y GENERAL, HERRERO -- HERMANOS, S.A., MEXICO.

TERRY, GEORGE R.: PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION, COMPAÑIA EDITORIAL CONTINENTAL, S.A. 9a. EDICION, MEXICO 1975.

KOONTZ Y O'DONNELL: CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA: UN ANALISIS DE LAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION, EDITORIAL MC. GRAW HILL, 5a. EDICION.

REYES PONCE, AGUSTIN: ADMINISTRACION DE EMPRESAS, TEORIA Y -- PRACTICA, 1a. PARTE, EDITORIAL LIMUSA, 22a. EDICION, MEXICO - 1978.

REYES PONCE, AGUSTIN: ADMINISTRACION DE EMPRESAS, TEORIA Y -- PRACTICA, 2a. PARTE, EDITORIAL LIMUSA, 15a. EDICION, MEXICO - 1979.