

300627
16
251



Universidad Intercontinental

ESCUELA DE ADMINISTRACION

Con Estudios Incorporados a la
Universidad Nacional Autónoma de México
1987 - 1992

" LA APLICACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA
PARA LA OPTIMIZACION DE LAS OPERACIONES
DE UNA COMPAÑIA ASEGURADORA "

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N :

ROJAS CABALLERO VIANCA ARIADNE

SOLIS CAMARA ROSAS ELENA

TAVERA CEDILLO MARCELA

Asesor de Tesis :
Lic. Ana Elena Dorantes de González

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

MEXICO, D. F.

1993



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

INTRODUCCION

CAPITULO I. La Auditoria Administrativa.

PAGINA

| | | |
|---------|---|----|
| 1.1 | Generalidades de la Auditoria..... | 1 |
| 1.1.1 | Antecedentes. | |
| 1.1.2 | Que es Auditoria. | |
| 1.1.3 | Diferentes tipos de Auditoria. | |
| 1.2 | Que es Auditoria Administrativa. | 18 |
| 1.2.1 | Definición. | |
| 1.2.2 | Objetivos, alcance y limitaciones. | |
| 1.2.2.1 | Objetivos. | |
| 1.2.2.2 | Alcance. | |
| 1.2.2.3 | Limitaciones. | |
| 1.2.3 | La Auditoria Administrativa interna y externa. | |
| 1.2.4 | Ubicación y actividades. | |
| 1.2.4.1 | Ubicación de las funciones de la Auditoria Administrativa en la organización. | |
| 1.2.4.2 | Actividades a desarrollar en la Auditoria Administrativa. | |
| - | Cuadro sinóptico de diversos autores. | 22 |

| | | |
|-----|---|---------|
| 1.3 | Por qué llevar a cabo una Auditoría Administrativa |34 |
| 1.4 | Factores que garantizan el éxito de una Auditoría Administrativa. |36 |

CAPITULO II. Mecanica de la Auditoría Administrativa.

| | | |
|---------|--|---------|
| 2.1 | Normas generales aceptadas para la realización de la Auditoría Administrativa. |38 |
| 2.1.1 | Normas de Auditoría Administrativa. | |
| 2.1.2 | Código de ética profesional. | |
| 2.2 | Aspectos fundamentales de Auditoría Administrativa. |42 |
| 2.2.1 | Objetivos, Políticas y Planes. | |
| 2.2.2 | Estructura Organizativa. | |
| 2.2.2.1 | Organigramas. | |
| 2.2.2.2 | Análisis de Puestos. | |
| 2.2.2.3 | Método de Análisis. | |
| 2.2.3 | Métodos, Sistemas y Procedimientos. | |
| 2.2.3.1 | Cómo se dirige el análisis de procedimientos. | |
| 2.2.3.2 | Análisis de las etapas y | |

CAPITULO III. GENERALIDADES DE LAS CIAS. DE SEGUROS.

| | | |
|----------|--|---------|
| 3.1 | Concepto de Seguro. |81 |
| 3.2 | Antecedentes Históricos. |81 |
| 3.3 | Desarrollo del seguro en México. |83 |
| 3.4 | Riesgos y campos del Seguro |85 |
| 3.4.1. | Riesgos a los que se encuentra expuesto el hombre en cuanto a su persona. | |
| 3.4.2 | Riesgos a los que se encuentra expuesto el hombre en cuanto a su patrimonio. | |
| 3.5 | Bases Técnicas. |92 |
| 3.5.1 | Seguro de Vida. | |
| 3.5.2 | Seguro de Daños. | |
| 3.5.3 | Seguro de Vida individual. | |
| 3.5.3.1 | Coberturas básicas regulares. | |
| 3.5.3.2 | Cláusulas y beneficios adicionales. | |
| 3.5.4 | Seguro de Daños. | |
| 3.5.4.1 | Seguro de Automóviles. | |
| 3.5.4.2 | Seguro Familiar | |
| 3.5.4.3. | Gastos médicos mayores. | |

| | | |
|----------|---|---------|
| | operaciones de los procedimientos. | |
| 2.2.4 | Métodos de Control. | |
| 2.2.4.1 | Control Interno. | |
| 2.2.5 | Formas de Operación. | |
| 2.2.6 | Recursos materiales y humanos. | |
| 2.2.7. | Sistemas de información. | |
| 2.3 | Método de William P. Leonard. |65 |
| 2.3.1 | Orientación del sistema de Auditoría. | |
| 2.3.2 | Metodología a seguir en el Método de William P Leonard. | |
| 2.4 | Plan general de la Auditoría Administrativa. |69 |
| 2.4.1 | Entrevista preliminar. | |
| 2.4.2 | Definición del área de estudio. | |
| 2.4.3 | Propuesta. | |
| 2.4.3.1. | Objetivo. | |
| 2.4.3.2 | Alcance. | |
| 2.4.3.3 | Costo. | |
| 2.4.4 | Programa. | |
| 2.4.5 | Recopilación de información. | |
| 2.4.6 | Análisis de la información obtenida. | |
| 2.4.7 | Diseño general del sistema. | |
| 2.4.8 | Presentación del informe. | |
| 2.4.9 | Discusión del informe. | |
| 2.4.10 | Implantación. | |
| 2.4.11 | Seguimiento y retroalimentación. | |

**CAPITULO IV. LAS OFICINAS DE SERVICIO EN LAS COMPAÑIAS DE
SEGUROS.**

| | | |
|------------|---------------------|-----------------|
| 4.1 | Importancia. |113 |
| 4.2 | Objetivos. |113 |

CAPITULO V. CASO PRACTICO.

**"AUDITORIA ADMINISTRATIVA PRACTICADA EN EL AREA
ADMINISTRATIVA DE UNA OFICINA DE SERVICIO EN UNA COMPAÑIA DE
SEGUROS".**

| | | |
|------------------------------|--|-----------------|
| 5.1 | Introducción. |115 |
| 5.2 | Generalidades del Area. |117 |
| - | Organigrama Actual de la Oficina de Servicio. |121 |
| 5.3 | Programa de Trabajo. |122 |
| 5.4 | Informe de Resultados |147 |
| CONCLUSIONES. | |217 |
| GLOSARIO DE TERMINOS. | |222 |
| BIBLIOGRAFIA. | |224 |

INTRODUCCION

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

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

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

Debilidades tales como: políticas deficiente, mala planeación, irregularidades o carencia de controles, inexistencia de normas de desempeño, falta de adiestramiento y capacitación de personal, resistencia al cambio son algunas de las condiciones que pueden contribuir a una administración

deficiente y como consecuencia al fracaso. La Auditoría Administrativa entonces, va a detectar desviaciones y áreas de oportunidad en la organización, con el fin de implantar medidas correctivas, así como proponer sistemas que mejoren su funcionamiento, con una constante tendencia a la innovación.

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

Nuestro propósito al abordar este tema y una vez analizado el problema, es resaltar la importancia y la utilidad de la Auditoría Administrativa como herramienta para la administración en el desarrollo de las organizaciones; así mismo su aplicación en cualquier entidad económica ya sea pública o privada, industrial, comercial o de servicio, grande, mediana o pequeña.

Esta investigación esta constituida por Cinco Capítulos, Cuatro de ellos son teóricos y el último comprende el desarrollo del caso práctico.

El Primer Capítulo comprende antecedentes, generalidades y características de la Auditoría Administrativa con el fin de proporcionar una visión general de la misma.

El Segundo Capítulo proporciona la metodología a seguir en la elaboración del programa y realización de la Auditoría.

Asimismo señala diversos elementos a considerar en el desarrollo de la misma.

El Tercero y Cuarto Capítulo no muestran un panorama general de las compañías de seguros enfocado principalmente a una Oficina de Servicio.

Finalmente, el caso práctico tiene por objeto la aplicación de la Auditoría Administrativa a la Oficina de Servicio de una Compañía Aseguradora, analizando la forma y medios operativos con el fin de detectar deficiencias en los procedimientos, sistemas y controles para proponer una administración más eficaz.

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

1. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1.1. GENERALIDADES DE LA AUDITORIA.

1.1.1. ANTECEDENTES.

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

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

Es entonces cuando aparece la primera teoría administrativa, que formada por los tres elementos ayuda por primera vez al hombre, siendo estos elementos aunque raquíuticos, notablemente claros: Planeación, Organización y Dirección.

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

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

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

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

El hombre encontró hombres como él, algunos más adelantados y otros más retrasados, percatándose de que su

unión les proporcionaría beneficios para ambos hubo entonces la necesidad de unirse, encontrando un nuevo modo de vida social.

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

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

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

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

Los campos comunes de la Auditoria a través de la historia han consistido en un factor clave para dirigir y controlar toda clase de organización con aspecto financieros y económicos. En un inicio para el examen de una organización se limitaban al aspecto financiero, cuyo objetivo era descubrir posibles fraudes y errores, así como determinar la situación financiera de la misma.

Ciertamente es una herramienta muy importante para la administración en la toma de decisiones de carácter financiero, sin embargo, se carecía de la revisión y evaluación de la organización en su conjunto, en su composición y estructura orgánica, en cada una de las funciones que la integran, de sus objetivos y logros. Esta revisión y evaluación constituye lo que se conoce como Auditoría Administrativa

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

Prueba de lo anterior es, que " el padre de la administración, Henry Fayol, mencionó que El mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias, es estudiar el mecanismo administrativo para determinar si la planeación, la organización, el mando, la

coordinación y el control están adecuadamente atendidos ", o sea. si la organización está bien administrada.

El doctor James McKinsey en los años de 1935 a 1940 llegó a la conclusión de que la organización debe periódicamente hacer una auditoría, que consistiría en una evaluación de la organización en todos sus aspectos, a la vista de un medio ambiente empresarial. En México, un antecedente sobre la auditoría administrativa lo tenemos en libro " El Análisis Factorial ", guía para estudios de economía industrial, elaborado por Nathan Grabinsky y Alfred W. Klein, publicado por el Departamento de Investigaciones Industriales del Banco de México, S.A. en 1959 ". - (1)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

En la década de los cuarentas, por ejemplo los analistas financieros, así como, los banqueros manifestaron un repentino aumento en su interés por obtener información adecuada para evaluar tareas gerenciales y administrativas.

Muchos otros grupos como los inversionistas y los organismos tanto privados como gubernamentales, han buscado cada vez más información mediante la cual se pueda juzgar su calidad de administración.

Por último, hemos visto como en las organizaciones surgió una nueva necesidad que es llenada por el licenciado en administración (auditor administrativo): la extensión de

la labor de auditoría a efectos de maximizar la eficacia del control interno. Es en este proceso donde la auditoría administrativa en organizaciones de cierta magnitud se constituye en auxiliar fundamental de la dirección empresarial.

1.1.2. QUE ES AUDITORIA

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

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

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

1.1.3. DIFERENTES TIPOS DE AUDITORIA.

AUDITORIA FINANCIERA

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

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

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

Se lleva a cabo en cualquier tipo de organización financiera.

Consiste en la revisión de los estados financieros :

1) De balance.

2) De resultados.

3) Especiales.

- enfocados específicamente a descubrir fraudes, desperdicios y errores.

- peritajes, prueba pericial contable, para dilucidar una controversia de carácter fiscal-legal-civil.

- para la compra o venta de una empresa.

4) Parciales: de un área de los estados financieros como:

- cuentas por cobrar.

- gastos.

- inventarios.

- ventas.

- depuración de cuentas, etc.

Limitaciones :

- Costo elevado debido a que se requieren los servicios de un contador público independiente.

- Se refiere a hechos pasados.
- Se enfoca unicamente a aspectos financieros sin tomar en cuenta al personal, ni aspectos administrativos.
- No define oportunidades de mejoramiento ni interviene en la resolución de problemas.

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

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

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

AUDITORIA INTERNA.

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

"Es un instrumento de control que funciona por medio de la medición y evaluación de la eficacia de otras clases de control. Versa principalmente sobre asuntos de contabilidad

y financieros, pero también sirve para tratar asuntos de indole operativa." (2)

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

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

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

Al auditor interno le corresponde comprobar lo siguiente :

(2) Statement of the responsabilites or the internal auditor. New York: The Institute of Internal Auditors, INC., 1987.

- La eficiencia de las operaciones.

- La forma en que cada empleado realiza su labor individual.

- En que grado, las operaciones y el control de un departamento se comparan con otras operaciones y controles de la propia organización.

Limitaciones:

- Tiempo: se requiere de bastante tiempo sobre todo cuando se tienen que resolver problemas.

- Independencia: es relativa, ya que en las recomendaciones es parcial, por que a menudo el auditor se encuentra con su propio trabajo y llega a ser juez y parte de la materia auditada ya que él forma parte de la organización por lo tanto 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 información y sobre todo cuando se aconsejan cambios.

- Otra de sus limitaciones es que su enfoque es especialmente a aspectos de control, así como la estructura de la organización y a la medida que ésta contribuye al logro de los planes y objetivos, sin considerar, el aspecto humano de la organización ni el seguimiento del proceso administrativo.

AUDITORIA OPERACIONAL.

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

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

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

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

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

Alcance : Es útil solamente en organizaciones relativamente grandes donde la administración no puede supervisar directamente todas las operaciones.

Se enfoca hacia todos los aspectos medibles de los negocios como serían:

- estructura de la organización.
- evaluación del cumplimiento de políticas y procedimientos.
- revisión de condiciones generales de trabajo y normas de seguridad.
- normas de ejecución, como presupuestos y costos estándar.
- contabilidad y demás registros.
- informes.
- revisión sobre prácticas de compras.
- revisión de procesos de producción y de informes sobre bajas de equipos.

Limitaciones :

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

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

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

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

- Costo: entre ambas, las restricciones de tiempo y conocimiento producen la tercera que es el costo.

- No evalúa directamente la personal sino se limita a las operaciones.

- No interviene en la resolución de problemas ya que carece de tiempo suficiente y de personal especializado. Indirectamente reconoce las oportunidades de mejorar sin indicar como explotarlas.

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

AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

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

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

Alcance : Puede aplicarse cualquier tipo de organización, y sea pública o privada; de producción o de servicio, grande, pequeña o mediana; a un departamento, un área específica, una función o a toda la organización.

Limitaciones :

- Tiempo: generalmente son prolongadas por el tipo de investigación que requiere.

- Conocimientos: se requiere de un profesional con amplias conocimientos en administración general y normalmente la realiza un Licenciado en Administración.

Al igual que en la auditoría operacional es una limitación ya que aunque sea un profesional en administración no es un especialista en todas las áreas de la organización.

- Costo: de las dos anteriores, se deriva esta tercera limitación.

1.2 QUE ES AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1.2.1. Definición.

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

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

" Es el examen comprensivo y constructivo de una empresa, de una institución, de una sección de gobierno o de cualquier parte de un organismo, como una división o departamento respecto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y el uso de sus recursos físicos y humanos." (3)

Fernández Arena, José Antonio la define como :

" La revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y la participación individual de los integrantes de la institución." (4)

Rodriguez Valencia, Joaquin define a la Auditoria Administrativa como :

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

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

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

(3) FERNANDEZ ARENA, José Antonio: La Auditoría Administrativa. Edición del Autor. México 1990., p.11.

(4) IDEM, p.14.

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

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

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

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

Finalmente consideramos que Rodriguez Valencia define a la Auditoría Administrativa en una forma más amplia ya que contempla todos los aspectos que integran una organización y su funcionamiento. En otras palabras, nos proporcionan un panorama administrativo general de la organización que se audita, señalando el grado e efectividad con el que operan cada una de las unidades administrativas que la integran.

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

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

CUADRO SINOPTICO DE DIVERSOS AUTORES

| AMERICAN INSTITUTE OF MANAGEMENTS (A.I.M.) | ANALISIS FACTORIAL (Basado en A. A. INC.) | ALFONSO MEDIA FERNANDEZ | ROAQUIN RODRIGUEZ VALENCIA | JOSE ANTONIO FERNANDEZ ALFARO |
|---|--|---|--|--|
| OBJETIVO: Evaluar la Administración | OBJETIVO: Evaluar la productividad | OBJETIVO: Evaluar las funciones de la empresa. | OBJETIVO: Investigar como poseen sus administraciones generales, evaluando el grado de efectividad con el que opera cada una de las unidades administrativas que la integran, analizando especialmente aquellos problemas que poseen mayor relevancia por parte de la dirección. | OBJETIVO: Evaluar de la efectividad de las diferentes instituciones. |
| ALCANCE: Cualquier tipo de organización o subempresa, analizando en diferentes áreas. | ALCANCE: Se enfocó en más de 500 de carácter económico, y prevalece entre las variables de: <ul style="list-style-type: none"> - Organizaciones sociales. - Industriales. - Sectores de la economía. | ALCANCE: Las departamentos más representativos de las empresas. | ALCANCE: La organización en general o algunas de las diversas funciones que se se desarrollan. | ALCANCE: Se refiere a toda la empresa y por tanto prevalece el conocimiento integral de su estructura; la empresa no solo el momento actual sino la trayectoria al futuro. Abarca todo tipo de instituciones. |
| ESQUEMA GENERAL (Concepto) Los sectores a analizar dependen del tipo de organización: <ul style="list-style-type: none"> - Empresas de tipo religioso. - Puestos sociales. - Estructuras formales. - Crecimiento de sus instituciones. - Análisis de su estructura. - Programas de desarrollo. - Políticas financieras. - Análisis del consejo de directores. - Eficacia en la operación. - Dirección administrativa. - Eficacia en la Dirección. 1.- Empresas de tipo educativo: <ul style="list-style-type: none"> - Políticas académicas. - Estructuras formales. - Crecimiento. - Programas de desarrollo. - Análisis de sus sistemas y programas. - Políticas financieras. - Eficacia en la operación. - Eficacia administrativa. - Eficacia en la enseñanza. 2.- Para un hospital: <ul style="list-style-type: none"> - Políticas sociales. - Estructuras formales. - Crecimiento de sus instituciones. - Programas de desarrollo. - Cálculo de sus pautas. - Políticas financieras. - Eficacia en la operación. - Eficacia del consejo de directores. - Eficacia en la actividad específica. - Eficacia en la atención. - Función de los servicios. - Estructuras formales. - Crecimiento. - Atención a sus asociados. - Investigación y desarrollo. - Análisis del consejo de directores. - Políticas financieras. - Eficacia en la operación. 3.- Servicio al público: <ul style="list-style-type: none"> - Estructuras de los servicios. - Políticas académicas. - Estructuras formales. - Utilidades. - Atención a los asociados. - Investigación y desarrollo. - Consejo de administración. - Políticas financieras. - Eficacia en la producción. - Dirección de los servicios. - Políticas de los servicios. | ESQUEMA GENERAL (Concepto) Se evalúa los siguientes factores: <ol style="list-style-type: none"> 1) Método administrativo. 2) Política y Dirección. 3) Producción y economía. 4) Finanzas personales. 5) Métodos de producción. 6) Formas de trabajo. 7) Las estructuras. 8) Actividad productiva. 9) Continuidad y sostenibilidad. | ESQUEMA GENERAL (Concepto) Divide el estudio de la actividad en dos grandes temas: <ol style="list-style-type: none"> I. Estructural. <ul style="list-style-type: none"> - Organizativas. II. Funcionales. <ul style="list-style-type: none"> - Producción. - Ventas. - Finanzas. Incluye en evaluación cada uno de los puntos de vista: <ol style="list-style-type: none"> I. Personal. <ul style="list-style-type: none"> - Consejo de Administración. - Dirección General. - Finanzas. - Ventas. - Compra. - Personal. - Crédito y Cobranza. II. Personal. <ul style="list-style-type: none"> - Finanzas. - Organización. - Investigación. - Dirección. - Control. III. Asa Riles. <ul style="list-style-type: none"> - Sistema. - Finanzas. - Método. - Personal. - Recursos Materiales. - Casas, etc. IV. Modelo Automático. <ul style="list-style-type: none"> - Localización. - Fuente de trabajo. - Aspectos Legales. - Carga Financiera. - Servicios. - Mercados. Etc. | ESQUEMA GENERAL (Concepto) Evalúa los siguientes aspectos: <ul style="list-style-type: none"> - La efectividad de sus resultados. - Los recursos humanos. - Los recursos financieros. - Los recursos materiales. - Los métodos y controles. - Las formas de operar. Divide en evaluación cada uno de los puntos de vista: <ol style="list-style-type: none"> I. Personal. <ul style="list-style-type: none"> - Consejo de Administración. - Dirección General. - Finanzas. - Ventas. - Compra. - Personal. - Crédito y Cobranza. II. Personal. <ul style="list-style-type: none"> - Finanzas. - Organización. - Investigación. - Dirección. - Control. III. Asa Riles. <ul style="list-style-type: none"> - Sistema. - Finanzas. - Método. - Personal. - Recursos Materiales. - Casas, etc. IV. Modelo Automático. <ul style="list-style-type: none"> - Localización. - Fuente de trabajo. - Aspectos Legales. - Carga Financiera. - Servicios. - Mercados. Etc. | ESQUEMA GENERAL (Concepto) Es una revisión objetiva y conceptual de: <ol style="list-style-type: none"> I. La satisfacción de los objetivos. <ul style="list-style-type: none"> 1) Servicio. <ul style="list-style-type: none"> - Duración - labores. - Usos Riles. - Consejo Admón. 2) Social. <ul style="list-style-type: none"> - colaboración. - gobierno. - cohesión. 3) Económico. <ul style="list-style-type: none"> - actividades. - inversiones. II. Métodos de operación: <ul style="list-style-type: none"> 1) Dirección. 2) Depende que tanto devenga de los objetivos. 3) Indicación de los resultados obtenidos comparados con los planes y programas. 4) Investigación. <ul style="list-style-type: none"> - recursos humanos, materiales e ideológicos. 5) Organización. III. La efectividad de la participación individual de los integrantes de la organización en la ejecución del proceso administrativo. <ul style="list-style-type: none"> - Finanzas. - Impulsiones. - Control. |
| METODO: Utilizar cada una de las áreas dependientes del modo de organización de que se trata. | METODO: <ol style="list-style-type: none"> 1) Planear la investigación. 2) Analizar el tema. 3) Diseñar cada factor. 4) Cambiar las hipótesis para dar prioridad sobre el total de operaciones. 5) Presentar el diagnóstico. | METODO: <ol style="list-style-type: none"> 1) Analizar los objetivos de la empresa. 2) Analizar la organización de la empresa. 3) Analizar la función de producción. 4) Analizar la función de ventas. 5) Analizar los recursos de la empresa. 6) Analizar el manejo de personal. | METODO: <ol style="list-style-type: none"> 1) Estudio preliminar. 2) Planeación de la estadística administrativa. 3) Investigación y análisis de los elementos: funciones, personal, sus Riles y estadística. 4) Análisis y evaluación de la información obtenida. 5) Análisis de estadísticas administrativas. 6) Interpretación de los resultados. | METODO: <ol style="list-style-type: none"> 1) Establecer un plan y programa de acción (en carta). 2) Elaborar cuestionarios y scales de apreciación. 3) Recopilación de información. 4) Presentación del Informe Final. |
| FORMAS DE RECOPIACION DE INFORMACION: Cuestionarios. | FORMAS DE RECOPIACION DE INFORMACION: <ul style="list-style-type: none"> - Cuestionarios. - Formularios pre-estructurados (Formas y reportajes). - Métodos de la técnica y estadística experimental. | FORMAS DE RECOPIACION DE INFORMACION: <ul style="list-style-type: none"> - Investigación. - Entrevistas. - Encuestas. - Cuestionarios. - Observación. Ejemplos y profundización que se aplica al desarrollo de una acción. <ul style="list-style-type: none"> - Análisis. - Descomposición de la empresa. - Información externa a la organización. - Información interna y a la estructura. | FORMAS DE RECOPIACION DE INFORMACION: <ul style="list-style-type: none"> - Investigación documental. - Observación. - Cuestionarios. - Entrevistas. | FORMAS DE RECOPIACION DE INFORMACION: - Cuestionarios. |

1.2.2. Objetivos, alcance y limitaciones.

1.2.2.1. Objetivo.

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

Tenemos así que, la Auditoria Administrativa actuará como un factor de cambio en la organización ya que, ésta es un ente dinámico y por tanto requiere de innovaciones continuas.

La finalidad de la auditoria administrativa será detectar áreas de oportunidad, deficiencias e irregularidades en toda la organización o parte de ella; examinar y evaluar los sistemas, métodos y procedimientos, así como, el desarrollo de las diferentes etapas del proceso administrativo; considerando los factores externos que afectan a la organización; con el fin de proponer cambios y soluciones.

Los factores que la Auditoria Administrativa va a evaluar son:

- Los objetivos y las formas de realizarlos.
- El panorama económico.

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

1.2.2.2. Alcance.

La Auditoría Administrativa puede llevarse a cabo en cualquier organismo social, tratase de organizaciones públicas o privadas, grandes, pequeñas o medianas, de producción o de servicio. Así mismo, puede ser de una función específica, o de varias funciones, de un departamento o de varios, o bien una combinación de ambos, también puede ser, y de hecho es lo más aconsejable, de toda la organización.

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

Las funciones del auditor administrativo varían de organización en organización ya que en algunas el auditor tiene autoridad para efectuar cambios, mientras que en otras,

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

1) Funcional :

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

2) Procesal :

- Planeación.
- Organización.
- Integración.
- Dirección.

- Control.

3) Analítico :

- Sistemas.

- Procedimientos.

- Métodos.

- Puestos.

- Recursos Materiales.

- Costos

- Formas

- Etc.

4) Medio Ambiente :

- Localización

- Fuerza de trabajo.

- Aspectos legales.

- Servicios.

- Mercados.

- Materia Prima.

- Comunicaciones.

1.2.2.3. Limitaciones.

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

Por otra parte, los conocimientos por parte del auditor son otra limitación, ya que aunque éste sea un profesional de la Administración no es un especialista en todas las áreas de la organización. Por lo que se pueden utilizar modelos administrativos precisos y cuantificables, con los cuales se pueda medir el grado de eficiencia con que se cumple una función; por lo tanto, los resultados de la auditoría adolecen de cierta subjetividad, sujeta al patrón particular que utilice el responsable de llevarla a cabo.

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

1.2.3. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA INTERNA Y EXTERNA.

Existen dos tipos de Auditoría Administrativa básicamente:

AUDITORIA ADMINISTRATIVA INTERNA.

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

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

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

Algunas ventajas de la Auditoría Interna son :

- Mayor conocimiento y profundidad en las situaciones de la organización.

- En forma constante puede actuar siguiendo el proceso operativo de la organización.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA EXTERNA.

En ocasiones, sin embargo, es preciso recurrir a elementos ajenos a la organización para realizar las auditorías. Esto es especialmente imperioso cuando se requiere contar con un juicio objetivo, o cuando las técnicas a emplear en dicho procedimiento no son conocidas cabalmente por los propios miembros de la organización interesada. La auditoría externa si va acompañada de un asesoramiento, puede ser muy beneficiosa en cuanto que los elementos externos ofrecerán nuevas ideas, comparaciones con otras organizaciones, etc.

Desde luego la auditoría externa es más costosa, pues debe ser realizada por profesionales de indudable calidad y reconocida experiencia en el ramo de la auditoría administrativa.

Algunas ventajas de la auditoría externa son :

- Su punto de vista no son influenciados por las prácticas operacionales de la organización.

- Puede mantener un poco más la independencia mental.
- Especialización en técnica de auditoría administrativa.
- Amplia visión, obtenida a través de los estudios realizados en diversas organizaciones.

1.2.4. UBICACION Y ACTIVIDADES.

1.2.4.1. UBICACION DE LAS FUNCIONES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LA ORGANIZACION.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.2.4.2. ACTIVIDADES A DESARROLLAR EN LA FUNCION DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Las actividades a desarrollar por dicha función son las siguientes:

- Revisión del Proceso Administrativo.
- Analizar la eficiencia de la utilización de los recursos materiales y humanos.

- Determinar las áreas que requieren economías o prácticas mejores, y valorar su repercusión en el funcionamiento total del organismo.

- Llevar a cabo el estudio constante de las operaciones de la organización.

- Realizar continuas revisiones del equilibrio de las cargas de trabajo.

- Determinar las causas de una baja productividad a fin de facilitar una acción dirigida que la aumente.

- Análisis del flujo de información de departamentos a departamentos.

- Revisión constante de la estructura orgánica.

- Hacer investigaciones constantes sobre los planes, objetivos y las políticas.

- Revisión de los métodos de control.

- Evaluación del desarrollo del personal y clima organizacional.

1.3. POR QUE LLEVAR A CABO UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

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

Las organizaciones (tanto grandes como pequeñas) recurren al método de la auditoría administrativa para determinar comparar la Compañía en general y a sus distintas dependencias con un conjunto de normas objetivas de eficiencia y eficacia.

Puede utilizarse la auditoría administrativa para evaluar una función específica dentro de la organización a fin de determinar si la compañía obtiene la máxima eficiencia de costos por la manera como se cumple actualmente la función.

Además de las razones expuestas previamente, podrá iniciarse una auditoría administrativa como resultado de

problemas específicos que se van advirtiendo en la firma. Las filosofías de la administración difieren de una compañía a otra, y entre uno y otro ramo industrial.

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

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

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

- Un problema operativo específico advertido por la administración.

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

* Apoyo de la administración superior en el desarrollo de la auditoria administrativa.

* Independencia de quien lleve a cabo la auditoria.

* Establecimiento de un programa de trabajo.

* Registro de la información en el momento en que se recopila.

* Dar seguimiento al sistema de Auditoria Administrativa.

* Que el auditor tenga los siguientes requisitos:

- Conocimientos.

- Capacidad analítica.

- Objetividad.

- Humildad.

- Facilidad de expresión verbal y escrita.

- Profesionalismo.

* Presentación del auditor con las personas involucradas en el estudio por parte de la administración superior, con el fin de establecer los compromisos de apoyo.

* Evitar incurrir en lo siguiente:

- Hacer promesas que no se puedan cumplir.
- Desaprovechar los conocimientos de los usuarios.
- Conducir el estudio en "secreto"
- Adjudicarse crédito que no le pertenece.
- Hacer propuestas indecisas.
- Estudiar opiniones, ya que fomentan las discusiones inoperantes.
- Investigar las causas y los efectos.
- Atender razones. No hacer caso a excusas. La excusa elude al problema y esquiva los hechos.

2. MECANICA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

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

2.1.1. NORMAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

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

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

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

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

Tercera: La auditoría administrativa puede ser parcial o integral, por lo que debe contratarse por escrito, y el auditor administrativo debe cuidar que se defina el

alcance de su trabajo y la responsabilidad que asume con toda precisión.

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

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

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

Séptima: La auditoría administrativa es un examen de evaluación de naturaleza crítico constructiva. Su propósito es localizar oportunidades para mejoría administrativa de la entidad auditada y, en su caso, proponer las recomendaciones que considere adecuadas el auditor administrativo. La auditoría administrativa puede realizarse con base en técnicas objetivas, numéricas y hasta científicas, pero el proceso de evaluación es siempre subjetivo; por lo que el

licenciado en administración no emitirá dictámenes sobre la efectividad o la eficiencia generales de la administración de sus clientes.

2.1.2. CODIGO DE ETICA PROFESIONAL.

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

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

Artículo 1.1.

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

Artículo 2.5.

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

Artículo 4.1.

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

Artículo 1.5.

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

Artículo 1.6.

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

2.2. ASPECTOS FUNDAMENTALES DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.**2.2.1. OBJETIVOS, PLANES Y POLITICAS**

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

Habrà que revisar todas las actividades existentes que estèn en razòn a los objetivos fijados, tanto a los propios del departamento como a los generales de toda la organizaciòn. El analista deberà cerciorarse de que los objetivos son lógicos y estàn en posibilidades de alcanzarse por los esfuerzos y el orden existente en las operaciones que se realizan en dicha unidad :

*. Existencia de objetivos claramente establecidos y conocimiento de los mismos por parte del personal.

*. Examinar los principales objetivos organizacionales de los últimos cinco años.

*. Comparar los resultados reales con los objetivos tanto a corto como a largo plaza. (Son criticos factores tales como utilidades, crecimiento y expansión de los mercados).

*. Al comparar los objetivos con los resultados reales de los últimos tres a cinco años, es necesario describir las razones por las que la compañía alcanzó o dejó de alcanzar cualquiera de sus objetivos primarios.

*. Partiendo de los objetivos primarios de la organización, deben establecerse los objetivos de los distintos departamentos y comunicárselos como corresponde a cada sector funcional.

*. La coordinación de los objetivos principales entre el nivel superior de la administración y el departamento primario resulta crítica para el éxito a largo plazo de la compañía. La eficacia de esta coordinación debe ser demostrada mediante el proceso de auditoría administrativa.

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

*. Existencia de políticas formalmente establecidas y que se encuentren por escrito.

*. Difusión de las políticas al personal.

*. Toma de decisiones basadas en las políticas y objetivos de la organización.

PLANES: A fin de alcanzar los diversos objetivos estipulados por la administración superior, toda gran dependencia operativa debe contar con un "Plan de Acción".

Este es el proyecto maestro que se ha formulado para hacer posible que la organización, total y sus dependencias funcionales se coordinen y logren sus objetivos principales.

De manera sucinta, el Plan de Acción contendrá:

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

2.2.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

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

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

1) Verificar la existencia de objetivos claramente definidos.

2) Dividir el trabajo y posteriormente coordinar su ejecución para el logro de los objetivos.

3) Determinar el grado de delegación de autoridad.

4) Determinar las bases para establecer y exigir responsabilidades, para esto, deben existir políticas por escrito, límites de autoridad, capacidad de decisión y fijar responsabilidades.

5) Identificar al personal idóneo que desarrolle las funciones.

6) Determinar la correcta localización y agrupación de funciones mayores y menores.

7) Determinar los medios de comunicación.

8) Establecer bases para la existencia de métodos, sistemas y procedimientos que permitan el desarrollo y control de las operaciones y resultados.

2.2.2.1. ORGANIGRAMAS.

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

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

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

2.2.2.2.. ANALISIS DE PUESTOS.

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

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

" El análisis de puestos" responde a una urgente necesidad de las empresas: para organizar eficazmente los

trabajos de éstas, es indispensable conocer con toda precisión " lo que cada trabajador hace " y " las aptitudes que requiere para hacerlo bien ". (5)

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

a) Descripción.

b) Especificación.

DESCRIPCION: Los datos necesarios para la descripción 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 identificación del puesto:

a) Título del puesto.

b) Ubicación, se expresará el departamento, sección, taller, nave, etc., en que se desarrolla el trabajo. Esto sirve, para localizarlo y observarlo en caso necesario. Tratándose de trabajadores que desempeñan sus labores fuera de la oficina o taller, se designará el lugar en que reportan, y donde están sus supervisores, documentos, etc.

(5) REYES PONCE, Agustín: El análisis de puestos .Edición del Autor. México 1989, p.13

c) Especificación de las máquinas o herramientas empleadas por el trabajador, tanto para fijar su responsabilidad si están a su cargo, como principalmente para precisar mejor el tipo de trabajo que realiza.

d) Jerarquía y contactos. Suele añadir el título del funcionario a quien reporta, los trabajadores a sus órdenes inmediatos, y los contactos permanentes que tiene dentro de la empresa y fuera de ella.

e) Puestos que conforme a los requisitos de la especificación y línea de labores. Esto ayuda a establecer científicamente un escalafón por líneas o especialidades.

f) Número de trabajadores que desempeñan el puesto.

g) Nombre y firma del analista y del supervisor inmediato.

h) Fecha del análisis, para saber su antigüedad y validez.

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

3. La Descripción Específica. Consiste en una exposición detallada de las operaciones que realiza cualquier

trabajador en un puesto determinado. Conviene exponer cada una en párrafo separado, de ser posible, con numeración ordinal. Debe procurarse la separación de las actividades continuas, de las periódicas o eventuales. " (6)

ESPECIFICACION. " En la especificación se consignan los requisitos mínimos para que el puesto sea eficientemente desempeñado, los que, si bien se refieren al trabajador, no están vinculados a una persona determinada, sino que deben exigirse a cualquiera que lo ocupe." (7)

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

2.2.2.3. METODO DE ANALISIS.

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

- * Agrupar funciones similares y relaciones entre si.
- * Agrupar funciones que sean compatibles.

(6) Ibid, p.22 y 23

(7) Ibid, p.24

- * Localizar a la actividad cerca de la función a la que sirva.

- * Localizar a la función cerca o dentro de la actividad mejor preparada para realizarla.

- * No asignar la misma función a dos personas o entidades diferentes.

- * Ningún puesto debe de tener dos o más líneas de dependencia jerárquicas.

- * El tramo de control⁴ no debe ser muy numeroso.

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

2.2.3 MÉTODOS, SISTEMAS, Y PROCEDIMIENTOS.

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

SISTEMA:

Es un ente formado por un conjunto de elementos interrelacionados e interactuantes, con un objetivo determinado.

PROCEDIMIENTO:

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

METODO:

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

Para llevar acabo el análisis de los tres elementos anteriores se deberá examinar cual es el objetivo general del sistema y si éste responde en alguna forma a los objetivos de la organización.

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

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

- * Operaciones repetidas.
- * Formatos inadecuados.
- * Cuellos de Botella.
- * Desplazamiento de formatos, personas o materiales.
- * Falta o exceso de controles / registros.
- * Distribución de funciones.

2.2.3.1. COMO SE DIRIGE EL ANALISIS DE PROCEDIMIENTOS.

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

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

2.2.3.2. ANALISIS DE LAS ETAPAS Y OPERACIONES DE LOS PROCEDIMIENTOS.

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

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

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

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

1) Desintegrar o desglosar las distintas partes y detalles que componen el método actual a la luz de los procedimientos establecidos.

2) Analizar el método actual a la luz de los principios establecidos.

3) Construir las hipótesis de las causas que lo originaron.

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

1. Se necesita realmente cada operación.
2. Pueden combinarse determinadas etapas para formar una sola (similares y compatibles).
3. Debe subdividirse cada operación y agregarse ciertas partes a otra operación.
4. El orden de las etapas es el idóneo.
5. De que otro modo podría hacerse, que fuera más económico y eficiente.
6. Si una operación se cambia ¿ que efecto produciría en las demás ?.

7. Puede suprimirse o cambiarse la secuencia de algunas operaciones.

8. Pueden suprimirse, reducirse i facilitarse algunos detalles del trabajo.

9. Existen duplicación de funciones.

10. Que demoras podrían suprimirse.

11. La información de los hechos, se ha obtenido en condiciones de utilizarse.

12. Puede la persona encargada realizar otro trabajo o suministrar información adicional para facilitar más la ejecución de las operaciones subsecuentes.

13. La información a los formularios que se usan en esta operación pueden quedar simultáneamente en orden de modo que puedan utilizarse en la siguiente operación.

14. Constituye la operación un obstáculo en el desarrollo del procedimiento.

15. Puede realizarse alguna parte del trabajo durante el tiempo de espera.

16. Se puede consultar al vendedor o al cliente para que ayuden a lograr que la operación que con ellos se realiza sea más fácil.

17. Se ha consultado a los empleados que llevan a cabo el procedimiento en cuanto a los cambios que podrían resultar adecuados.

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

1. Definirse el propósito del nuevo procedimiento.

2. Determinar en que unidades de la organización se van a efectuar.

3. El personal que efectuará.

4. Determinarse que relaciones hay entre los procedimientos y las formas existentes.

5. Determinarse los reglamentos que son aplicables.

Si el problema consiste en mejorar un problema específico: determinarse la naturaleza del problema específico y decidir si el problema consiste en :

- * Menos gente que intervenga en un procedimiento.
- * Menos pasos.
- * Menos tiempo en uno o varios pasos.
- * Menos tiempo en el procedimiento en general.
- * Mayor eficiencia y calidad en el proceso.
- * Menos costos y más control.

2.2.4. MÉTODOS DE CONTROL

"Son instrumentos por medio de los cuales la dirección va a obtener ciertos resultados para con ello conseguir una acción coordinada y que el trabajo se realice en la forma planeada " (8). Con esto deducimos que la finalidad del control es alcanzar los objetivos planeados.

Todo método de control, dentro de una empresa pretende una comparación del desempeño real contra el desempeño pretendido, trátase de objetivo, norma o reglamento; además, tomar las providencias necesarias para aplicar las medidas correctivas.

En toda actividad funcional específica se necesitan dichos métodos a efecto de comparar las realizaciones con los planes previos, los objetivos, las políticas y prácticas, los sistemas y procedimientos.

Para que exista un control eficaz de cualquier tarea, tiene que haber una medición continua y detallada de la realización de la misma.

(8) LEONARD P. William. Auditoría Administrativa.
Edición 17ª México, D.F. 1990 p.87.

La función de la Auditoría Administrativa es comprobar el desempeño y evaluar la eficacia del control. Evaluar es cerciorarse de cuán bien se mantiene un control. En este aspecto, la observación estrecha puede revelar una falta de control o por lo menos un control no lo suficientemente estricto.

El control deficiente puede ser resultado de fallas en los registros y procedimientos , de una falta de observancia de los sistemas de supervisión o a normas de administración insuficientes.

"El control se erige sobre una planificación anterior y suministra la base para trazar planes adicionales"(9).

2.2.4.1 CONTROL INTERNO.

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

Los objetivos del control interno son :

1. Salvaguardar activos.
2. Promover la eficiencia operacional.
3. Provocar adhesión a las políticas de la Compañía.

(9) IDEM. p.94

4. Proporcionar información veraz y oportuna.

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

- Que los directivos asuman la responsabilidad de la política general de la empresa y de las decisiones tomadas.

- Que este claramente definida la independencia de las funciones de operación, custodia y registro. Debe evitarse que una misma persona lleve a cabo 2 o más funciones compatibles.

- Que se encuentren establecidos con claridad los nombramientos dentro de la empresa, su jerarquía y delegue facultades de autorización congruentes con las responsabilidades asignadas. Asimismo, que las autorizaciones sean otorgadas por los funcionarios adecuados.

- Que las actividades se encuentren plasmadas en manuales de procedimientos, instructivos, etc. y que los procedimientos estén adecuados para el registro completo y correcto de activos, pasivos, productos y gastos.

- Que todas las operaciones estén soportadas por documentos y que las formas sean diseñadas de tal manera que coadyuven al propósito anterior. El número de registros y formas deberá ser el mínimo razonable.

- Que sean elaborados informes periódicos, analíticos y comparativos de las diversas actividades de la organización.

- Que existe un seguimiento adecuado de la operación (registros, foliadores, libros de control, etc.)

- Que todas las operaciones estén reflejadas en registros contables.

2.2.5 FORMAS DE OPERACION.

La operación de toda empresa implica mantener la adecuada relación o relaciones entre las diversas funciones a efecto de conseguir los mejores resultados. " El desempeño de una función debe balancearse con el de otra u otras" (10).

La dirección debe estar consiente de la necesidad de llevar una buena decisión al terreno de la práctica, ya que si conoce las ventajas de mantener un buen control de las operaciones, pondrá en práctica controles apropiados para vincular los elementos de la empresa, a fin de que ésta rinda utilidades.

El auditor debe estar consiente de que "todo plan de control comprende un objetivo el cual expresa lo que se pretende conseguir , un procedimiento que señala claramente los medios para la ejecución, una medida para que el desempeño sea satisfactorio y una evaluación que determina lo bien que se esté desempeñando". (11).

2.2.6. RECURSOS MATERIALES Y HUMANOS.

La evaluación del personal comprende una valoración de las prácticas que se siguen en relación al mismo y una revisión para determinar la capacidad, puntos débiles y fuertes de la gente que figura en la nómina.

La auditoría administrativa revisará el sistema que se sigue para llevar registros, buscará las causas de descontento con el empleo, falta de observancia de las políticas y procedimientos de la compañía, coordinación deficiente, etc.

Su propósito será revelar cualquier negligencia, debilidad, error, deficiencia, falla o irregularidad.

La organización de las instalaciones en cualquier empresa, por lo general comprende la selección cuidadosa de un área adecuada de trabajo.

2.2.7. SISTEMAS DE INFORMACION.

" Es un método formal de poner a la disposición de la administración la información exacta y oportuna necesaria para facilitar el proceso de toma de decisiones, y permitir que se lleven a cabo en forma oportuna las funciones de planeación, control y operaciones de la organización. Este sistema ofrece información sobre el pasado, el presente y la proyección hacia el futuro, sobre hechos pertinentes dentro y fuera de la organización." (12)

" Los sistemas de información consisten en una serie de sistemas de diversos grados de complejidad y alcance que se desarrollan independientemente los unos de los otros. El de procesamiento de transacciones suele ser el primero, seguido por el control operativo. Vienen luego los de planeación táctica y toma de decisiones y finalmente se instalan los que ayudan a la planeación de estrategias al más alto nivel administrativo." (13)

(12) KENNEVAN, Walter J.: Management Information Systems. Data Management, 8, N°.9 (sept 1970), pag.62-64.

(13) HEAD, Robert V. m: Management Information Systems, A critical appraisal, Datamation, 13, N°.5. (mayo 1967), pag.22-27

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

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

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

- * Identificar los objetivos primarios para cada área.
- * Definir las necesidades más importantes de cada área, en materia de información para apoyar los objetivos.
- * Determinar la manera más útil de presentar la información a los usuarios.
- * Evaluar las diversas opciones y escoger el sistema con mayor eficiencia de costos.

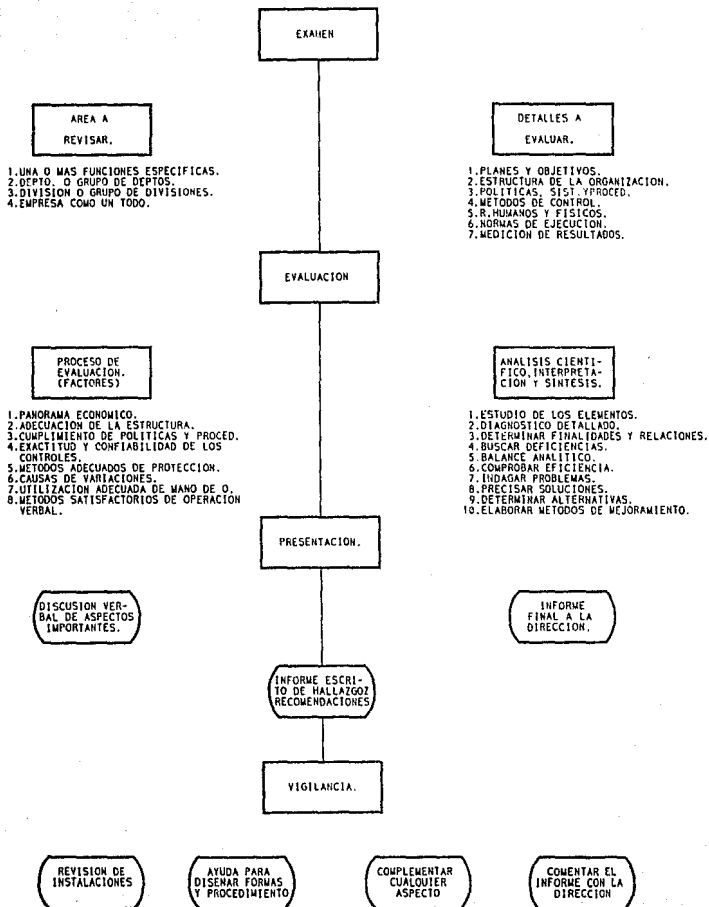
* Confeccionar una lista de prioridades de los requisitos principales de los sistemas de información.

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

**2.3. METODO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE WILLIAM
P. LEONARD.**

A continuación se muestra el esquema de dicho método.

"AUDITORIA ADMINISTRATIVA"



2.3.1. ORIENTACION DEL SISTEMA DE AUDITORIA.

Al llevar a cabo una auditoría administrativa basada en el Método de William. P. Leonard se sacarán a luz las deficiencias o irregularidades de los elementos examinados dentro del sector de la empresa sujeto a estudio y con ello obtener posibles remedios. La finalidad es ayudar a la dirección a conseguir una administración totalmente eficiente de las funciones.

El auditor encargado tiene que decidir cuáles factores son los más necesarios para alcanzar los objetivos, y cuáles son los mejores métodos para lograrlos y cuáles los sujetos más apropiados para hacerse cargo de la función, como cuáles son los factores limitativos y de control.

La función de auditoria puede ser desempeñada por un grupo especializado aparte o por un departamento.

Cualquiera que sea la dimensión de la empresa, es importante que todas las personas escogidas y destinadas al grupo de auditoría posean una buena comprensión de la teoría correspondiente, un perfecto conocimiento de los fundamentos de organización y administración, los principios para métodos eficaces de control y los requerimientos para llevar a cabo evaluaciones científicas.

El tiempo necesario para llevar a cabo una Auditoría administrativa variará según la extensión y naturaleza del trabajo a realizar.

No solo debe existir un buen entendimiento con la dirección en cuanto a la naturaleza, alcance, detalle y personal requerido de las auditorías que se van a llevar a efecto, si no que, además, siempre estará presente la importante cuestión de la ubicación que ocupa la función de auditoría dentro de la empresa.

2.3.2. PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA BASADO EN EL METODO DE WILLIAM P. LEONARD.

El programa se concreta a un numero de pasos importantes, el conocimiento de los cuales constituye el meollo de una actuación auditorial eficiente. Ellos son:

1) Planes y Objetivos.

Examinar y discutir con la dirección el estado actual de los planes y objetivos.

2) Organización.

- Estudiar la estructura de la organización en el área que se valora.

- Comparar la estructura presente con la que aparece en la gráfica de organización de la empresa. (si es que la hay).

- Asegurarse de que si se concede o no una plena estimación a los principios de una buena organización, funcionamiento y departamentación.

3) Políticas y Prácticas.

Hacer un estudio para ver que acción, en el caso de requerirse, debe ser emprendida para mejorar la eficacia de políticas y prácticas.

4) Reglamentos.

Determinar si la compañía se preocupa de cumplir con los reglamentos locales, estatales y federales.

5) Sistemas y Procedimientos.

Estudiar los sistemas y procedimientos para ver si presentan deficiencias o irregularidades en sus elementos sujetos a examen e idear métodos para lograr mejoras.

6) Controles.

Determinar si los métodos de control son adecuados y eficaces.

7) Operaciones.

Evaluar las operaciones con objeto de precisar que aspectos necesitan de un mejor control, comunicación, coordinación, a efecto de lograr mejores resultados.

8) Personal.

Estudiar las necesidades generales de personal y su aplicación al trabajo en el área sujeta a evaluación.

9) Equipo físico y su disposición.

Determinar si podrían llevarse a cabo mejoras en la disposición del equipo para una mejor o más amplia utilidad del mismo.

10) Informe.

Preparar un informe de las deficiencias encontradas y consignar en el los remedios convenientes.

Un factor importante en todo programa de auditoría es la inclusión de puntos que requieran de un estudio y evaluación especiales, por que tal vez ellos sean una de las principales razones del interés de la dirección en la ejecución de todo un programa de auditoría administrativa.

2.4. PLAN GENERAL DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

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

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

2.4.1. ENTREVISTA PRELIMINAR.

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

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

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

a) Tener una apreciación general del desarrollo de las operaciones administrativas del organismo social.

b) Descubrir áreas en las que haya problemas.

c) Evaluar la efectividad de las áreas de estudio.

d) Evaluar las áreas que puedan ser causa de una revisión posterior.

En la propuesta se incluirán los siguientes conceptos:

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

2.4.3.1. OBJETIVO.

El objetivo de la auditoría estará enfocado a encontrar las deficiencias o irregularidades del área evaluada; y proponer una posible solución de ellas..

2.4.3.2. ALCANCE.

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

2.4.3.3. COSTO

En este punto se asignará el costo estimado considerando los siguientes aspectos:

1.-Análisis PRELIMINAR.

- * Determinar el giro de la organización y su situación en el mercado.

- * Definir el número de empleados que integran la organización.

- * Delimitar el área de estudio y sus divisiones.

- * Detallar cada uno de los procedimientos que se llevan a cabo en el área de estudio y sus divisiones.

- * Determinar los volúmenes de operación del área de estudio, así como el personal que la integra.

- * Definir los sistemas mecanizados utilizados en dicha área.

2.-Elaborar el plan de trabajo.

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

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

5.-Determinar el costo.

- * Costo horas hombre (número de horas por cuota por hora hombre).

- * Costo de papelería.
- * Costo de mecanografía.
- * Costo de servicios adicionales (manuales, informes, etc..).

2.4.4 PROGRAMA

Se formulará un programa de acción el cual expondrá las etapas por seguir, a fin de lograr el objetivo de la Auditoría y se calculará el tiempo requerido para cumplir cada etapa.

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

Básicamente un programa deberá contener los siguientes datos:

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

2.4.5 RECOPIACION DE INFORMACION.

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

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

Dicha información puede obtenerse a través de:

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

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

2.4.6. ANALISIS DE LA INFORMACION OBTENIDA

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

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

2.4.7. DISEÑO GENERAL DEL SISTEMA.

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

Una buena solución debe tomar en cuenta los siguientes aspectos : (14)

- Utilidad que le reporte a la organización.
- Sujeción a los objetivos y políticas establecidos.
- Requerimientos originales del estudio.
- Recursos disponibles.
- Costo de ejecución.
- Riesgos probables.
- Posibilidad de controlarse las soluciones.

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

- Tiempo de realización razonable y oportuno..
- Desarrollo de la empresa.
- Condiciones legales.
- Factores humanos.

2.4.8. PRESENTACION DEL INFORME.

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

El informe se debe dividir en tres partes:

1) Material Preliminar.

Portada.

Carta de presentación.

2) El informe (texto)

Propósito.

Periodo de investigación.

Alcance.

Métodos utilizados.

Copia de los cuestionarios empleados.

Personas entrevistadas.

Contenido.

Apreciación general de la empresa.

Deficiencias.

Oportunidades de cambio.

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

2.4.9. DISCUSION DEL INFORME.

Al concluir la auditoría es necesario que exista una entrevista entre el auditor y los jefes de cada una de las unidades administrativas involucradas en la auditoría así como el director o gerente del área, para hacer un resumen de los aspectos más importantes que hayan resaltado en el

informe. Estas entrevistas además de servir para confirmar las conclusiones, y realizar las aclaraciones pertinentes, sirve de plataforma para la implantación de los nuevos sistemas.

2.4.10. IMPLANTACION.

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

La implantación de soluciones puede adoptar tres modalidades : (15)

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

2. Aplicación en paralelo.- Dejando en operación el sistema anterior e introduciendo al mismo tiempo el nuevo, de tal manera que se asegure que la información tenga la consistencia establecida a través del sistema antiguo, el cual se sustituye cuando el nuevo opera en forma eficiente.

(15) RUBIO RAGAZZONI, Víctor m. y HERNANDEZ FUENTES, Jorge: Guía práctica de Auditoría Administrativa, Editorial Pac., 1981, p.58-60

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Esta aplicación es común cuando se cambia un sistema de operación manual por un mecanizado.

3. Aplicación total definitiva.- Cuando existe la seguridad del éxito del nuevo sistema y existe la colaboración del personal.

Durante la implantación pueden realizarse actividades como estas:

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

2.4.11. SEGUIMIENTO Y RETROALIMENTACION.

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

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

3. GENERALIDADES DE LAS COMPAÑIAS DE SEGUROS.

3.1. CONCEPTO DEL SEGURO.

Seguro es el producto que ofrecen las instituciones aseguradoras a través de un contrato bilateral entre asegurado y asegurador (póliza de seguro), por medio del cual queda establecido que no se suprimen los riesgos pero si se reparan sus consecuencias económicas procurando la seguridad de los patrimonios mediante una indemnización.

3.2 ANTECEDENTES HISTORICOS.

El seguro nace de la necesidad del hombre de prever económicamente los riesgos y contingencias a los que están expuestos, tanto su vida como su patrimonio.

Desde épocas remotas encontramos como ejemplos de esta preocupación lo siguiente:

En el Código de Hamurabi existían una serie de costumbres, las cuales eran sancionadas por el poder público, una de ellas consistía en que las pérdidas sufridas por cualquiera de los componentes de una caravana debían ser pagadas proporcionalmente por todos los integrantes del grupo. Podemos notar que aún y cuando este tipo de acciones eran de

carácter obligatorio ya existía la preocupación de la protección.

La Ley Rodia o de la Echazón consistía en que las pérdidas sufridas por cualquiera de los dueños de las mercancías embarcadas por causas de pirataje u otros riesgos de navegación, debían ser pagados proporcionalmente por todos los fleteros. Aquí también se puede observar la misma preocupación por lo anterior.

Préstamo a la Gruesa o riesgo marítimo. Consistía en un anticipo para financiar la expedición y en caso de perderse el navío, el préstamo no sería reintegrado, los dueños de la expedición hacían pesar la pérdida en su caso, sobre el que financiaba la expedición.

Lloyd investigó las probabilidades de pérdida en los riesgos de navegación, elaborando una estadística sobre un conjunto de embarcaciones que se iban a hacer a la mar, previniendo en forma de dato lo que podría ocurrir, logrando así una organización de seguros que fundamentalmente es igual a la que se conoce hoy basada en los mismos principios.

La verdadera historia del seguro se divide en 3 periodos que van desde :

* Mediados del Siglo XIV, hasta fines del Siglo XVII; período en el que se crea la póliza del seguro;

* Otro que abarca del Siglo XVIII, a la primera mitad del Siglo XIX en el que se fundan las compañías aseguradoras.

* El tercero que es el período en el que vivimos y que podemos llamar la época de la explotación en gran escala del Seguro.

3.3. DESARROLLO DEL SEGURO EN MEXICO.

En México, durante los tres siglos de dominio español, todos los seguros eran contratados por españoles, que operaban de acuerdo con las leyes españolas, siendo las más famosas, las " Ordenanzas para la Casa de Contratación de Sevilla " dictadas por el Rey Felipe II. A partir de la guerra de independencia, los escasos seguros siguieron contratándose con empresas extranjeras y no fue sino hasta la época del Gobierno del General Porfirio Díaz, en que se legisló por primera vez en materia de seguros, es así como aparecen una serie de disposiciones a través del Código de Comercio de 1884 y posteriormente en el año de 1893, surge el primer intento significativo por normalizar las operaciones de seguros. Por esos tiempos operaban en México, además de las Compañías extranjeras, dos empresas mexicanas, " La Mexicana" y " La Fraternal", mismas que desaparecieron algunos años después. En el año de 1897 se fundó la "Compañía General Anglo Mexicana de Seguros " en 1901 se fundó " La

Nacional, Compañía de Seguros sobre la vida ", en 1906 la " Latino Americana, Compañía de Seguros de Vida" y en 1908 la "Compañía de Seguros La Veracruzana". El 25 de mayo de 1910 se expidió la "Ley Relativa a la Organización de las Compañías de Seguros sobre la vida", que rectifica a la ley de 1892 y perseguía la idea de que el Estado tuviera una mayor intervención en materia de Seguros, posteriormente, el día 25 de mayo se dicta una nueva ley denominada " Ley General de Sociedades de Seguros ", la que tenía por objeto fundamentalmente que el Estado ejerciera una mayor vigilancia y control de las instituciones de seguros, sin embargo, la mayor parte de las operaciones de Seguros en México eran practicadas por agencias extranjeras, con lo cual las primas generadas eran enviadas al extranjero y las inversiones de Reserva a pesar de las disposiciones legales, se hacía casi en su totalidad en los países relativos a dichas empresas, en beneficio de economías ajenas y en detrimento de los intereses de las mexicanas.

Debido a las situaciones anteriores, las autoridades mexicanas se vieron en la necesidad de nacionalizar el seguro, promulgando el día 26 de agosto de 1935 dos nuevas leyes, las que se encuentran actualmente en vigor, "La Ley General de Instituciones de Seguros" y la " Ley sobre el Contrato de Seguros".

En estas leyes quedaron asentadas las bases de mexicanización del seguro, su correcto funcionamiento y normas para la interpretación y adecuada aplicación del control de seguros.

Por último, debido a necesidades de seguridad social, se crearon otras leyes de orden público:

- Ley del Seguro Social, del 31 de Diciembre de 1942.
- Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, del 28 de Diciembre de 1958.
- Ley de Seguridad Social para las Fuerzas Armadas, del 28 de Diciembre de 1961.

Hacia el año 1974, existían ya, en todo el país 58 empresas aseguradoras (incluyendo 2 reaseguradoras).

3.4. RIESGOS Y CAMPOS GENERALES DEL SEGURO

El concepto de riesgo es el que representa el punto de partida que define la actividad aseguradora.

Con base a lo anterior definimos al riesgo como : La exposición a toda eventualidad económicamente desfavorable.

Hablamos de eventualidad porque se trata de algo que aún no ocurre pero existe la probabilidad de que suceda.

3.4.1 RIESGOS A LOS QUE SE ENCUENTRA EXPUESTO EL HOMBRE EN CUANTO A SU PERSONA.

Los cuatro principales riesgos son:

- 1) Muerte prematura,
- 2) Invalidez,
- 3) Vejez sin recursos económicos y
- 4) Accidentes y enfermedades.

1) MUERTE PREMATURA

No es una eventualidad, más bien se trata de una certeza.

Cuando esto sucede, produce un desequilibrio económico.

Todo se acentúa si no hubo una prevención al respecto.

Es así que, aún perdidos los ingresos se deben seguir solventando los gastos derivados de:

-Manutención de la familia, incluyendo erogaciones por alimentación, ropa, transporte, diversiones y muchas más.

-Educación de los hijos.

-Saldo de deudas a largo plazo, como hipotecas o préstamos.

-Pasivos a corto plazo, letras, pagarés.

-Período de ajuste; pues siempre existirán gastos más fuertes mientras la familia se acomoda a su nueva situación; por ejemplo, mientras la viuda vuelve a trabajar.

-Traslado de dominio, para poner a nombre de sus herederos o su esposa, las propiedades, papeles y documentos del jefe de familia.

-Gastos normales de la casa.

2) INVALIDEZ

A ocurrir este riesgo se requiere de una suma de dinero extra para poder hacer frente a:

-Gastos Médicos.

-Gastos generales de la casa.

-En general, los mismos gastos que en el caso de la muerte, excepto algunos específicos como los gastos de funeral o el traslado de dominio.

3) VEJEZ SIN RECURSOS ECONOMICOS.

La vejez es una certeza, ya que forma parte de nuestro proceso vital de desarrollo.

Lo que hace que ésta sea una eventualidad económicamente desfavorable, es el hecho de llegar a la edad de retiro sin contar con los suficientes recursos económicos para continuar con el mismo nivel de vida a que se estaba acostumbrado.

Es decir, se requiere prever esta eventualidad para que:

-La persona cuente con sus propios recursos y no dependa de sus familiares.

-Aún sin trabajar, disponga de los suficiente para seguir viviendo cómodamente, en lo que a alimento, casa, ropa y diversiones, se refiere.

-Su familia no resienta la falta de recursos.

-Pueda prepararse para gastos futuros, sobre todo en ese momento en el que la probabilidad de muerte va siendo cada vez mayor.

4) ACCIDENTES Y ENFERMEDADES.

Los accidentes y las enfermedades constituyen un riesgo al que también todos estamos expuestos, no obstante los adelantos de tecnología y los avances en el campo de la medicina, la seguridad e higiene.

Uno de los logros de la era moderna contra dichas eventualidades es el seguro, pues éste cubre el riesgo y disminuye la posibilidad de que pueda llegar a ser económicamente desfavorable.

El seguro cubre, entre otras necesidades:

-El alto costo de los gastos médicos, sobre todo si la enfermedad o el tratamiento por el accidente se prolonga mucho tiempo.

-Pérdida de la fuente de ingresos, si quien la sufre es el jefe de familia.

-Un agravamiento de la enfermedad o del trastorno a consecuencia del accidente, si este no se atendió en forma rápida o adecuada por falta de recursos.

-Pérdida de partes o funciones del cuerpo, incluso hasta la invalidez o la muerte, lo que, además de los gastos erogados por su tratamiento, produce un desequilibrio posterior pues la persona no puede seguir trabajando como antes.

3.4.2 RIESGOS A LOS QUE SE ENCUENTRA SUJETO EL HOMBRE EN CUANTO A SU PATRIMONIO.

En cuanto a su patrimonio, las necesidades a las que está expuesto el hombre se clasifican en cuatro campos generales:

- 1) Los que nacen de actos criminales.
- 2) Los que nacen de las leyes.
- 3) Consecuenciales.
- 4) Los que afectan a las propiedades físicas.

1) RIESGOS QUE NACEN DE ACTOS CRIMINALES.

Estos riesgos son tan comunes en nuestra época, que es necesario conocer en dónde y cómo se pueden presentar.

Por ejemplo, los asaltos o robos perpetrados a una casa, comercio o empresa.

2) RIESGOS QUE NACEN DE LAS LEYES.

Los riesgos, en este campo, nacen de las obligaciones que nos imponen las leyes que emanan del Código Civil. Estas normas obligan a toda persona a comportarse en forma adecuada con sus conciudadanos.

No hay persona, empresa comercial o fabril alguna que escape de los riegos que involucra la responsabilidad civil.

3) RIESGOS CONSECUENCIALES.

Los riesgos consecuenciales generalmente se presentan en los comercios e industrias, y son aquellos que se originan como consecuencia inmediata de un siniestro que ha afectado las propiedades materiales.

4) RIESGOS QUE AFECTAN LAS PROPIEDADES MATERIALES.

Son los riesgos violentos, inesperados e imprevisibles, tales como un incendio que acaba con el comercio o la casa habitación, el choque de un automóvil o la explosión de una caldera.

Todos los antes mencionados son riesgos que afectan a las propiedades materiales, y, por lo tanto, hay que tener en cuenta que pueden ser asegurables.

3.5 BASES TECNICAS

3.5.1 SEGURO DE VIDA.

Las bases técnicas son el fundamento de los seguros; en ellas se apoyan las Compañías para determinar sus operaciones.

Las bases técnicas son tres:

-Tabla de Mortalidad.

-Prima.

-Reserva.

1) TABLA DE MORTALIDAD.

Es instrumento utilizado para determinar el cálculo de primas. Gracias a la Tabla de Mortalidad, el problema de conocer la probabilidad de fallecimiento de una persona dependiendo de su edad, se ha solucionado favorablemente.

Estas tablas con el resultado de años de observación de grupos muy numerosos de personas de la misma edad y de determinar el número de ellas que fallecen año con año; de esta manera, se va calculando estadísticamente la probabilidad de fallecimiento de las diferentes edades.

Tabla de Mortalidad.

| ANO DE OBSERVACION | No.PERS. VIVAS | EDAD | No.PERS. MUEREN | No.PERS. VIVAS AL FINAL | PROBABILIDAD DE MUERTE AL FINAL |
|--------------------|----------------|------|-----------------|-------------------------|---------------------------------|
| 1 | 100,000 | 15 | 170 | 99,830 | 0.00170 |
| 2 | 99,830 | 16 | 180 | 99,650 | 0.00180 |
| 3 | 99,650 | 17 | 191 | 99,459 | 0.00192 |
| 4 | 99,459 | 18 | 202 | 99,257 | 0.00192 |
| 5 | 99,257 | 19 | 213 | 99,044 | 0.00203 |
| 6 | 99,044 | 20 | 221 | 98,823 | 0.00215 |
| 7 | 98,823 | 21 | 226 | 98,597 | 0.00223 |
| 8 | 98,597 | 22 | 231 | 98,366 | 0.00229 |
| 9 | 98,366 | 23 | 231 | 98,135 | 0.00234 |
| 10 | 98,135 | 24 | 231 | 97,903 | 0.00236 |

Ejemplo: tomaremos el primer año de observación.

Nuestra muestra esta formada por 100,000 jóvenes de 15 años de edad; durante el año, fallecen 170 de éstos jóvenes, lo que nos deja un total de 99,830 personas vivas al fin del mismo. Este número de personas será nuestro grupo de observación para el año siguiente.

La probabilidad de muerte en nuestro grupo de edad 15 se obtendrá dividiendo el número de personas que fallecieron

durante ese año, (170), entre el número de personas que lo empezaron, (100,000).

El resultado sera de 0.00170

$$170/100,000=0.00170$$

2) PRIMA.-

La prima es el costo del seguro y representa la participación del asegurado en el reporte de riesgo por fallecimiento.

La prima que paga el asegurado es la de tarifa. Para calcularla, es necesario conocer:

A) PRIMA PURA DE RIESGO:

Es la que refleja únicamente el reparto del costo por fallecimiento, y se obtiene directamente de la tabla de mortalidad.

Tomemos nuevamente, el primer año de observación de la tabla de mortalidad. (Ver la tabla de mortalidad)

De 100,000 personas de 15 años, fallecen 170 en el transcurso del año. Si cada una de ellas se asegura por \$1,000.00, al final del año tendremos que pagar \$170,000.00, de los 170 siniestros.

El reparto del riesgo se hace a principio de año. Por lo tanto, se sabe que la probabilidad de que de 100,000 personas de 15 años fallezcan 170, lo único que tendremos que hacer es repartir los \$170,000.00 a pagar entre los 100,000 participantes:

$$170,000/100,000=1.70$$

Este \$1.70 es lo que representa la prima pura de riesgo.

B) PRIMA NATURAL ASCENDENTE:

Al observar la tabla, nos daremos cuenta que conforme aumenta la edad, se incrementa también el riesgo por fallecimiento; la prima se comporta de la misma manera.

| EDAD | PROBABILIDAD DE MUERTE | PRIMA PURA DE RIESGO |
|------|------------------------|----------------------|
| 15 | 0.00170 | \$1.70 |
| 16 | 0.00180 | \$1.80 |
| 17 | 0.00192 | \$1.92 |
| 18 | 0.00203 | \$2.03 |
| 19 | 0.00215 | \$2.15 |

Al listado de las diferentes primas de riesgo se le llama Prima Natural Ascendente. Pero este sistema representa un problema para el pago de primas debido a que, año con año se incrementa el costo de las primas, costo que puede llegar a ser prohibitivo con el transcurso del tiempo. Para dar solución a este problema, fue diseñada la Prima Nivelada.

C) PRIMA NIVELADA:

Esta prima es el resultado de promediar las diferentes primas puras de riesgo que el asegurado tendrá que pagar por los años en que participe del seguro.

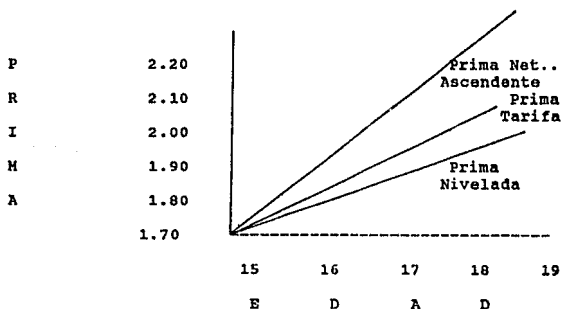
| | | | |
|--------------|----------|--------|-----------------|
| | 1er. año | \$1.70 | |
| | 2do. año | \$1.80 | |
| | 3er. año | \$1.92 | \$9.60 = \$1.92 |
| | 4to. año | \$2.03 | |
| | 5to. año | \$2.15 | |
| | ----- | | |
| TOTAL | 5 años | \$9.60 | |

Bajo el sistema de prima nivelada, lo que el asegurado tendrá que pagar será \$1.92, que es el resultado de dividir el total de la primar a pagar entre los 5 años de protección.

Al comparar las primas que asegurado pagaría bajo los dos sistemas, (Prima Natural Ascendente y Prima Nivelada), encontraremos las siguientes diferencias.

| PRIMA NATAL ASCENDENTE | PRIMA NIVELADA | DIFERENCIA |
|------------------------|----------------|------------|
| \$ 1.7 | \$ 1.92 | 0.22 |
| \$ 1.8 | \$ 1.92 | 0.12 |
| \$ 1.92 | \$ 1.92 | 0 |
| \$ 2.03 | \$ 1.92 | -0.11 |
| \$ 2.15 | \$ 1.92 | -0.13 |

Si graficamos estos datos, quedará de esta manera:



Con el ascendente de los primeros años se forma una reserva, que servirá para pagar el "faltante" de los últimos años. A este excedente le llamamos Reserva.

C) PRIMA NETA NIVELADA:

La reserva que se forma con el sistema de prima nivelada es invertida por la Compañía, disminuyendo el costo de la prima por efecto de los intereses.

E) GASTOS DE ADMINISTRACION Y ADQUISICION:

A la prima neta nivelada solo faltaria agregarle un factor, para finalmente obtener la prima de tarifa.

Ese factor son los gastos de administración y adquisición, tales como exámenes médicos, comisiones del agente, pagos de luz, papelería, servicio de computadoras y otros más que tiene la Compañía.

Una vez agregado este factor tendremos la prima de tarifa; esta es la prima que se cobra a los asegurados por el seguro.

**PRIMA PURA DE RIESGO + (B) + (C) +(D) + (E) = PRIMA DE
TARIFA**

RESERVA

En el sistema de prima neta nivelada se calculan las primas cuyo total sea suficiente para pagar todas las reclamaciones

de muerte conforme se presenten. Para este cálculo nos hemos basado en las probabilidades de muerte que nos indica la Tabla de Mortalidad y hemos tomado en cuenta el factor intereses.

Durante los primeros años, el total de primas que es mayor al importe total de las reclamaciones por muerte. La diferencia que existe entre el total de primas recaudadas y el total de reclamaciones presentadas en ese periodo, se llama Reserva. Esta se invierte para obtener ciertos rendimientos.

Sin ésta reserva, las primas niveladas futuras no serian suficientes para afrontar las reclamaciones que se presentarán en los últimos años, por lo que se le considera como un elemento nivelador del costo del Seguro.

Hasta ahora hemos visto el Seguro que otorga protección sólo en caso de muerte.

Existen sin embargo otros tipos de seguro que, además de protección por muerte, otorgan indemnizaciones en caso de sobrevivir al plazo contratado. Es decir, durante el periodo, de cobertura del seguro protegen con una suma asegurada por fallecimiento, pero si el fallecimiento no ocurre dentro de este periodo, otorgan un capital al finalizar el mismo.

Este tipo de planes lleva incluido en su estructura, el elemento ahorro y su finalidad principal es cubrir el riesgo de supervivencia, más allá de la capacidad productiva del hombre.

Es preciso destacar que para el cálculo de los planes que incluyen el elemento ahorro, interviene también la Tabla de Mortalidad, ya que se toma en cuenta las probabilidades de supervivencia; es decir, la probabilidad de que el asegurado llegue con vida al vencimiento del plazo y tenga derecho a cobrar el efectivo estipulado, comúnmente conocido con el nombre de Dote.

Cuando una póliza se convierte en reclamación, su reserva cubre una parte de lo que hay que pagar. De ésta forma, la cantidad neta en riesgo se reduce a medida que se incrementa la reserva.

Vale la pena destacar el hecho de que, en términos generales, las bases técnicas aquí expuestas son de carácter universal. Estos procedimientos se utilizan en todas las Instituciones de Seguro de Vida en el Mundo.

3.5.2. SEGURO DE DAÑOS

Las bases técnicas del seguro de daños se dividen en cuatro:

1) Prima Pura de Riesgo, que se determina por medio de:

a) La ley de los grandes números.

b) La ley de las probabilidades.

2) Costo de adquisición.

3) Costo de administración.

4) Intereses de la reserva para riesgos en curso.

1) PRIMA PURA DE RIESGO.

Es la que refleja el reparto del costo de siniestralidad, obteniéndose directamente del estudio de la ley de los grandes números y la ley de probabilidades.

A) Ley de los Grandes Números.

"Entre más grande sea el número de casos observados, más cierto será nuestro análisis de lo que ha sucedido en el pasado".

B) Ley de Probabilidad.

Esta ley ayuda a precisar la probabilidad de ocurrencia de un siniestro.

Toma como base la experiencia obtenida en el pasado para conocer la probable experiencia que se espera.

Con base en las estadísticas, prevemos lo que podría ser la experiencia futura, pero también se toman en cuenta las nuevas características del riesgo que pudieran producirse en forma razonable.

Gracias a estas dos leyes se puede determinar el costo de la siniestralidad pura, conocida también como Prima Pura de Riesgo.

2) COSTOS DE ADQUISICION

Se refiere al pago de las comisiones de los agentes.

3) COSTOS DE ADMINISTRACION

Enfocado al pago del personal administrativo, así como a los gastos de mantenimiento, equipo, instalaciones, papelería, etc.

4) INTERESES DE LA RESERVA PARA RIESGOS EN CURSO

Aún cuando los siniestros se presentan durante todo el año, y no solo en su inicio, el dinero de las primas pagadas, se invierte, formando así una reserva, la cual permite que disminuya el costo de la prima.

De lo anterior se puede determinar la prima de tarifa que pagará el asegurado en la forma siguiente:

Costo de la prima pura de riesgo +

Costo de adquisición +

Costo de administración +

Intereses de la reserva para riesgos en curso.

3.5.3 SEGURO DE VIDA INDIVIDUAL

3.5.3.1 COBERTURAS BASICAS REGULARES

La protección que brinda una compañía de seguros a los bienes asegurados, es la Cobertura.

Se les llama Coberturas Básicas a aquellas que por sí solas pueden expedirse en una póliza y que tienen por finalidad,

conservar el equilibrio económico en caso de fallecimiento del jefe de familia.

A través de estas coberturas, la compañía se compromete a proteger la continuidad económicamente productiva de un individuo, aún después de su fallecimiento o invalidez.

Existen cuatro planes o coberturas básicas:

A) Ordinario de vida.

B) Temporal.

C) Vida pagos limitados.

D) Dotal.

A) Ordinario De Vida.

Cubre necesidades permanentes, ofreciendo protección al Asegurado durante toda su vida o hasta que cumpla 95 años de edad.

B) Temporal.

Esta cobertura cubre necesidades de protección, temporalmente, por ejemplo: educación de los hijos, adeudos, rentas por tiempo determinado, etc.

Es el plan más económico, ya que solo ofrece protección por un plazo determinado.

C) Vida Pagos Limitados.

Al igual que el Seguro Ordinario de Vida, ofrece protección, por toda la vida del asegurado o hasta que alcance la edad de 95 años; la diferencia consiste en el periodo de pago de primas, que depende del plazo que elija el Asegurado.

Este tipo de seguro tiene la finalidad de aprovechar la etapa productiva de las personas.

D) Dotal.

Ofrece una protección económica a un plazo determinado, otorgando al vencimiento una dote que será igual a la suma que por concepto de fallecimiento hubiera contratado el Asegurado.

3.5.3.2. CLAUSULAS Y BENEFICIOS ADICIONALES.

Las cláusulas o beneficios adicionales son seguros que se agregan a la póliza y que no se pueden contratar independientemente de un seguro de vida. Por ejemplo:

Beneficio Adicional de Exención de Pago de Primas por Invalidez (BIT).- Cubre por incapacidad total o permanente por accidente o enfermedad.

Beneficio Adicional de Invalidez con Pago Anticipado de la Suma Asegurada (CAI).- Cubre por incapacidad total y permanente por accidente o enfermedad (invalidez continua por un plazo no menor a 5 años.)

Beneficio Adicional de Indemnización por Muerte Accidental o Pérdida de Miembros (DIVA).- Cubre por muerte accidental o pérdidas orgánicas, por lesión o lesiones por medios

externos, violentos, casuales y accidentales, y si la muerte ocurre dentro de los 90 días siguientes al accidente.

Cláusula Adicional de Doble efecto (CADE).- Cubre a la viuda del asegurado, con un seguro temporal adicional otorgado a ella en el momento de ocurrir el fallecimiento de su esposo, cubriendo el plazo de tiempo que a él le hubiera faltado y por la misma suma asegurada. Protege a los hijos por orfandad de padre y madre, al morir esta última. Se pagará doble suma asegurada al morir la madre, si hay 3 o más hijos.

Cláusula de Ultimos Gastos (CUG).- Anticipa el pago de la suma asegurada en caso de fallecimiento, después de transcurrido el período de disputabilidad. Hace frente a los gastos de última enfermedad y sepelio.

Previsión de Ultimos Gastos (PUG).- Contempla la realización de los trámites funerarios, el pago de los gastos resultantes y la asesoría profesional que se requiera, a través de Control de Servicios Funerarios (COSEF).

3.5.4. SEGURO DE DAÑOS.

3.5.4.1. SEGURO DE AUTOMOVILES.

El concepto de vehiculo, para fines del Seguro, comprende la unidad automotriz descrita en la carátula de la póliza,

incluyendo las partes o accesorios que el fabricante adapta originalmente para cada modelo y tipo específico que presenta al mercado.

Coberturas

Básicas:

- Daños materiales.
- Robo Total.
- Responsabilidad civil por daños a terceros.
- Gastos médicos a ocupantes.

Daños Materiales.

Ampara los daños o pérdidas materiales que sufre el vehículo.

Robo Total.

Cubre el robo total del vehículo así como los daños materiales que sufra el mismo como consecuencia de éste.

Actualmente en el ramo de automóviles por su alto índice de responsabilidad, se han tomado medidas dirigidas a minimizar las pérdidas de las compañías Aseguradoras, ocasionadas por daños materiales y robo total, clasificando a la República Mexicana en zonas de exposición a tales riesgos.

Responsabilidad Civil.

Ampara la responsabilidad civil en que incurra el asegurado, o cualquier persona que, con su consentimiento expreso o tácito, use el vehículo y que, a consecuencia de un accidente cause daños materiales a terceros, en sus bienes.

Gastos Médicos a ocupantes.

Cubre el reembolso de los gastos por concepto de hospitalización, atención médica, enfermeras, servicio de ambulancia y gastos originados por lesiones corporales que sufra el asegurado, o cualquier persona que se encuentre dentro del compartimiento destinado al transporte de personas al momento de ocurrir el accidente.

3.5.4.2. SEGURO FAMILIAR.

- Daños Materiales del Inmueble.
- Daños y/o Pérdidas de los Contenidos.

- Responsabilidad Civil Familiar.

Daños Materiales del Inmueble.

Todo daño súbito o imprevisto que afecta al inmueble, bardas, rejas, instalaciones fijas, maquinaria propia de la casa habitación, etc.

Daños y/o Pérdidas Materiales de los Contenidos.

Todo daño súbito e imprevisto que afecte muebles, ropa, dinero, aparatos electrónicos, eléctrico, etc.

Responsabilidad Civil Familiar.

Bajo esta sección se pagan los daños, perjuicios y daños morales consecuenciales que el asegurado cause a terceros y por los que este debe responder.

3.5.4.3. GASTOS MEDICOS MAYORES.

Surge de la necesidad de resarcir la pérdida económica sufrida como consecuencia de un tratamiento médico quirúrgico realizado a causa de algún accidente o enfermedad.

Cumple además con otras funciones como son:

- Complementar la protección que brindan las instituciones públicas como el IMSS y el ISSSTE.

- Brindar protección a los sectores de la población que no tienen acceso a estas instituciones.

- Ofrecer la cobertura de servicios médicos en hospitales privados.

- Hacer frente a los costos tan elevados de los servicios médicos a causa de la inflación.

4. LAS OFICINAS DE SERVICIO EN LAS COMPAÑÍAS DE SEGUROS.

4.1. IMPORTANCIA.

Una oficina de servicio es un organismo auxiliar de las labores administrativas de venta y cobranza, de una compañía aseguradora por lo que su creación permite que ésta logre una mayor captación de recursos en el mercado nacional de seguros, ya que con los servicios que se proporcionan tanto a sus clientes como a la fuerza productora (Agentes de Ventas), se permite la expansión de sus productos facilitando así las labores antes mencionadas en el interior de la República.

4.2. OBJETIVOS.

- Otorgar con las mejores condiciones de calidad y tiempo asesoría y servicio a la fuerza productora y a los asegurados de la zona geográfica asignada.

- Expedir con los mayores índices de oportunidad y calidad los documentos que amparan el contrato establecido entre los asegurados y la compañía.

- Lograr una mayor efectividad en la cobranza a fin de proveer a a la empresa de los recursos financieros necesarios.

- Cumplir justa y oportunamente con las obligaciones contraídas por la empresa en el pago de reclamaciones presentadas por los asegurados, cuidando los intereses de la compañía sin deteriorar la imagen de servicio y solvencia.

5. CASO PRACTICO.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA PRACTICADA EN EL AREA ADMINISTRATIVA DE UNA OFICINA DE SERVICIO EN UNA COMPAÑIA DE SEGUROS.

5.1 INTRODUCCION.

El presente estudio se enfocó a la evaluación del Area Administrativa de una Oficina de Servicio en una Compañía Aseguradora. En su realización se aplicó el método de Auditoría Administrativa de William P. Leonard.

Dicho estudio surgió a partir de que los directivos recibieron un sin fin de quejas por la falta de calidad y oportunidad en el servicio, mala atención a agentes y asegurados y baja en el número de estos, entre otras, las cuales se atribuían exclusivamente a excesivas cargas de trabajo que tenía el personal.

Por lo anterior, al tener nosotros conocimiento del problema, propusimos realizar un análisis utilizando la Auditoría Administrativa, para poder detectar las causas reales que originan dichas fallas, analizarlas, y poder sugerir soluciones.

Las bases fundamentales sobre las cuales serán analizados cada uno de los puntos que integran el siguiente análisis, tienen como origen como ya se mencionó el Método de William P. Leonard. para tales efectos.

Este caso práctico esta constituido por:

*** Generalidades del Departamento.**

Aquí encontraremos aspectos generales de las actividades de una Oficina de Servicio y de su Area Administrativa , así como el Organigrama actual.

*** Programa de Trabajo.**

Se describirá la metodología de revisión, así como los tiempos estimados para la recopilación de datos y su análisis.

*** Informe de Resultados.**

Es el informe que se entrega a la Dirección , sobre los resultados de la Auditoría practicada en el Area Administrativa; estará integrado por los siguientes puntos:

- * Antecedentes.
- * Alcance y Objetivo de la revisión
- * Descripción del trabajo efectuado.
- * Diagnostico ,recomendaciones y beneficios.
- * Resultados del trabajo efectuado.

5.2 GENERALIDADES.

Una Oficina de Servicio es un unidad auxiliar de las labores administrativas en una Compañía de Seguros, donde se realizan las siguientes funciones:

1. Recepción de Solicitudes de Pólizas a través de las ventas realizadas por su Fuerza de Ventas (Agentes y Corredores de Seguros).

2. Trámite y Emisión de las pólizas correspondientes a las solicitudes recibidas.

3. Recepción de pagos de primas de pólizas emitidas y su aplicación contable.

El flujo de la operación de las funciones anteriores se describe a continuación en forma detallada:

Los agentes de ventas acuden con los consultores ya sea del área Técnica o del área de Seguro de Personas, según el tipo de póliza de que se trate, los consultores a su vez turnan las solicitudes a sus respectivas áreas de operación, donde se calcula el costo de la póliza, se capturan éstos datos en el sistema de cómputo, se mecanografian las condiciones especiales de la póliza (para las cuales ya

existen parámetros), el sistema de cómputo emite posteriormente las pólizas impresas, de éstas pólizas se hace un control de calidad, se lleva a cabo el armado (pólizas, condiciones especiales y recibo de cobro), se turna nuevamente al consultor y éste a su vez al agente de ventas, el cual acude con el asegurado para hacerle la entrega de su póliza y el cobro de la prima correspondiente, posteriormente el agente lleva a cabo el ingreso del pago a través del área administrativa de la oficina; éste pago se captura en el sistema y al final del mes el mismo sistema emite un estado de cuenta que refleja el pago de las primas y las comisiones correspondientes a los agentes, en base a éste el agente solicita al área Administrativa le sean pagadas las comisiones correspondientes.

Entre las responsabilidades más importantes que tiene a su cargo están la Emisión de Pólizas con un estándar de calidad y oportunidad adecuado, Análisis de las carteras de negocios con el fin de seleccionar solo los que sean rentables, mayor captación de negocios y mantenimiento de los mismos, y Atención eficiente y oportuna a la Fuerza de Ventas.

Enfocandonos específicamente al área de estudio (Área Administrativa) podemos mencionar que sus objetivos principales son el supervisar que la recepción y aplicación

de pagos tanto de pólizas de Vida como de Daños, se lleve a cabo, buscando la seguridad de su registro preciso y oportuno.

Para poder llevar a cabo esta función cuenta con una estructura de:

Un Subdirector de Operaciones cuya función principal es la promoción de ventas y la supervisión de las operaciones de la oficina.

Un Gerente de Operaciones cuya función principal es el coordinar a los subgerentes a fin de que cumplan con sus objetivos particulares, además de asesorar a la Fuerza de Ventas.

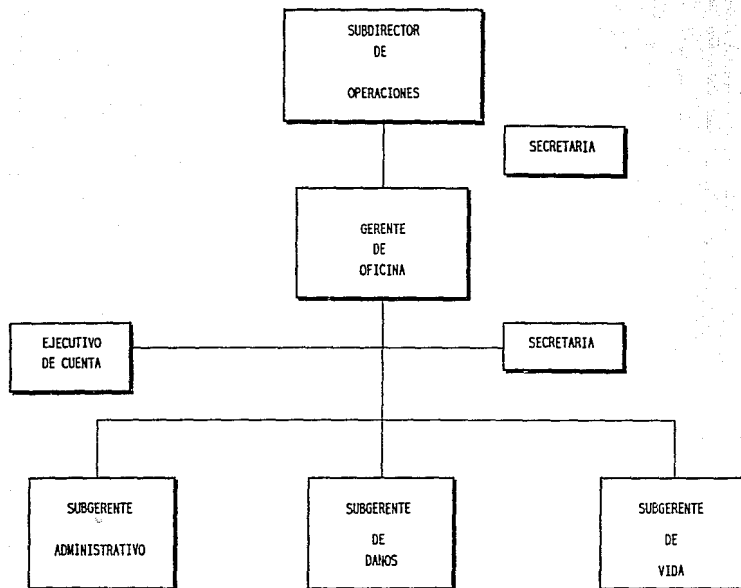
Un Subgerente Administrativo, cuya función principal es coordinar y supervisar al personal operativo a fin de que se cumplan los estándares de calidad y oportunidad de las operaciones, así como el brindar atención a la Fuerza de Ventas y capacitación a su personal .

Tiene relación con otras áreas de la Compañía, que le brindan asesoría en aspectos técnicos y administrativos que están fuera de su responsabilidad pero que complementan sus operaciones (Contabilidad, Tesorería, Reembolsos, etc.).

La frecuencia de sus operaciones es diaria en lo referente al personal operativo, en lo que respecta al Subgerente Administrativo, tiene responsabilidades operativas clave.

A continuación se muestra el organigrama actual de la Oficina de Servicio .

ORGANIGRAMA ACTUAL
OFICINA DE SERVICIO



5.3 PROGRAMA DE TRABAJO.

A raíz de que la Dirección tomó la decisión de que se llevara a cabo la Auditoría Administrativa en el Area mencionada considerando que es el centro del problema, se elaboró un programa de trabajo el cual describe cada una de las actividades a efectuar con la finalidad de recopilar y analizar la información que se requiera, definiendo los tiempos estimados para su realización, por otra parte contiene la referencia de los papeles de trabajo de la Auditoría de donde se obtuvieron los resultados.

Por otro lado se utilizó la técnica de Investigación Documental y Observación Directa.

A continuación se muestra el programa de trabajo mencionado.

ANEXO 1

CUESTIONARIO

"ANÁLISIS PREVIO"

OBJETIVO: Sondar el área de estudio y saber con que medios cuenta para la realización de sus operaciones (objetivos, organigrama, políticas y procedimientos de operación, descripciones y perfiles de puestos, estándares y controles de operación definidos, etc.)

A continuación se presenta el cuestionario en forma detallada.

CUESTIONARIO DE ANALISIS PREVIO

El presente cuestionario pretende obtener información del área a través de la percepción de sus integrantes.

Debido a que la información proporcionada será la base de análisis, es muy importante su colaboración para proporcionar datos válidos y significativos.

- 1.- ¿ Están definidos los planes y objetivos del área ?
Si () No ()
- 2.- ¿ Contamos con el organigrama actualizado y autorizado ?
Si () No ()
- 3.- ¿ Existe una buena relación de trabajo entre las personas de esta área ?
Si () No ()
- 4.- ¿ Contamos con las políticas de operación por escrito ?
Si () No ()
- 5.- ¿ Contamos con los procedimientos de operación por escrito ?
Si () No ()
- 6.- ¿ Contamos con el perfil requerido para cada puesto por escrito ?
Si () No ()
- 7.- ¿ Contamos con las descripciones por puesto ?
Si () No ()
- 8.- ¿ Hacemos control de calidad de nuestras operaciones ?
Si () No ()
- 9.- ¿ Tenemos controles funcionales sobre la operación ?
Si () No ()

10.- ¿ El personal de esta área está capacitado adecuadamente para desarrollar sus funciones ?

Si () No ()

11.- ¿ Conocemos los estándares de operación por puesto ?

Si () No ()

12.- ¿ La estructura actual de ésta área soporta las cargas de trabajo ?

Si () No ()

13.- ¿ El equipo para desarrollar el trabajo es suficiente y adecuado ?

Si () No ()

14.- ¿ Las condiciones de trabajo y las instalaciones físicas son adecuadas ?

Si () No ()

ANEXO 2

CUESTIONARIO

" AMBIENTE DE TRABAJO "

OBJETIVO: Sondar las condiciones generales bajo las cuales trabaja el personal del área como son: Supervisión, Capacitación, Cooperación y Ambiente.

A continuación se presenta el cuestionario en forma detallada.

CUESTIONARIO DE AMBIENTE DE TRABAJO**INFORMACION GENERAL**

El presente cuestionario pretende obtener información del área a través de la percepción de sus integrantes, por lo que es personal y debe contestarse en forma anónima.

Debido a que la información proporcionada por ustedes será la base del análisis, es muy importante su colaboración para proporcionar datos válidos y significativos.

INSTRUCCIONES

-Contesta todas la preguntas con sinceridad.

-Cada pregunta cuenta con varias opciones de respuesta.

-Selecciona la que más se acerque a tu percepción y señálalo con una " X ".

-Selecciona solo una opción o de lo contrario se invalida la respuesta.

PREGUNTAS**SUPERVISION.**

1.- El grado de supervisión que ejerce mi jefe sobre mí, es el adecuado.

- () Si.
- () No.
- () Algunas Veces.

2.- Cuando logro un buen resultado o hago algo sobresaliente en mi trabajo, se me reconoce mi aportación.

- () Si.
- () No.
- () Algunas veces.

3.- Estoy en desacuerdo con mi jefe.

- () Si.
- () No.
- () Algunas veces.

CAPACITACION.

4.- Se me orienta acerca de la capacitación que debo tomar.

- () Si.
- () No.
- () Algunas veces.

5.- La capacitación que he recibido ha contribuido a mejorar el desempeño de mis funciones.

- () Si.
- () No.
- () Algunas veces.

COOPERACION.

6.- En el área se promueve el trabajo en equipo.

- () Si.
- () No.
- () Algunas veces.

7.- Se me brinda el apoyo necesario para realizar mi trabajo.

- () Si.
- () No.
- () Algunas veces.

8.- Existe cooperación entre toda mi área.

- () Sí
- () No.
- () Algunas veces

9.- En el área, cada uno ve por sus propios intereses.

- () Sí.
- () No.
- () Algunas veces

10.- Mi equipo de trabajo se interesa por colaborar con otras áreas de la compañía.

- () Sí.
- () No.
- () Algunas veces

11.- En mi área no existe favoritismo, a todos se nos trata por igual.

- () Sí.
- () No.
- () Algunas veces.

AMBIENTE.

12.- El ambiente de trabajo en mi área facilita el cumplimiento de mis funciones.

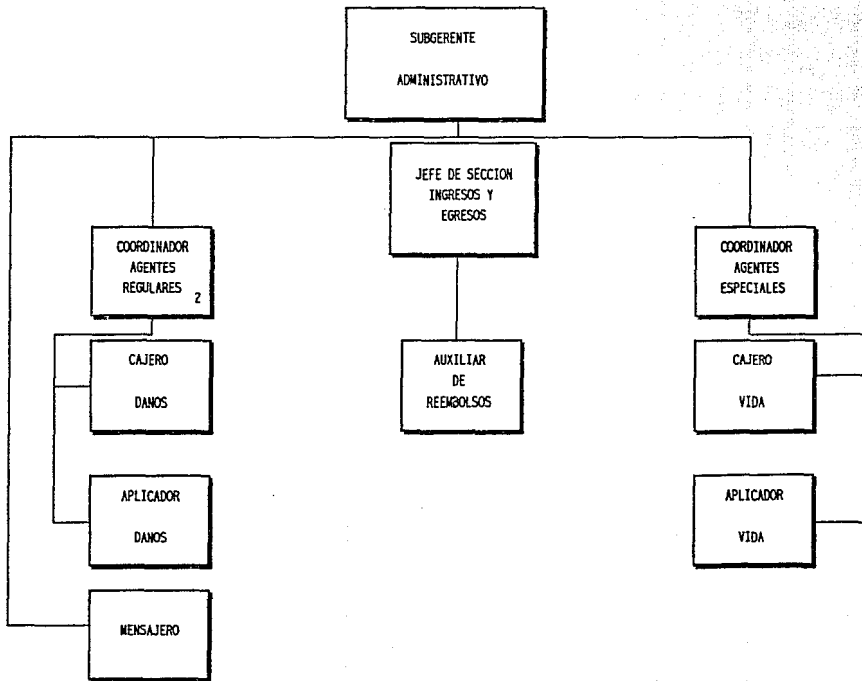
- () Sí
- () No.
- () Algunas veces.

ANEXO 3

ORGANIGRAMA
ACTUAL
DEL
AREA ADMINISTRATIVA

Fue levantado por el auditor.

ORGANIGRAMA ACTUAL AREA ADMINISTRATIVA



ANEXO 4

EVALUACION
DEL
CUESTIONARIO
DE
"ANALISIS PREVIO"

**CONCLUSIONES DEL CUESTIONARIO DE
" ANALISIS PREVIO "**

Los resultados que se obtuvieron de la aplicación del cuestionario de Análisis Previo (Anexo 1), son los siguientes:

Pregunta 1.- Se tienen planes y objetivos del área sin estar por escrito, faltando difusión de los mismos al personal operativo, según lo contestado por los entrevistados, ya que como se puede observar en la Gráfica anexa, el 100 % opino esto. (Diagnóstico 1)

Pregunta 2.- En cuanto al Organigrama un 80% nos contestó que no está formalizado por escrito, el otro 20 % no tenía conocimiento de que existiera. (Diagnóstico 2)

Pregunta 3.- Aparentemente si existen buenas relaciones de trabajo, ya que el 100 % nos contestó afirmativamente.

Pregunta 4.- En cuanto a las políticas el 20 % nos contestó que si existían, mientras un 80 % no tenía conocimiento de ello. (Diagnóstico 4)

Pregunta 5.- Los procedimientos de operación no se tienen por escrito según lo contestado por los entrevistados, en donde el 80% opino esto, mientras un 20% contestó que si existían. (Diagnóstico 4)

Pregunta 6.- Tampoco existen perfiles de puesto de ninguna área esto lo contestó el 80 % del personal, mientras que para un 20% si existen. (Diagnóstico 3)

Pregunta 7.- El 10% de los entrevistados nos contestó que si existían descripciones de puesto por escrito, sin embargo es un 90% el que contestó que no existían. (Diagnóstico 3)

Pregunta 8.- El 100% contestó que si hacían control de calidad de las operaciones.

Pregunta 9.- El 100 % contestó que si existían controles para manejar la operación.

Pregunta 10.- El porcentaje que contestó que si existía capacitación fue de un 75 %, el 25% restante opino que no existía capacitación adecuada.

Pregunta 11.- En cuanto a los estándares de operación por puesto, el 10% nos contestó que si existen, siendo un 90% el que nos contestó que no. (Diagnóstico 5)

Pregunta 12.- El 50% opino que la estructura actual si es adecuada para soportar las cargas de trabajo, el otro 50% opino lo contrario.

Pregunta 13.- El 90 % de las personas nos contestó que el equipo asignado al personal es suficiente y el 10% contestó que no.

Pregunta 14.- En cuanto a si las instalaciones físicas son adecuadas, el 80 % nos contestó que no, mientras un 20% está a gusto. (Diagnóstico 9 y 10)

NOTA: Estos resultados se validarán mediante la recopilación de la información (objetivos, organigrama, políticas y procedimientos, etc.) y su análisis.

ANEXO 5

EVALUACION
DEL
CUESTIONARIO
DE
"AMBIENTE DE TRABAJO"

CONCLUSIONES DEL CUESTIONARIO DE
"AMBIENTE DE TRABAJO"

BLOQUE DE SUPERVISION.

El resultado de este bloque fué el siguiente:

Si - 9%

No - 51%

Algunas Veces - 40%

Esto indica que la mayoría del personal no está satisfecho con la forma en que se le supervisa.

(Diagnóstico 6)

BLOQUE DE CAPACITACION.

El resultado de este bloque fué el siguiente:

Si - 5%

No - 45%

Algunas Veces - 50%

Esto nos indica que la mayoría del personal no está satisfecho con la forma en que se le imparte la capacitación.

(Diagnóstico 7)

BLOQUE DE COOPERACION.

El resultado de este bloque fué el siguiente:

Si - 7%

No - 48%

Algunas Veces - 45%

En promedio se denota que la gente no está convencida que en su área se fomente el trabajo en equipo, piensa que no hay cooperación ni colaboración con otras áreas. Sin embargo el tipo de operación no requiere de ello, por lo que este bloque no es de trascendencia.

BLOQUE DE AMBIENTE.

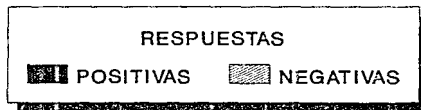
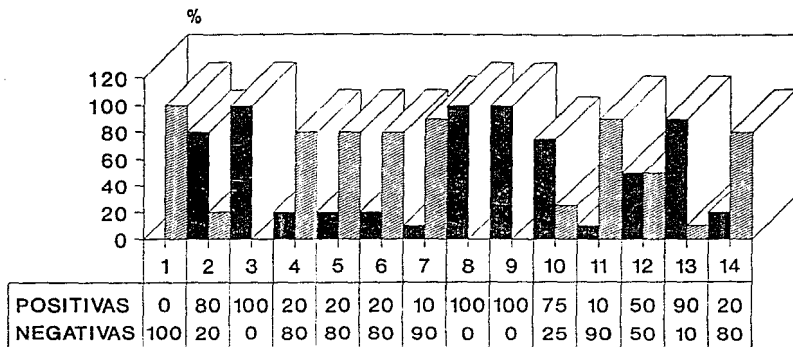
El resultado de este bloque fué el siguiente:

Si - 12%

No.- 59%

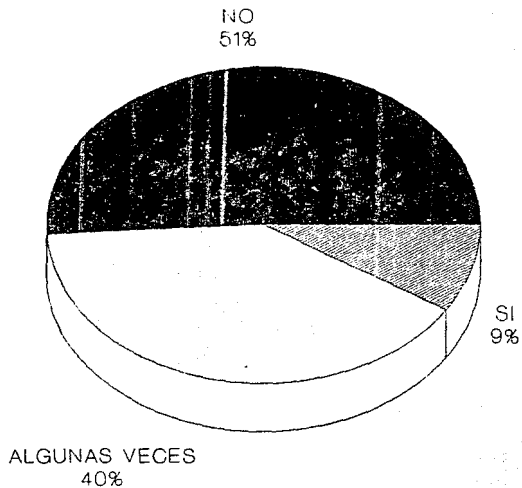
Algunas Veces - 29%

RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE ANALISIS PREVIO

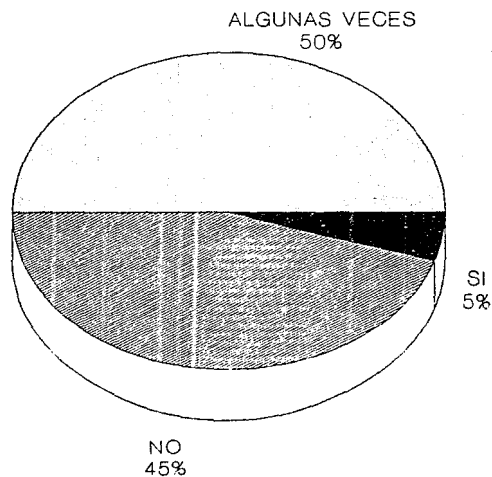


Lo que denota que el ambiente no es favorable para poder llevar a cabo las funciones. (Diagnóstico 8)

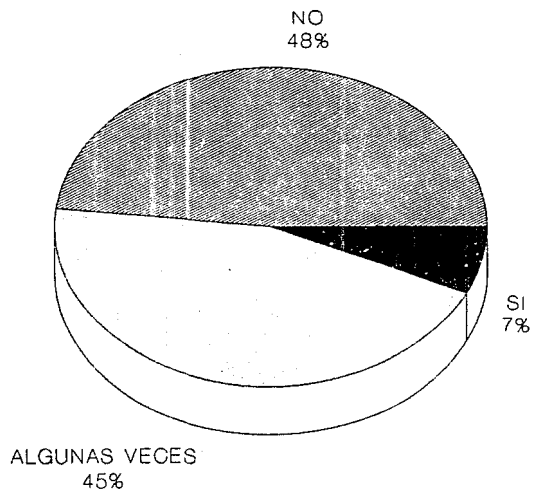
RESPUESTAS DEL BLOQUE DE SUPERVISION AREA ADMINISTRATIVA



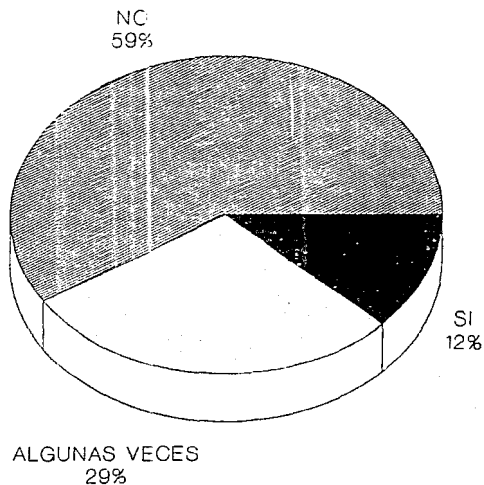
RESPUESTAS DEL BLOQUE DE CAPACITACION AREA ADMINISTRATIVA



RESPUESTAS DEL BLOQUE DE COOPERACION AREA ADMINISTRATIVA



RESPUESTAS DEL BLOQUE DE AMBIENTE AREA ADMINISTRATIVA



5.4 INFORME DE RESULTADOS.

5.4.1. ANTECEDENTES..

Los serios problemas que existen actualmente en la Oficina de Servicio y en específico en el Área Administrativa, determinados por las quejas que se han recibido por parte de los usuarios (clientes y fuerza de ventas) son:

- Falta de calidad y oportunidad en el servicio que se proporciona.
- Falta de oportunidad y veracidad en la aplicación contable.
- Baja en el numero de asegurados.

Lo cual a ocasionado que la Oficina tenga una baja productividad .

Por tal motivo se vio la necesidad de aplicar una Auditoría Administrativa para detectar el origen de los problemas antes mencionados.

5.4.2. ALCANCE Y OBJETIVO DE LA REVISION.

Se realizó la Auditoría en el Area Administrativa en forma específica, considerando los objetivos, estructura, políticas y procedimientos de operación y recursos humanos y materiales; evaluando la razonabilidad de su funcionamiento dentro de la misma, detectando las posibles desviaciones, sugiriendo medidas de control que permitan la eficiencia y la eficacia en la realización de las operaciones.

5.4.3. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO EFECTUADO.

a) Se llevaron a cabo una serie de entrevistas con el personal de la Oficina, (Subdirector, Gerente, Subgerente Administrativo), principalmente con el fin de recopilar y posteriormente validar la información .

1. Recopilación de Información.

- * Aplicación de los cuestionarios de Análisis Previo y Ambiente Organizacional.

- * Objetivos del área.

- * Organigrama del área.

- * Políticas y Procedimientos de operación existentes.

- * Se levantó un Inventario de Recursos Humanos y de Equipo de Cómputo.

2. Análisis de la Información.

- * Evaluación del cuestionario de Análisis Previo para determinar la existencia de: Objetivos, Estructura, Políticas y Procedimientos y Ambiente de Trabajo.

- * Evaluación del cuestionario de Ambiente de Trabajo para detectar el grado de Supervisión, Coordinación,

Capacitación y las condiciones bajo las cuales trabaja el personal del área.

* Evaluación de los objetivos del área, para determinar si son razonables en cuanto a su cumplimiento.

* Evaluación y análisis de la estructura actual; así como de las descripciones y perfiles de puestos; con el fin de detectar si el personal con que cuentan es el adecuado para cumplir con las operaciones del área.

* Evaluación de las Políticas y Procedimientos de operación con la finalidad de detectar si existen fallas en el flujo de la operación que ocasionen desviaciones y sugerir medidas de control para corregir estas.

* Evaluación de los Recursos asignados tanto humanos como materiales.

5.4.4 DIAGNOSTICO, RECOMENDACIONES Y BENEFICIOS.

En base al programa de trabajo se llevo a cabo la auditoría en el área administrativa de la Oficina de Servicio, obteniendo el siguiente diagnóstico.

OBJETIVOS DEL AREA:

Diagnóstico 1.- Los objetivos del área no están formalizados por escrito, faltando la difusión de los mismos al personal. (Anexo 4)

Recomendación.- Formalizarlos y difundirlos a todo el personal del área.

Beneficio.- El personal entenderá la importancia que tiene su función dentro de la operación, para el logro de los objetivos y misión del área.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:

Diagnóstico 2.- El organigrama del área no está formalizado por escrito, como tampoco difundido al personal.

(Anexo 4)

Recomendación.- Que el organigrama quede por escrito y se de a conocer a todo el personal, cuidando su

actualización cada vez que existan cambios en la estructura.

Beneficio.- El personal conocerá dentro de la estructura del área los niveles de autoridad y responsabilidad de los diferentes puestos. Así como los encargados de cada una de las funciones.

Diagnóstico 3.- No se tienen descripciones ni perfiles por puesto. **(Anexo 4)**

Recomendación.- Elaborar y dar a conocer a todo el personal las descripciones y los perfiles de cada uno de los puestos, cuidando que se tengan presentes y que se actualicen de acuerdo a las necesidades del área.

Beneficio.- Que se conozcan con claridad las características del personal que se requiere para cubrir cada puesto; así como las funciones a desempeñar en los mismos.

POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE OPERACION:

Diagnóstico 4.- No se cuenta con las políticas y los procedimientos de operación formalizados por escrito, por lo que no son difundidos al personal. **(Anexo 4)**

Recomendación.- Tener por escrito las políticas y los procedimientos, así como darlos a conocer al personal.

Beneficio.- A través de las políticas y procedimientos de operación establecidos, los empleados se tendrán que apegar a su cumplimiento, promoviendo así la eficiencia y control de las operaciones.

Diagnóstico 5.- En base a las respuestas del cuestionario de Análisis Previo, procedimos a validar si existen estándares de operación por puesto, observando que no se tienen definidos. (Anexo 4)

Recomendación.- Definir los estándares por puesto, de acuerdo a los volúmenes de operación y recursos asignados, supervisando en forma constante su cumplimiento.

Beneficio.- Se distribuirá el trabajo en forma razonable y se podrá evaluar en base a resultados.

AMBIENTE DE TRABAJO:

Diagnóstico 6.- Falta de supervisión adecuada sobre el personal del área. (Anexo 5)

Recomendación.- Que el responsable del área realice un programa de supervisión constante sobre cada uno de sus subordinados, de acuerdo al tipo de función que realice.

Beneficio.- Es una herramienta de control que nos permite conocer el grado de cumplimiento de las funciones asignadas al personal, y en su caso implantar las medidas

correctivas al detectar desviaciones.

Diagnóstico 7.- No se cumple con la capacitación de personal al 100%. (Anexo 5)

Recomendación.- Solicitar al área de Capacitación se establezcan cursos adecuados a las operaciones que se realizan en cada puesto.

Beneficio.- Obtendremos personal capacitado y eficiente para mejorar la calidad de las operaciones.

Diagnóstico 8.- El ambiente del área no es el suficientemente adecuado para que el personal realice satisfactoriamente sus funciones. (Anexo 5)

Recomendación.- Llevar a cabo dinámicas de integración del personal, así como una supervisión de cuales son los problemas que existen para que esto no se pueda dar.

Beneficio.- Si obtenemos que el personal se encuentre integrado y sin conflictos las funciones se podrán realizar conforme a lo esperado, ya que este aspecto también contribuye a que no se obtenga la eficiencia.

OTRAS DESVIACIONES:

Diagnóstico 9.- Instalaciones físicas deficientes:
1. Falta de ventilación en toda la Oficina, lo que provoca el

malestar de los empleados y de la fuerza de ventas.

2. Espacio reducido del área de Caja. (Anexo 4)

Recomendación.- Solicitar al área de Servicios de la Compañía la instalación de equipo adecuado que solucione las deficiencias de ventilación y espacio.

Beneficio.- El personal desempeñará mejor sus labores en condiciones favorables, repercutiendo esto en un rendimiento eficiente.

Diagnóstico 10.- Constantes fallas en la energía eléctrica, provocando retrasos en las operaciones y posible pérdida de información o daños en el equipo de cómputo.

(Anexo 4)

Recomendación.- Solicitar al área de Servicios de la Compañía, revise las instalaciones de energía eléctrica, y por otra parte respaldar la información que se procese constantemente.

Beneficio.- Evitar daños en el equipo de cómputo y pérdida de tiempo y de información.

CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO.

Con la optimización administrativa que se implante se podrá observar que existe mejor funcionamiento de la Oficina, ya que si se tiene el personal idóneo, el equipo necesario, claramente definidos los objetivos, los procedimientos, las políticas, y si se cuentan con instalaciones físicas adecuadas es de esperarse que la operación se realice con mejores resultados.

5.4.5. RESULTADOS DEL TRABAJO EFECTUADO.

Como resultado de la Auditoría Administrativa, se entrega lo siguiente:

-Objetivos del Area Administrativa. (Reporte 1)

-Organigrama Propuesto del Area Administrativa. (Reporte 2)

-Descripciones y perfiles de los siguientes puestos:

(Reporte 3)

* Subgerente Administrativo.

* Jefe Sección Ingresos y Egresos.

* Auxiliar de Reembolsos.

* Coordinador Agentes Regulares.

* Cajero Daños.

* Aplicador Daños.

* Coordinador agentes Especiales.

* Cajero Vida.

* Aplicador Vida.

* Operador de Conmutador.

* Mensajero.

- Políticas y Procedimientos de Operación. (Reporte 4)

* Recepción e Ingreso de Pagos (Vida y Daños).

* Aplicación Contable de Pagos (Vida y Daños).

* Elaboración de Cheques y Reembolsos por Pago de Comisiones a Agentes.

- Inventario de Recursos Humanos y Equipo de Cómputo.

(Reporte 5)

* 1 Subgerente Administrativo.

* 1 Secretaria.

* 1 Jefe Sección Ingresos y Egresos.

* 1 Auxiliar de Reembolso.

* 2 Coordinadores de Agentes Regulares.

* 1 Cajero Daños.

* 1 Aplicador Daños.

* 1 Coordinador de Agentes Especiales.

* 1 Cajero Vida.

* 1 Aplicador Vida.

* 1 Mensajero.

R E P O R T E 1

O B J E T I V O S
D E L
A R E A A D M I N I S T R A T I V A

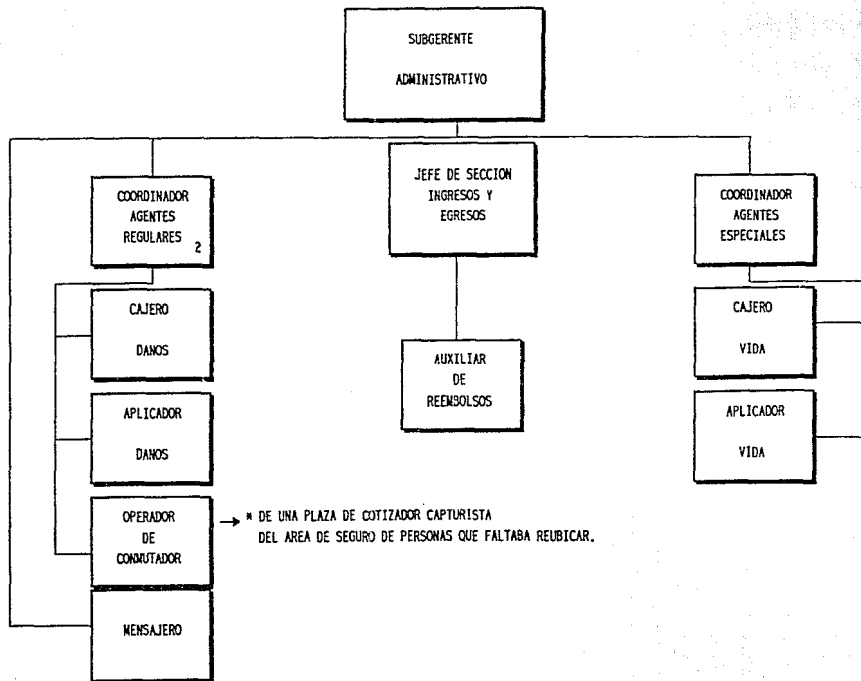
OBJETIVOS DEL AREA ADMINISTRATIVA.

- * Vigilar que se cumplan las políticas de ingresos y egresos de acuerdo con las guías de control interno.
- * Supervisar la recepción y aplicación de pagos vida y daños.
- * Supervisar el depósito oportuno a bancos de las pólizas pagadas
- * Controlar la expedición de egresos.
- * Vigilar que se lleve a cabo el reporte diario a tesorería de los ingresos y egresos.
- * Custodiar los documentos pendientes de cobro de la fuerza productora.
- * Custodia de valores en caja fuerte.
- * Coordinar los cierres de operaciones mensuales (liquidaciones y reembolsos)
- * Supervisar la correcta recepción y distribución de la nómina.
- * El control de asistencia y puntualidad del personal.
- * Controlar y coordinar el periodo vacacional del personal del área.

R E P O R T E 2

ORGANIGRAMA
PROPUESTO
AREA ADMINISTRATIVA

ORGANIGRAMA PROPUESTO AREA ADMINISTRATIVA



R E P O R T E 3

D E S C R I P C I O N E S

Y

P E R F I L E S

D E

P U E S T O S

DESCRIPCION DEL PUESTO

Oficina: _____
 Area: Administrativa
 Puesto: Subgte. Administrativo
 Fecha: Julio 1991

MISION DEL PUESTO:

Supervisar y controlar las operaciones de ingresos y egresos de la oficina, garantizando el aprovechamiento máximo de los recursos financieros captados, con un apego total a las políticas de control interno.

FUNCIONES PRIMORDIALES:

- * Supervisión de ingresos, egresos y aplicaciones de pagos.
- * Supervisar que los depósitos se efectúen con oportunidad.
- * Supervisar la elaboración, aplicación y envío de reembolsos.
- * Supervisar la depuración de cuentas (primas en depósito, deudor por prima, N.R.C., 1625).
- * Supervisar y autorizar ingresos extemporáneos.
- * Supervisar la elaboración reporte y envío de liquidaciones.
- * Supervisar el correcto llenado y envío de liquidaciones.
- * Supervisar la obtención y envío del control de aclaraciones.

FUNCIONES SECUNDARIAS:

- * Atención a la fuerza productora en casos especiales.
- * Seguimiento de negocios importantes en cuanto a cobranza.
- * Recuperación y cobranza de saldos deudores de agentes.
- * Visitas a matriz y a agentes especiales.
- * Atención a proveedores y problemas de inmueble.
- * Supervisión de mantenimiento y limpieza de la oficina.
- * Coordinar vacaciones, permisos y control de asistencia del personal del área.
- * Controlar y autorizar los pedidos de papelería.

RESPONSABILIDADES ESPECIALES Y NIVEL DE AUTORIDAD:

- * Restringir el acceso de personas no autorizadas al área de caja.
- * Vigilar que los depósitos de ingresos se realicen diariamente.
- * Tramo de control: 1 Jefe de ingresos y egresos, 3 coordinadores de agentes y 1 mensajero.
- * Autoriza: Pago extemporáneos, cheques, permisos de entrada/salida, Vo.Bo. pago de comida.

FORMAS QUE UTILIZA:

- * Ninguna en especial.
-
-
-
-

REPORTES QUE DEBE ELABORAR:

- * Control de aclaraciones.
 - * Control Contable diario.
-
-
-
-
-

MANUALES Y/O INSTRUCTIVOS QUE DEBE UTILIZAR EL PUESTO:

- * Manual de Control Interno.
 - * Manual de Cobranzas.
 - * Proceso Administrativo.
-
-
-
-

DESCRIPCION DEL PUESTO

Oficina: _____
Area: Administrativo.
Puesto: Jefe sección Ingresos y Egresos.
Fecha: Julio 1991.

MISION DEL PUESTO:

Garantizar un alto control de calidad en las operaciones de ingresos y egresos de la oficina, asegurando oportunidad en el depósito diario de los recursos financieros captados, vigilando el cumplimiento de las políticas de control interno.

FUNCIONES PRIMORDIALES:

- * Supervisar la actividad del personal del área.
- * Supervisar la correcta recepción de pagos de vida y daños.
- * Supervisar la elaboración de cheques.
- * Supervisar la elaboración y aplicación del reembolso.
- * Supervisar la elaboración y entrega del depósito al servicio Panamericano.
- * Supervisar la depuración de rechazos de reembolsos.
- * Supervisar la aplicación oportuna de pagos de vida daños.

FUNCIONES SECUNDARIAS:

- * Coordinar apoyos en casa, vida y daños.
- * Análisis de estados de cuenta de agentes especiales.
- * Coordinar al personal para el cierre mensual.

RESPONSABILIDADES ESPECIALES Y NIVEL DE AUTORIDAD:

- * Custodia de valores/recepción y distribución de la nómina.
- * Depósito a caja Banamex de los ingresos diarios.
- * Custodia de documentos pendientes de cobro a los agentes.
- * Envío de dólares al banco/aplicación y envío de comprobantes a matriz.
- * Manejo de la caja fuerte de la oficina.

FORMAS QUE UTILIZA:

- * Control contable diario.
- * Comprobante del Servicio Panamericano.
- * Forma para reporte mensual de pagos con tarjeta de crédito.
- * Forma de rechazos de reembolsos.
- * Forma de reporte de ingresos por correo electrónico.

REPORTES QUE DEBE ELABORAR:

- * Reporte de control interno.
- * Relación y carta para depósito de dólares al banco.
- * Relación y reporte a matriz de la nómina.
- * Control contable diario

MANUALES Y/O INSTRUCTIVOS QUE DEBE UTILIZAR EL PUESTO:

- * Introducción a los procesos administrativos
- * Manual de control interno.
- * Manual de cobranzas.

DESCRIPCION DEL PUESTO

Oficina: _____
 Area: Administrativa
 Puesto: Coordinador Integral.
 Fecha: Julio 1991.

MISION DEL PUESTO:

Brindar un servicio completo a la fuerza productora, que abarque los conceptos de recepción, aplicación y aclaraciones en general, de manera oportuna evitando pérdida de tiempo.

FUNCIONES PARTICULARES:

- * Recepción, ingreso y aplicación de pagos.
- * Depósito oportuno de ingresos.
- * Aclaraciones a agentes personalmente o vía telefónica.
- * Control y activación de cobranza sobre cheques devueltos, pagos y negocios importantes.
- * Activación de cobranza de documentos y prestamos a fuerza productora.
- * Chequeo y actualización de saldos de agentes.
- * Revisión y Depuración del deudor por prima.
- * Depuración Cobranza y aclaraciones de ramos no cancelables.
- * Elaboración y tratar ordenes de expedición de cheques para pago de comisiones.
- * Depuración de la cuenta de primas en depósito y 1625
- * Movimientos a las cuentas de los agentes.

FUNCIONES SECUNDARIAS:

- * Trámite y elaboración de recibos y cambios de forma de pago
- * Trámite para el pago de endosos "D".
- * Archivo de fichas de pago y estados de cuenta.
- * Envío de correos electrónicos a matriz.
- * Recepción, distribución y control de estados de cuenta de los agentes.

RESPONSABILIDADES ESPECIALES Y NIVEL DE AUTORIDAD.

- * Autorización de pagos extemporáneos mayores a 30 y menores a 45 días.
- * Autorización de pagos con tarjeta de crédito con cargo en cuenta conforme a políticas.
- * Autorización y elaboración de recibos.
- * Depuración de cuentas (deudor por prima, ramos no cancelables, 1625).

FORMAS QUE UTILIZA:

- * Solicitud de aclaraciones y/o movimientos a fuerza productora.
- * Comprobantes de caja.
- * Aviso de cargo por pago con tarjeta de crédito.
- * Orden de pago de comisiones.
- * Aviso para cargo en cuenta de agente.
- * Formas continuas para recibos y volante de datos del recibo.

REPORTE QUE DEBE ELABORAR:

- * Reporte del 10% sobre comisiones de agentes que son personas normales.
- * Reporte de negocios importantes.
- * Reporte de deudor por prima.
- * Reporte gerencial del sistema de control de aclaraciones.

MANUALES Y/O INSTRUCTIVOS QUE DEBE UTILIZAR EL PUESTO:

- * Manual de operaciones administrativas.
- * Manual de políticas de cobranza vida y daño.
- * Manual de control interno.
- * Manual de operación del sistema de control de aclaraciones.
- * Manual de operación del nuevo sistema de recepción de pagos.

DESCRIPCION DEL PUESTO

Oficina: _____

Area: AdministrativaPuesto: Coordinador de agentes especiales y/o regulares.Fecha: Julio 1991.

MISION DEL PUESTO:

Brindar todo tipo de asesoría y atención a la fuerza productora, en la parte administrativa y de cobranzas y es responsable de llevar a cabo con oportunidad y calidad las aclaraciones y el apoyo administrativo a agentes que se le originen.

FUNCIONES PARTICULARES:

- * Revisar, recibir y autorizar pagos fuera de políticas de los agentes.
- * Efectuar aclaraciones a estados de cuenta.
- * Elaborar y tramitar órdenes de expedición de cheques para pago de comisiones a los agentes.
- * Cheque y actualización de saldos de los agentes.
- * Depuración, cobranza y aclaraciones de ramos no cancelables.
- * Revisión y depuración del deudor por prima.
- * Recepción, distribución y control de recibos vida y daños.
- * Control y activación de cobranza sobre cheques devueltos, pagos y negociaciones importantes.

FUNCIONES SECUNDARIAS:

- * Trámite y elaboración de recibos, memos, cartas y cambios de forma de pago.
- * Tramite para el pago de endosos D.
- * Archivo de fichas de pago y estados de cuenta.
- * Envío de correo electrónico a matriz.
- * Recepción, distribución y control de estados de cuenta de los agentes.
- * Atención telefónica a la fuerza productora.

RESPONSABILIDADES ESPECIALES Y NIVEL DE AUTORIDAD.

- * Autorización de pagos extemporáneos mayores a 30 y menos a 45 días.
- * Autorización de pagos en T.C. con cargo en cuenta conforme a pláticas.
- * Autorización de aclaraciones a estados de cuenta.
- * Elaboración y autorización de recibos.
- * Depuración de cuentas (deudor por prima, ramos no cancelables, saldos deudores).

FORMAS QUE UTILIZA:

- * Solicitud de aclaraciones y/o movimientos fuerza productora.
- * Comprobantes de caja.
- * Aviso de cargo por pago con tarjeta de crédito.
- * Orden de pago de comisiones.
- * Aviso para cargo en cuenta de los agentes.
- * Formas continuas para recibos y volantes de datos del recibo.

REPORTES QUE DEBE ELABORAR:

- * Reporte del 10% sobre comisiones de agentes que son personas morales.
- * Reporte de negocios importantes (a petición).
- * Reporte de deudor por prima (a petición).
- * Reporte gerencial del sistema de control de aclaraciones.

MANUALES Y/O INSTRUCTIVOS QUE DEBE UTILIZAR EL PUESTO:

- * Manual de operaciones administrativas.
- * Manual de políticas de cobranza vida y daños.
- * Manual de control interno.
- * Manual de operación del sistema de control de aclaraciones.
- * Manual de operación del nuevo sistema de recepción de pagos en micro.

DESCRIPCION DEL PUESTO

Oficina: _____
 Area: Administrativa
 Puesto: Cajero (Daños y Vida).
 Fecha: Julio 1991.

MISION DEL PUESTO:

Es responsable de la adecuada recepción de los valores que ingresen a al oficina, vigilando el estricto apego a las políticas establecidas y con calidad, así como el depósito diario al banco, de los valores recibidos durante el día.

FUNCIONES PRIMORDIALES:

- * Verificación y recepción de pagos.
- * Captura de información al sistema de agentes (micro).
- * Generación y entrega de comprobantes de los pagos recibidos.
- * Elaboración y corte de liquidaciones.
- * Elaborar depósito diario de valores a Banamex por medio del Servicio Panamericano.
- * Envío a matriz de relación de pagos recibidos con tarjeta de crédito.
- * Envío a matriz de avisos y liquidaciones.
- * Vaciar la información de los ingresos de las liquidaciones del día en el formato del control contable diario.
- * Reportar a diferentes áreas de matriz los ingresos recibidos por otros conceptos que no sean primas (Hipotecas, Deducible, Salvamentos, etc.) enviando el comprobante respectivo.

FUNCIONES SECUNDARIAS:

- * Elaborar fichas de depósito Bancario.
- * Armado de liquidaciones.
- * Archivo de liquidaciones.
- * Guardar al final del día su caja de valores en la caja fuerte de la oficina.

RESPONSABILIDADES ESPECIALES Y NIVEL DE AUTORIDAD.

* Verificación de ingresos recibidos de acuerdo con las políticas establecidas.

* Entregar un comprobante por cada ingreso que reciba.

* Guarda y custodiar los valores recibidos durante el día.

* Entrega diaria de valores a su jefe inmediato.

FORMAS QUE UTILIZA:

* Comprobante del Servicio Panamericano.

* Reporte de tarjeta de crédito mensual.

* Forma continua para generar comprobantes y corte de caja.

* Fichas de depósito Bancarias.

* Control contable diario.

* Comprobante de pago anual.

REPORTES QUE DEBE ELABORAR:

* Reporte de tarjetas de crédito.

* Reporte de dólares.

* Reporte de ingresos diario.

* Control contable diario.

MANUALES Y/O INSTRUCTIVOS QUE DEBE UTILIZAR EL PUESTO:

* Manual de recepción de pagos.

* Manual de políticas de cobranza vida y daños.

* Manual de control interno.

* Manual de operaciones administrativas.

DESCRIPCION DEL PUESTO

Oficina: _____
Area: Administrativa
Puesto: Aplicador de Pagos Daños y Vida.
Fecha: Julio 1991.

MISION DEL PUESTO:

Asegurar diariamente la correcta aplicación contable de los ingresos recibidos, con el fin de garantizar y dar información actualizada y confiable para la toma de decisiones.

FUNCIONES PRIMORDIALES:

- * Aplicar diariamente en el sistema los pagos recibidos.
 - * Cuadrar liquidaciones en el sistema.
 - * Control de liquidaciones de la oficina.
 - * Reporte de liquidaciones a matriz.
 - * Depuración y control de primas en depósito (sólo en daños)
 - * Checar estado de cobranza de las pólizas para el área de siniestros.
- _____

FUNCIONES SECUNDARIAS:

- * Armado y envío de liquidaciones a matriz.
 - * Elaborar carátulas para las liquidaciones.
- _____

RESPONSABILIDADES ESPECIALES Y NIVEL DE AUTORIDAD.

- * Aplicación correcta de recibos y endosos.
 - * Verificar que "Cuadren" las liquidaciones.
 - * Liberación de liquidaciones en ambos sistemas (sida y autos).
-
-

FORMAS QUE UTILIZA:

Carátula de liquidación.

REPORTES QUE DEBE ELABORAR:

* Reporte a oficina matriz de totales aplicados al mes.

MANUALES Y/O INSTRUCTIVOS QUE DEBE UTILIZAR EL PUESTO:

- * Aplicación daños.
 - * Aplicación vida.
 - * Manual de políticas de cobranza.
 - * Manual de políticas de control interno.
 - * Manual de operaciones administrativas.
-

DESCRIPCION DEL PUESTO

Oficina: Insurgentes.

Area: Administrativa

Puesto: Auxiliar de Reembolsos.

Fecha: Julio 1991.

MISION DEL PUESTO:

Es responsable de la adecuada elaboración y la entrega oportuna de los egresos que se generan en la oficina, vigilando el estricto apego a las políticas establecidas, así como garantizar dar información confiable y oportuna para la aplicación contable de los mismos.

FUNCIONES PRIMORDIALES:

- * Revisión de comprobantes.
- * Expedición de cheques a través de la micro (protección y recopilación de firmas).
- * Entrega de cheques (relación de cheques entregados).
- * Elaboración del reembolso diario (carátula y desglose).
- * Reporte de egresos a tesorería (cheques entregados).
- * Aplicación contable del reembolso.
- * Envío de reembolsos a contabilidad pólizas daños.
- * Depuración de cuenta notas de crédito.
- * Depuración y control de anticipos por comprobar.

FUNCIONES SECUNDARIAS:

- * Archivo de reembolsos (sacar copias de comprobantes).
- * Digitación de cheques para conciliaciones bancarias.
- * Elaborar relación de cheques cancelados y enviar a matriz anexando dichos cheques (copia del comprobante que origino el egreso).
- * Solicitud de renovación de cheques al banco.
- * Envío de cheques inutilizados vía reembolso.

RESPONSABILIDADES ESPECIALES Y NIVEL DE AUTORIDAD.

- * Revisar que la solicitud del cheque este debidamente autorizada.
- * Recopilar firmas autorizadas para los cheques.
- * Entregar cheques solo a personas autorizadas (identificación, carta poder, etc.).
- * Protección de cheques expedidos (con diurex y cruzados).

FORMAS QUE DEBE UTILIZAR:

- * Cheques de la compañía.
- * Carátulas para envío de reembolsos.
- * Solicitud de expedición de cheques.
- * Orden de comisiones.
- * Desglose I y II de gastos.

REPORTE QUE DEBE ELABORAR:

- * Reporte de egresos (cheques entregados).
- * Aclaraciones de anticipos por comprobar (a petición).
- * Reporte y envío de cheques cancelados a matriz.

MANUALES Y/O INSTRUCTIVOS QUE DEBE UTILIZAR EL PUESTO:

- * Manual de reembolso.
- * Manual de control interno.

DESCRIPCION DEL PUESTO

Oficina: _____
Area: Administrativa
Puesto: Auxiliar Administrativo
Fecha: Julio 1991.

MISION DEL PUESTO:

Brindar apoyo administrativo a los diferentes puestos de
Área, con el fin de equilibrar cargas de trabajo
inesperadas.

FUNCIONES PRIMORDIALES:

- * Serán de apoyo según las necesidades de la oficina, como
por ejemplo:
- * Digitación de cheques.
- * Mecanografiado de cheques.
- * Transmisión a matriz de liquidación recibida diaria.
- * Cheques de cobranza.
- * Depuración de listados.
- * Archivo del área.
- * Sustituir puestos por ausencias.

FUNCIONES SECUNDARIAS:

RESPONSABILIDADES ESPECIALES Y NIVEL DE AUTORIDAD.

* Serán de acuerdo a las necesidades del área, según sean las diferentes funciones que le asignen.

FORMAS QUE UTILIZA:

* Depende de las funciones que apoye.

REPORTES QUE DEBE ELABORAR:

* Depende de las funciones que apoye.

MANUALES Y/O INSTRUCTIVOS QUE DEBE UTILIZAR EL PUESTO:

* Manual de operaciones administrativas.

* Manual de reembolsos

* Manual de políticas de cobranza.

* Manual de control interno.

DESCRIPCION DEL PUESTO

Oficina: _____
Area: Administrativa
Puesto: Mensajero
Fecha: Julio 1991.

MISION DEL PUESTO:

Proporcionar un enlace de comunicación efectivo entre el despacho, la oficina de servicio y matriz, asegurando la oportuna y correcta entrega y recepción de documentos.

FUNCIONES PRIMORDIALES:

- * Relacionar documentos entregados y recibidos.
 - * Control de dichos documentos.
 - * Recibos de pago de los despachos.
 - * Servir de enlace entre matriz y la oficina.
 - * Entrega de comisiones de cheques a los despachos.
- _____

FUNCIONES SECUNDARIAS:

- * Colocación de documentos en su respectivo casillero.
 - * Separación de recibos.
 - * Apoyo esporádico en el archivo.
 - * Efectuar trámites en bancos.
- _____

RESPONSABILIDADES ESPECIALES Y NIVEL DE AUTORIDAD.

- * Cumplir con el horario y ruta asignada para cada enlace.
 - * Dar aviso a la oficina en caso de no cumplir con dicho horario.
 - * Sellar y firmar de recibido los documentos.
-
-

FORMAS QUE UTILIZA:

- * Constancia de visita a los despachos.
 - * Relación de pagos recibidos de los despachos.
-
-
-
-

REPORTES QUE DEBE ELABORAR:

MANUALES Y/O INSTRUCTIVOS QUE DEBE UTILIZAR EL PUESTO:

- * Manual de control interno.
 - * Manual de operaciones administrativas.
 - * Políticas de asignación de automóvil como herramienta de trabajo.
-
-
-
-
-

PERFIL DEL PUESTO.

Subgerente Administrativo

A) REQUERIMIENTO DEL PUESTO.

* HABILIDADES

- Conocimientos Administrativos.
- Amplio criterio en la toma de decisiones. - Habilidad y criterio en la selección de personal.
- Capacidad de supervisión. - Capacidad negociadora.
- Enfoque a resultados. - Manejo de situaciones críticas
- Capacidad para el desarrollo de su equipo de trabajo y capacidad en el mismo manejo de relaciones públicas enfocadas al trabajo.

* REQUISITOS FISICOS Y MENTALES:

- Sexo masculino o femenino.
- Estudios mínimos: sexto semestre de carrera afín al puesto (Administración).
- Excelente presentación.
- Capacidad intelectual de medio superior en adelante.

* CONDICIONES DE TRABAJO:

- Ubicación física dentro del área de servicio.
- Privado para atención a la fuerza productora y subordinados.

B) CAPACITACION NECESARIA PROGRESIVA:

- Taller de relaciones laborales. - Liderazgo eficaz.
- El dirigente. - Redacción de informes.
- Admón. del tiempo. - Desarrollo de la capacidad creativa
- Supervisión efectiva. - Diplomado en seguros.
- Principio de Admón. - Paquetería en micro.
- Ortografía.

C) EXAMENES APLICABLES AL PUESTO.

- No lo requiere por lo obvio de los requerimientos.

PERFIL DEL PUESTO.

Jefe de Sección Ingresos y Egresos

A) REQUERIMIENTO DEL PUESTO.

* HABILIDADES.

- Amplio criterio en la toma de decisiones.
- Capacidad de supervisión.
- Enfoque a resultados.
- Capacidad para el desarrollo de su equipo de trabajo.
- Capacidad negociadora.
- Habilidad en el manejo de grupos.
- Conocimientos Administrativos.
- Habilidad y criterio en la selección de personal.
- Manejo de situaciones críticas

* REQUISITOS FISICOS Y MENTALES.

- Sexo masculino o Femenino
- Estudios mínimos: 4o. Semestre de carrera afín al puesto (Administración)
- Capacidad Intelectual de término medio superior en adelante

* CONDICIONES DE TRABAJO.

- Ubicación física dentro del área de operación.
- Lugar con cierta privacidad para la atención a subordinados.

B) CAPACITACION NECESARIA PROGRESIVA:

- Taller de relaciones laborales.
- El dirigente.
- Administración del tiempo
- Supervisión efectiva
- Principios de Administración.
- Ortografía.
- Liderazgo eficaz.
- Redacción de informes.
- Desarrollo de la capacidad creativa.
- Paquetería en micro.

C) EXAMENES APLICABLES AL PUESTO

- No lo requiere por lo obvio de los requerimientos.

PERFIL DEL PUESTO.

Coordinador de Agentes Regulares y/o Especiales.

A) REQUISITOS DEL PUESTO.

* HABILIDADES.

- Amplio criterio
- Disposición de servicio
- Manejo de los sistemas de autos, daños, vida, saeta.
- Conocimiento de políticas de cobranzas.

* REQUISITOS FISICOS Y MENTALES.

- Sexo masculino o Femenino
- Excelente presentación
- Estudios mínimos: 1er. Semestre de licenciatura en Administración o contaduría.

* CONDICIONES DE TRABAJO.

- Ubicación física dentro del área de servicio.
- Sillas para visitas.
- Micro con tarjeta irma o terminal
- Extensión Telefónica
- Sumadora

B) CAPACITACION NECESARIA PROGRESIVA.

- Introducción a las micros
- Principios de contabilidad
- Introducción al seguro
- Aplicación daños y vida
- Reembolsos

C) EXAMENES APLICABLES AL PUESTO

- Conocimientos y aplicación de sistemas.
- Problemas prácticos de aclaraciones.

PERFIL DEL PUESTO.

Cajero Daños

A) REQUERIMIENTOS DEL PUESTO.

* HABILIDADES.

- Conocimientos básicos de contabilidad.
- Conocimientos de microcomputadoras.
- Amplio criterio.
- Disposición de servicio.
- Responsable y confiable.

* REQUISITOS FISICOS Y MENTALES.

- Sexo masculino o femenino.
- Estudios mínimos: 1er. Semestre de licenciatura en Administración o contaduría.
- Buena presentación.
- Personalidad.
- Disponibilidad de horario.

* CONDICIONES DE TRABAJO.

- Microcomputadora.
- Impresora.
- Calculadora.
- Caja para custodia de efectivo.
- Sello de caja.
- Máquina de escribir compartida.

B) CAPACITACION NECESARIA PROGRESIVA.

- Cobranzas vida y daños.
- Procesos administrativos.
- Reembolsos.
- Conocimiento de estados de cuenta.
- Aplicación vida y daños
- Contabilidad básica.

C) EXAMENES APLICABLES AL PUESTO

- Aplicación.
- Mecanografía.
- Contabilidad básica.

PERFIL DEL PUESTO.

Cajero Aplicador Vida.

A) REQUERIMIENTOS DEL PUESTO.

* HABILIDADES.

- Conocimientos del sistema vida 2000, sisi y line II
- Conocimientos de microcomputadoras.
- Amplio criterio y disposición de servicio.
- Responsable y confiable.
- Respaldo y transmisión al sistema.
- Conocimientos básicos de contabilidad.

* REQUISITOS FISICOS Y MENTALES.

- Sexo masculino o femenino.
- Estudios mínimos: 1er. Semestre de licenciatura en Administración o contaduría.
- Buena presentación.
- Personalidad.
- Disponibilidad de horario.

* CONDICIONES DE TRABAJO.

- Microcomputadora.
- Impresora.
- Calculadora.
- Caja para custodia de efectivo.
- Sello de caja.
- Máquina de escribir compartida.

B) CAPACITACION NECESARIA PROGRESIVA.

- Procesos Administrativos.
- Contabilidad básica.
- Reembolsos.
- Aplicación vida y daños.
- Cobranzas vida y daños.
- Conocimientos de estudios de cuenta.
- Siga vida 2000

C) EXAMENES APLICABLES AL PUESTO

- Conocimientos básicos del sistema vida 2000, sisi y line II.
- Aplicación.
- Mecanografía.
- Contabilidad básica.

PERFIL DEL PUESTO.

Aplicador Daños

A) REQUERIMIENTOS DEL PUESTO.

* HABILIDADES.

- Conocimientos contables.
- Conocimientos de microcomputadoras.
- Responsable.
- Conocimientos del sistema sida y autos.
- Conocimientos del correo electrónico.

* REQUISITOS FISICOS Y MENTALES.

- Sexo masculino o femenino.
- Estudios mínimos: 1er. Semestre de licenciatura.
- Buena presentación.
- Disponibilidad de horario.

* CONDICIONES DE TRABAJO.

- Máquina de escribir.
- Sumadora.
- Terminal.

B) CAPACITACION NECESARIA PROGRESIVA.

- Aplicación daños.
- Aplicación vida.
- Reembolsos.
- Principios de contabilidad.
- Procesos administrativos.

C) EXAMENES APLICABLES AL PUESTO

- Aplicación.
- Conocimientos básicos en sistemas sida y autos.

PERFIL DEL PUESTO.

Auxiliar de Reembolsos.

A) REQUERIMIENTOS DEL PUESTO.

* HABILIDADES.

- Amplio criterio.
- Conocimientos contables.
- Conocimientos de Microcomputadoras.
- Disposición de servicio.
- Responsabilidad y honesto.

* REQUISITOS FISICOS Y MENTALES.

- Sexo masculino o femenino.
- Estudios mínimos: 1er. Semestre Contaduría o Administración.
- Buena presentación.
- Personalidad.

* CONDICIONES DE TRABAJO.

- Máquina de escribir.
- Sumadora.
- Protectora de cheques.
- Micro e impresora.
- Terminal.

B) CAPACITACION NECESARIA PROGRESIVA

- Aplicación vida y daños.
- Cobranzas vida y daños.
- Reembolsos.
- Introducción al seguro.
- Introducción a los procesos administrativos.
- Contabilidad básica.

C) EXAMENES APLICABLES AL PUESTO

- Mecanografía
- Aplicación.
- Exámenes contables básicos.

PERFIL DEL PUESTO.

Auxiliar (Comodín) Administrativo

A) REQUERIMIENTOS DEL PUESTO.

* HABILIDADES.

- Amplio criterio.
- Conocimientos contables.
- Conocimientos de Microcomputadoras.
- Cobertura de diversos puestos.
- Actitud de servicio.
- Responsable y confiable.

* REQUISITOS FISICOS Y MENTALES.

- Sexo masculino o femenino.
- Estudios mínimos: 1er. Semestre Contaduría o Administración.
- Buena presentación.
- Personalidad.

* CONDICIONES DE TRABAJO.

- Máquina de escribir.
- Sumadora.
- Protectora de cheques.
- Impresora y microcomputadora.
- Terminal.
- * Nota: Utilizará el equipo que existe, dependiendo del puesto al que éste apoyando.

B) CAPACITACION NECESARIA PROGRESIVA.

- Procesos administrativos.
- Contabilidad básica.
- Capacitación para caja vida y daños.
- Aplicación vida y daños.
- Reembolsos.

C) EXAMENES APLICABLES AL PUESTO

- Mecanografía
- Aplicación.
- Exámenes contables básicos.

PERFIL DEL PUESTO.

Mensajero.

A) REQUERIMIENTOS DEL PUESTO.

* HABILIDADES.

- Manejo de automóvil
- Conocimiento de la ciudad.
- Disposición de servicio.
- Responsable y confiable.

* REQUISITOS FISICOS Y MENTALES.

- Sexo masculino.
- Estudios mínimos: Bachillerato Terminado.
- Buena presentación.
- Licencia de automovilista.

* CONDICIONES DE TRABAJO.

- Automóvil.
- Sello de recibido.

B) CAPACITACION NECESARIA PROGRESIVA

- Aplicación vida y daños.
- Reembolsos.
- Procesos administrativos.
- Introducción a las micros.
- Contabilidad básica.

C) EXAMENES APLICABLES AL PUESTO.

- De manejo.

R E P O R T E 4

P O L I T I C A S
Y
P R O C E D I M I E N T O S
D E
O P E R A C I O N

POLITICAS DE OPERACION.**INGRESOS.**

* Deberán delimitarse clara y expresamente las labores de las personas que manejen valores, evitando que tengan intervención en funciones tanto de custodia, como de autorización y registro.

* Todo valor deberá ser depositado el día que se recibe.

* Todos los valores deberán canalizarse por el área de caja correspondiente.

* La custodia de valores y documentos negociables deberá hacerse en caja fuerte.

* Sólo se recibirán cheques nominativos del asegurado a favor de la Compañía, los cuales en caso de no estar cruzados, se deberán cruzar.

* Todo cheque recibido en la Compañía , deberá indicar al reverso el número de liquidación (folio), clave y nombre del agente, cuando sea para pago de primas. Cuando sea por otros conceptos, se deberán indicar estos, solicitando nombre, dirección y/o identificación de la persona que entrega el cheque.

* Queda estrictamente prohibido que se depositen en cuentas personales, cheques expedidos a favor de la Compañía.

* No se deberán aceptar cheques post-fechaados.

* No está permitido cambiar cheques personales por efectivo.

* Debe estar restringido el acceso al personal ajeno al área de caja.

* Los supervisores deberán cerciorarse que todos y cada uno de los ingresos estén reflejados en el corte de caja.

EGRESOS.

* Por principios de control , la persona que firma un cheque no podrá ser la que autorice la orden de pago o viceversa.

* Al firmar una orden de pago el funcionario deberá verificar que sea procedente y que este respaldada por la documentación correcta.. Por ningún motivo deberán autorizarse con la sola presentación de la orden.

* Para la expedición de un cheque se deberá verificar que la orden de pago este autorizada, no deberá expedirse si carece de autorización.

* Los cheques expedidos deberán cruzarse de acuerdo a los límites establecidos .

* La entrega de Cheques deberá ser al beneficiario o a un representante de éste, quien deberá mostrar que tiene autorización para poder recogerlo, y en todos los casos se deberán anotar los datos de la persona a quien se le entregue, solicitándole firmar en la orden de pago.

* Todas las cuentas bancarias deberán tener firmas mancomunadas.

* La guarda y custodia de la chequera y de los cheques expedidos, deberá estar concentrada en una persona y deberán guardarse en caja fuerte.

PROCEDIMIENTO DE RECEPCION E INGRESO DE PAGOS
(VIDA Y DAÑOS)

INICIO .

AGENTE

- 1.- Acude a la caja de recepción de pagos.

CAJERO

- 2.- Recibe del agente lo siguiente:
 - Efectivo, cheque, baucher, o fichas de depósito.
- 3.- Revisa la documentación, ECDO el pago se realice con cheque, bauchers o ficha de depósito, verifica que contenga todos los datos conforme a políticas.
- 4.- Registra el ingreso y el pago en el sistema correspondiente.
- 5.- Emite la impresión del comprobante de pago en 0/3 copias.
- 6.- Sella de pagado los comprobantes de pago, el recibo de la póliza y si es el caso el cheque, baucher o ficha de depósito.
- 7.- Entrega al agente original y copia del comprobante de pago junto con el talón del recibo de pago.
- 8.- La segunda y tercer copia del comprobante de pago las archiva para armar la liquidación.
- 9.- A las 15:00 hrs. cierra la recepción de pagos, generando un corte de caja.
- 10.- Separa el efectivo, cheques locales, foráneos, bauchers

y fichas de depósito.

11.- Arma la liquidación con la siguiente documentación:

- 2/3 del comprobante de pago.
- efectivo, cheque, bauchers o ficha de depósito.

12.- Cuadra la liquidación vs. el corte que emite el sistema.

13.- Turna las liquidaciones armadas al Jefe de Sección Ingresos y Egresos

JEFE DE SECCION INGRESOS Y EGRESOS

14.- Recibe las liquidaciones por parte de los cajeros.

15.- Supervisa que las liquidaciones cuadren.

16.- Separa las hojas de la liquidación y las turna a los aplicadores.

17.- Elabora un ficha de depósito al banco por cada concepto:

- Cheques,
- Bauchers y
- Efectivo.

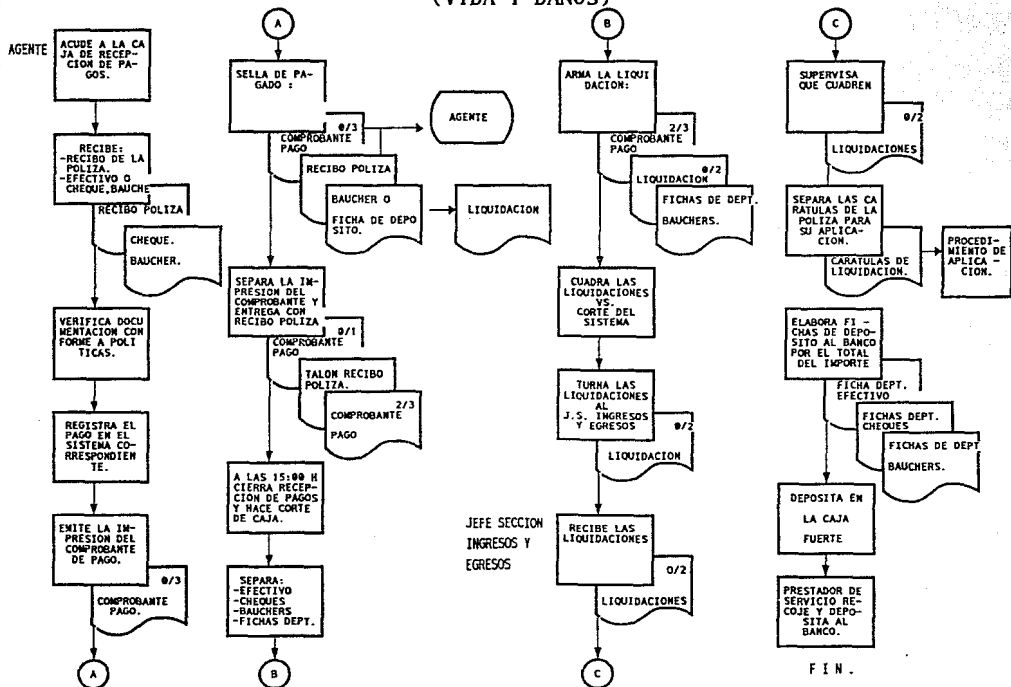
18.- Deposita en la caja fuerte de la Oficina.

19.- Al día siguiente el prestador de servicio recoge los ingresos para su depósito en el banco.

20.- FIN

PROCEDIMIENTO DE RECEPCION E INGRESO DE PAGOS

(VIDA Y DANOS)



PROCEDIMIENTO DE APLICACION DE PAGOS.
(VIDA Y DAÑOS)

INICIO

APLICADOR

1.- Recibe las carátulas de las (0/2) de liquidación junto con comprobantes de pago y recibos de póliza.

2.- Realiza la aplicación de los pagos en el sistema de Contabilidad.

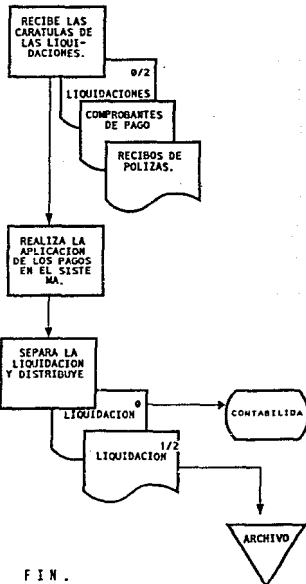
3.- Separa la liquidación y distribuye:

Original a Contabilidad. (Comprobantes de pago y Recibo de Póliza).

1ª y 2ª copia para Archivo de la Oficina.

PROCEDIMIENTO DE APLICACION DE PAGOS (VIDA Y DANOS)

APLICADOR



FIN.

**PROCEDIMIENTO DE ELABORACION DE CHEQUES Y REEMBOLSOS POR PAGO
DE COMISIONES A AGENTES.**

INICIO.

AGENTE.

1.- Solicita el pago de sus comisiones por las pólizas liquidadas.

AUXILIAR DE REEMBOLSOS.

2.- Verifica en el sistema de pagos que realmente le correspondan dichas comisiones.

3.- Elabora solicitud de expedición de cheque para su autorización.

4.- Imprime los cheques mediante el sistema y elabora póliza cheque (original y copia).

5.- Sella los cheques con la leyenda "Para abono en cuenta del beneficiario", los protege cubriendo el nombre y el importe con cinta adhesiva.

6.- Lleva los cheques a firma con el Subgerente Administrativo, junto con la solicitud de expedición de cheque autorizada.

7.- Entrega los cheques al agente, recabando en la póliza cheque firma de recibido.

8.- Arma el reembolso cuadrando las pólizas cheque y elabora las carátulas de los totales (Original y copia).

9.- Al final del día reporta al departamento de Tesorería el

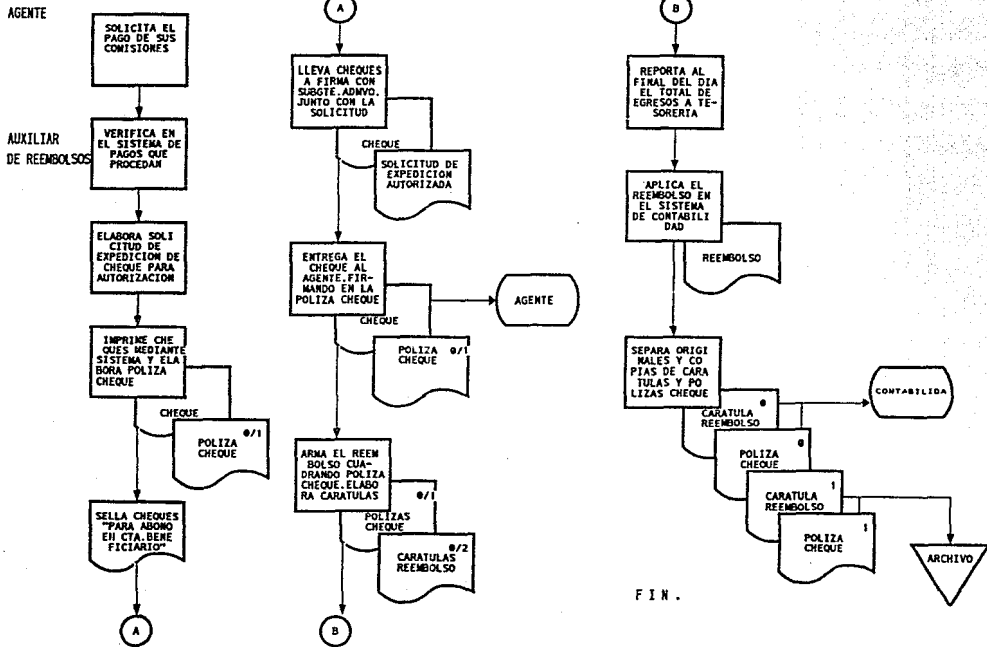
total de egresos .

10.- Aplica el reembolso en el sistema de contabilidad.

11.- Envía la carátula del reembolso y originales de pólizas cheque a Contabilidad y archiva las copias del reembolso, y pólizas cheque en el archivo de la Oficina.

12.- FIN.

PROCEDIMIENTO DE ELABORACION DE CHEQUES Y REEMBOLSOS.



R E P O R T E 5 .

I N V E N T A R I O
D E
R E C U R S O S H U M A N O S
Y
E Q U I P O D E C O M P U T O

Se elaboró por parte del auditor.

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

Departamento/oficina. _____ Fecha: Julio 1991Nombre: Rosa Ma. Rojas Hernández. Edad: 25Puesto Actual. Secretaría de subgerencia.Antigüedad en el Puesto Actual: 6 meses.Antigüedad en la Compañía: 1 año con planta, 2 años sin planta.Ultimo Grado de Estudios: Comercio Secretaria en español.

¿Estudia Actualmente? (SI) (NO)

Especifique Estudios _____

Cursos Tomados en la Compañía:

Actitud de servicio.Ortografía I y II.Redacción I.Introducción al seguro de daños.Introducción al seguro.Introducción a las micros.Técnicas de archivo.Taquigrafía I y II.

Puestos Desempeñados Anteriormente en la Compañía:

PUESTO

PERIODO DE TIEMPO.

Expedición daños 6 meses (eventual)Compras Secretaría de depto. 3 meses (eventual)Expedición G.M.M. 3 meses (eventual)Expedición Servicio a Asegurados. 5 meses (planta)Secretaria en Subgerencia Administrativa 6 meses (planta)

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

Departamento/oficina.

Fecha: Julio 1991

Nombre: Ramírez Medina Antonio A. Edad: 39Puesto Actual. Jefe de ingresos y egresos.Antigüedad en el Puesto Actual: 3 años 8 meses.Antigüedad en la Compañía: 6 año 10 meses.Ultimo Grado de Estudios: Preparatoria.¿Estudia Actualmente? (SI) (NO)

Especifique Estudios _____

Cursos Tomados en la Compañía:

Introducción al seguro.Introducción a los procesos administrativos.Cobranzas vida.Cobranzas daños.Relaciones Humanas.Actitud de servicio.Formación de instructores.Aventuras en actitudes.Acertividad.Ortografía.Superación personal.Contabilidad básica.Diplomado en seguros.Introducción a las micros.

Puestos Desempeñados Anteriormente en la Compañía:

PUESTO

PERIODO DE TIEMPO.

Auxiliar analista. 1 año 3 meses.Cajero General. 1 año 9 meses.

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

Departamento/oficina.

Fecha: Julio 1991

Nombre: Fernando Gaitan Heras. Edad: 21Puesto Actual. Auxiliar de reembolso.Antigüedad en el Puesto Actual: 3 meses.Antigüedad en la Compañía: 3 meses.Ultimo Grado de Estudios: 5o. Semestre Administración de empresas¿Estudia Actualmente? (SI) (NO)Especifique Estudios Administración de Empresas.

Cursos Tomados en la Compañía:

Introducción al seguro.Introducción a los procesos administrativos.

Puestos Desempeñados Anteriormente en la Compañía.

PUESTO

PERIODO DE TIEMPO.

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

Departamento/oficina.

Fecha: Julio 1991

Nombre: Ortiz Espinosa Alejandro. Edad: 22Puesto Actual. Coordinador de agentes regulares.Antigüedad en el Puesto Actual: 8 meses.Antigüedad en la Compañía: 1 año 11 meses.Ultimo Grado de Estudios: 3o. Trimestre economía.¿Estudia Actualmente? (SI) (NO)Especifique Estudios Lic. en Economía.

Cursos Tomados en la Compañía:

Introducción al seguro.Introducción a los procesos administrativos.Contabilidad básica.Aplicación vida.Aplicación daños.

Puestos Desempeñados Anteriormente en la Compañía:

PUESTO

PERIODO DE TIEMPO.

Auxiliar administrativo. 1 año 2 meses.

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

Departamento/oficina.

Fecha: Julio 1991

Nombre: Ana María González Rodríguez. Edad: 21Puesto Actual. Coordinador de agentes regulares.Antigüedad en el Puesto Actual: 8 meses.Antigüedad en la Compañía: 1 año 10 meses.Ultimo Grado de Estudios: Preparatoria.¿Estudia Actualmente? (SI) (NO)Especifique Estudios 8o. Sem. lic. en administración

Cursos Tomados en la Compañía:

Reembolsos.Introducción a las micros.Contabilidad básica.D base.Introducción al seguro.Introducción a los procesos administrativos.

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

Departamento/oficina.

Fecha: Julio 1991

Nombre: Diego Paniagua Morales. Edad: 23Puesto Actual. Cajero DañosAntigüedad en el Puesto Actual: 8 meses.Antigüedad en la Compañía: 1 año 7 meses.Ultimo Grado de Estudios: Preparatoria técnico dental
ortodoncista.¿Estudia Actualmente? (SI) (NO)

Especifique Estudios _____

Cursos Tomados en la Compañía:

Introducción al seguro de daños.Transpo II.Inducción.Coberturas.Aplicación vida.

Puestos Desempeñados Anteriormente en la Compañía.

PUESTO

PERIODO DE TIEMPO.

Separador. 11 meses.

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

Departamento/oficina.

Fecha: Julio 1991

Nombre: Carlos Daniel Reyes Nuñez. Edad: 22Puesto Actual. Aplicador daños.Antigüedad en el Puesto Actual: 6 meses.Antigüedad en la Compañía: 1 años.Ultimo Grado de Estudios: 3er. Semestre de Administración.¿Estudia Actualmente? (SI) (NO)Especifique Estudios Administración de Empresas.

Cursos Tomados en la Compañía:

Introducción al seguro.Procedimientos administrativos.Introducción a las micros.Contabilidad básica.Curso de Servicio.

Puestos Desempeñados Anteriormente en la Compañía:

PUESTO

PERIODO DE TIEMPO.

Mensajería. Mayo 90 a Nov. 90.

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

Departamento/oficina.

Fecha: Julio 1991

Nombre: Alicia Riveroll Tabla. Edad: _____Puesto Actual. Coordinadora de agentes especiales.Antigüedad en el Puesto Actual: 2 años 6 meses.Antigüedad en la Compañía: 5 años 6 meses.Ultimo Grado de Estudios: Comercio.

¿Estudia Actualmente? (SI) (NO)

Especifique Estudios _____

Cursos Tomados en la Compañía:

Introducción al seguro.Introducción a los procesos administrativos.Aplicación daños.Aplicación pms._____

Puestos Desempeñados Anteriormente en la Compañía:

PUESTO

PERIODO DE TIEMPO.

Secretaría gencia. ventas corporativas. 6 meses.Pool de expedición (ofna. benjaminFranklin). 6 meses.Recepción pagos vida y daños. 2 años._____

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

Departamento/oficina.

Fecha: Julio 1991

Nombre: Ma. Guadalupe López Heneidi. Edad: 32Puesto Actual. Cajero VidaAntigüedad en el Puesto Actual: 10 meses.Antigüedad en la Compañía: 1 año 7 meses.Ultimo Grado de Estudios: Preparatoria

¿Estudia Actualmente? (SI) (NO)

Especifique Estudios _____

Cursos Tomados en la Compañía:

Introducción al seguro.Introducción a los procesos administrativos.Contabilidad básica.

Puestos Desempeñados Anteriormente en la Compañía:

PUESTO

PERIODO DE TIEMPO.

Auxiliar administrativo cobranzas. 9 meses.

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

Departamento/oficina.

Fecha: Julio 1991

Nombre: Ma. Guadalupe Cortes Rodriguez. Edad: 30Puesto Actual. Aplicador VidaAntigüedad en el Puesto Actual: 1 año 7 meses.Antigüedad en la Compañía: 5 años.Ultimo Grado de Estudios: Comercio.¿Estudia Actualmente? (SI) (NO)

Especifique Estudios _____

Cursos Tomados en la Compañía:

Procedimientos administrativos.Servicio.

Puestos Desempeñados Anteriormente en la Compañía:

PUESTO

PERIODO DE TIEMPO.

Recepcionista. 1 año.Auxiliar de reembolsos. 3 años.

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

Departamento/oficina.

Fecha: Julio 1991

Nombre: Arturo Cisneros Garcia. Edad: 25Puesto Actual: Mensajero.Antigüedad en el Puesto Actual: 6 meses.Antigüedad en la Compañía: 7 meses.Ultimo Grado de Estudios: 6o. Semestre Ingenieria QuímicaIndustrial.¿Estudia Actualmente? (SI) (NO)

Especifique Estudios _____

Cursos Tomados en la Compañía:

Daños I.Introducción al seguro.Inducción a los procesos administrativos._____

Puestos Desempeñados Anteriormente en la Compañía:

PUESTO

PERIODO DE TIEMPO.

Expedidor. 1 1/2 meses._____

INVENTARIO DE EQUIPO DE COMPUTO AREA ADMINISTRATIVA

| CANTIDAD | DESCRIPCION DEL EQUIPO | USOS | RESPONSABLE |
|----------|------------------------|--|---------------------------------------|
| 1 | MICRO OLIVETTI PCS 86 | ACLARACION Y SALDOS. INFORMACION DE POLIZAS. | SUBGERENTE. |
| 1 | MICRO OLIVETTI PCS 86 | CONSULTA DE AGENTES. | J.S. DE INGRESOS Y EGRESOS. |
| 1 | MICRO OLIVETTI M 240 | CONSULTA DE AGENTES. APLICACION DE REEMBOLSOS. CONTROL DE REPORTES A TESORERIA. | AUXILIAR DE REEMBOLSOS. |
| 2 | TERMINAL IBM 3471 | ACLARACIONES Y SALDOS DE AGENTES. | COORDINADOR DE AGENTES REGIONALES. |
| 1 | MICRO OLIVETTI PCS 86 | INGRESO DE PAGOS DAÑOS. | CAJERO DAÑOS. |
| 1 | TERMINAL IBM | APLICACION DE PAGOS VIDA. CONSULTA DE PAGOS SOBRE POLIZAS. | APLICADOR VIDA. |
| 1 | TERMINAL MEMOREX TELEX | ACLARACIONES Y SALDOS DE AGENTES. CONSULTA DE PAGOS SOBRE POLIZAS. | COOR. AGENTE ESPECIAL |
| 1 | MICRO OLIVETTI PCS 86 | INGRESO DE PAGOS VIDA. | CAJERO VIDA. |
| 1 | TERMINAL IBM | APLICACION DE PAGOS DAÑOS CONSULTA DE PAGOS SOBRE POLIZAS. | APLICADOR DAÑOS. |

CONCLUSIONES.

La Auditoría Administrativa constituye un instrumento de concepción reciente que va ganando rápida aceptación y comprensión por parte de las organizaciones. Difiere de los demás tipos de auditorías en sus objetivos, ya que sigue un curso paralelo al método de la Auditoría Operativa la cual plantea el cómo y el porqué se hacen las cosas, midiendo la realidad en comparación con las normas de desempeño; sin embargo su enfoque el enfoque de la Auditoría Administrativa es más amplio, ya que su propósito es descubrir oportunidades para mejorar la administración.

Consideramos que el objetivo general de la auditoría administrativa consiste en evaluar la eficiencia y la eficacia de la organización. Puede ser aplicada para evaluar la compañía en su totalidad o limitar su alcance a un departamento o función determinada.

Toda organización independientemente de su tamaño y objetivos que persiga, se encuentra en varias ocasiones a lo largo de su vida con la necesidad de evaluar su situación con el fin de determinar los factores que dificultan su

desarrollo.

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

Como todo proceso de investigación, este método se basa en los métodos científicos generales para su realización.

Durante la elaboración del caso práctico concluimos que para llevar a cabo una auditoría, se deben definir exactamente los problemas presentados en el área que va a ser auditada, con la finalidad de tener elementos que sirvan como punto de partida para poder determinar cuales serán los objetivos de la revisión. Tomando como base que los factores importantes a evaluar en el desarrollo de una auditoría administrativa son: objetivos, políticas y procedimientos de operación, planes, estructura, descripciones de puestos y

sistemas de información.

El estudio preliminar del área nos ayuda a conocer el panorama general de la estructura; procedimientos y políticas de operación y los recursos humanos y materiales con los que se cuenta para realizar las operaciones

Con lo anterior el auditor procede a determinar con exactitud cada una de las tareas específicas para efectuar la revisión, considerando un tiempo estimado para la realización de cada una de ellas, así como el número de personas que las llevarán a cabo.

Después de haber efectuado el análisis se procede a realizar el resumen de desviaciones detectadas que pudieron ser la causa de los problemas que se presentaron en la oficina, así como las sugerencias para eliminarlas.

El resultado final de la auditoría que se presenta en el Informe de Resultados sirve de base para la toma de decisiones de los niveles superiores, para implantar las medidas correctivas sobre los problemas que existen en la operación.

Este método de Auditoría Administrativa (Método de William P. Leonard) sirve de apoyo para poder optimizar las operaciones, teniendo como consecuencia eficiencia y buena imagen para el área auditada.

Consideramos que este procedimiento puede ser aplicado a cualquier tipo de operación, variando las tareas específicas, el número de personas y el tiempo estimado para su realización.

La técnica de la Auditoría Administrativa, abarca una amplia gama de procedimientos, métodos de evaluación, políticas y enfoques; para analizar, evaluar, examinar y calificar la actuación de una organización con relación a una

serie de normas prefijadas (modelos de eficiencia), o bien, ciertas normas o directrices que gozan de aceptación general en la organización.

BIBLIOGRAFIA.

1. ALVAREZ, Angiano.
"Auditoría Administrativa"
México, UNAM. 1990
2. ARIAS, Galicia. Fernando.
"Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias
de la Administración y del Comportamiento".
México, Ed.Trillas.1985
3. CARAM, G Oscar.y ROMO M. Beatriz.
TESIS: " Auditoria interna en las Oficinas de Servicio de
una Compañía de Seguros"
México, Fac. Contaduría y Administración. UNAM 1982.
4. Colegio Nacional de Administradores.
" Auditoría Administrativa"
México, Folleto editado por el Colegio Nacional de
Administradores.
5. FERNANDEZ, Arena José A.
" La Auditoría Administrativa"
México, Ed.Diana. 1982
6. GALINDO, Munch y MARTINEZ G.
"Fundamentos de Administración"
México, Ed. Trillas.1986
7. HALL, H. Richard.
"Organizaciones: Estructura y Procesos"
México, Ed. Prentice- Hall Internacional. 1976
8. HERNANDEZ, Sergio y BALLESTEROS, I Nicolas.
"Fundamentos de Administración"
México, Ed. Interamericana. 1987.
9. LEONARD, William P.
" Auditoría Administrativa"
México, Ed. Diana. 1981.
10. LOZANO.
"Auditoría Interna ,su enfoque operacional,
administrativo y de relaciones humanas"
México, Ed. ECASA. 1990
11. PORTER, Thomas W y BURTON, C.John.
"Auditoría. Un Análisis conceptual"
México, Ed.Diana.1981

12. REYES, Ponce Agustín.
"Administración de Empresas"
México, Ed. Limusa. 1989
13. RIOS, Szalay Adalberto y PANIAGUA, Aduana Andrés.
"Orígenes y Perspectivas de la Administración"
México, Ed. Trillas. 1989.
14. RODRIGUEZ, Valencia.
"Sinopsis de Auditoría Administrativa"
México, Ed. Trillas. 1989.
15. SANTILLANA.
"Auditoría Interna Integral"
México, Ed. ECASA. 1989
16. STONER, James A.F y WANKEL Charles.
"Administración"
México, Ed. Prentice-Hall-Hispanoamericana. 1990.
2. FERNANDEZ, Arena José A.
"La Auditoría Administrativa"
México, Ed. Diana. 1982
16. STONER, James A.F y WANKEL Charles.
"Administración"
México, Ed. Prentice-Hall-Hispanoamericana. 1990.

GLOSARIO DE TERMINOS.

Acción.- Ejecución de un plan.

Alcance del trabajo.- Número de operaciones individuales que requieren un trabajo particular y la frecuencia con que ha de repetirse el ciclo de trabajo.

Ambiente de acción directa.- Elementos del ambiente que influyen directamente en la organización.

Ambiente de acción indirecta.- Elementos del ambiente externo que afectan a la atmósfera en que tienen lugar las operaciones de una organización, entre ellos la situación económica y política, pero que no influyen directamente en la organización.

Ambiente externo.- El que está fuera del ambiente de la organización.

Ambiente interno.- Todo lo que está dentro de la organización; por ejemplo, sus empleados, gerentes, condiciones de trabajo y cultura.

Análisis.- Desmenuzamiento de cualquier cosa en sus partes o elementos integrantes, para su estudio y para tomar acuerdos; examen de cualquier cosa para poner de manifiesto sus

elementos o sus partes.

Autoridad.- Poder legal o legitimo. Derecho de mandar o de obrar; jurisdicción.

Auditoría.- Proceso en el que personas ajenas a la organización o sus miembros verifican la validéz de sus funciones.

Autoridad funcional.- Derecho o poder inherente a una posición para emitir instrucciones, o aprobar acciones de las personas que ocupan puestos en los que informan directamente a quien tiene la autoridad.

Cadena de Mando.- Jerarquía de autoridad que abarca a todos los miembros de la organización y que se extiende de la parte superior a la parte inferior de la organización.

Control.- De acuerdo a la teoría de sistemas, mecanismo homeostático o de autorregulación para mantener una variable dentro de los límites deseados.

Control.- Proceso de monitorear las actividades de la organización para comprobar si se ajustan a lo planeado y para corregir las fallas o desviaciones.

Control estratégico.- Proceso de verificar el progreso en la implantación de estrategias.

Curso de acción.- Acto específico de una persona o de un grupo de ellas.

Decisión.- Seleccionar racionalmente entre varias alternativas un curso de acción.

Desempeño.- Cantidad y calidad del trabajo realizado por un individuo, grupo u organización.

Dirección.- Guía, instrucción, mando. Proceso de dirigir e influir en las actividades, de los miembros de la organización relacionadas con las tareas.

División del trabajo.- División de una tarea compleja en sus componentes, de modo que los individuos sean responsables de un conjunto limitado de actividades y no de toda la tarea.

Eficacia (efectividad).- Capacidad de determinar los objetivos apropiados: " hacer las cosas correcta ".

Eficiencia.- Capacidad de minimizar el uso de recursos para alcanzar los objetivos de la organización: " hacer bien las cosas ".

Ejecución.- Accionar un plan.

Empresa.- Acción encaminada a un fin. Organización comercial o industrial que se hace funcionar para alcanzar metas propias de las mismas.

Estrategia.- Programa general para definir y lograr los objetivos de una organización; respuesta de está a su ambiente a través del tiempo.

Estimular.- Incitar vivamente a la ejecución de alguna cosa.

Estructura.- Arreglo e interrelación de los componentes de una organización.

Estructura organizacional.- Arreglo e interrelación de las diversas partes componentes y puestos de una compañía.

Grupo de mando.- Un grupo compuesto por un gerente y sus subordinados que interactúan entre sí en la búsqueda de un objetivo común.

Meta.- Dirección fundamental de una organización y objetivos que son la razón de la existencia de una organización y que constituyen el fundamento de su estrategia.

Objetivo.- Metas fijadas de una organización, hacia las cuales se canalizan los recursos y los esfuerzos.

Organigrama.- Diagrama de la estructura de una organización que muestra las funciones, departamentos o posiciones de la organización y como se interrelacionan.

Organización.- Proceso de arreglar la estructura de una organización y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas.

Parámetro.- Unidad constante de medición.

Plan.- Proyección impresa de la acción.

Personal staff.- Personas que ayudan a los gerentes en la realización de su trabajo.

Planeación.- Proceso de establecer objetivos y cursos de acción adecuados antes de iniciar la acción.

Política.- Plan permanente que establece las pautas generales de la toma de decisiones.

Prima.- Costo del seguro, representa la participación del asegurado en el reparto de riesgo.

Proceso.- Serie de acciones u operaciones de acuerdo con un plan, que hacen pasar un elemento por un procedimiento de una fase a otra, para obtener un fin.

Procedimiento.- Plan permanente de pautas detalladas para manejar las acciones de la organización que se llevan acabo en forma regular.

Productividad.- Eficiencia en el uso de los recursos de una organización, medida por el volumen de producción satisfactoria por empleado o por hora-hombre, etc.

Propósito.- Papel primario de una organización en la sociedad; la finalidad general de producir un bien o servicio.

Programa.- Conjunto ordenado de acciones interrelacionadas generalmente más complejas que un procedimiento dirigido hacia un objetivo que se persigue solamente una vez.

Reglas.- Planes permanentes que detallan las acciones específicas que deben realizarse en una situación específica.

Reserva.- Diferencia existente entre el total de primas recaudadas y el total de reclamaciones presentadas en un periodo.

Riesgo.- Exposición a toda eventualidad económica desfavorable.

Sistema.- Conjunto de elementos interrelacionados e influidos entre sí con un propósito determinado.

Tabla de Mortalidad.- Instrumento utilizado para determinar el cálculo de primas.

Toma de Decisiones.- Proceso de identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema concreto.