



875208

UNIVERSIDAD VILLA RICA

**ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

14

FACULTAD DE CONTADURÍA

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
APLICADA EN UNA CLÍNICA
URBANA.**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN CONTADURÍA

PRESENTA:

HAYDELEE FLORENCIA USCANGA JÁUREGUI

Director de tesis:

L.C. Paulino Antonio Córdoba Cayetano.

Revisor de tesis:

C.P. Rosa María Hernández Valencia.

BOCA DEL RÍO, VER.

2002

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta 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

Aplicación de una Auditoría Administrativa en una clínica urbana.

Introducción-----Pág. 1

CAPITULO I.- Metodología de la investigación.

1.1.- Planteamiento del problema.-----	Pág. 4
1.2.- Justificación de la investigación.-----	Pág. 7
1.3.- Objetivos de la investigación.-----	Pág. 8
1.3.1.- Objetivo general.-----	Pág. 8
1.3.2.- Objetivos específicos.-----	Pág. 8
1.4.- Hipótesis.-----	Pág. 9
1.5.- Identificación de variables.-----	Pág. 9
1.5.1.- Variable independiente.-----	Pág. 9
1.5.2.- Variables dependientes.-----	Pág. 9
1.6. Definición conceptual y operacional de variables.-----	Pág. 10
1.6.1.- De la variable independiente.-----	Pág. 10
1.6.2.- De las variables dependientes.-----	Pág. 11
1.7.- Tipo de estudio.-----	Pág. 13
1.7.1.- Documental.-----	Pág. 13
1.7.2.- De campo.-----	Pág. 14
1.8.- Importancia del estudio.-----	Pág. 15
1.9.- Limitaciones del estudio.-----	Pág. 15

CAPITULO II.-Análisis conceptual de la Auditoría Administrativa.

2.1.- Antecedentes.-----	Pág. 16
2.1.1.- Antecedentes internacionales.-----	Pág. 16
2.1.2.- Antecedentes en México.-----	Pág. 21
2.2.- Tipos de Auditoría.-----	Pág. 24
2.2.1.- Auditoría Financiera.-----	Pág. 24
2.2.2.- Auditoría Operacional.-----	Pág. 25
2.2.3.- Auditoría Gubernamental.-----	Pág. 26
2.2.4.- Auditoría Administrativa.-----	Pág. 27
2.3.- Principios de Auditoría Administrativa.-----	Pág. 29

2.4.-	Clasificación de la Auditoría Administrativa.-	Pág.30
2.4.1.-	Auditoría Administrativa interna.-	Pág.30
2.4.2.-	Auditoría Administrativa externa.-	Pág.32
2.5.-	Objetivos e importancia.-	Pág.35
2.6.-	Alcance.-	Pág.36
2.7.-	Análisis del proceso administrativo.-	Pág.37
2.8.-	Técnicas de obtención de información.-	Pág.49
2.9.-	Metodología de Auditoría Administrativa.-	Pág.52
2.9.1.-	Concepto.-	Pág.52
2.9.2.-	Objetivo.-	Pág.53
2.9.3.-	Importancia.-	Pág.53
2.9.4.-	Etapas.-	Pág.54

Capitulo III.-Caso práctico de la aplicación de una Auditoría Administrativa en una clínica urbana.

3.1.-	Antecedentes y aspectos generales de la organización.-	Pág.58
3.2.-	Análisis y evaluación del control administrativo actual.-	Pág.68
3.2.1.-	Descripción del área de contabilidad.-	Pág.68
3.2.2.-	Evaluación del control administrativo actual.-	Pág.70
3.2.2.1.-	Formato de cuestionarios a aplicar.-	Pág.70
3.2.2.2.-	Resultado de la evaluación.-	Pág.76
3.2.2.3.-	Conclusión de la Auditoría Administrativa-	Pág.96

Capitulo IV.-Conclusiones y recomendaciones.

4.1.-	Informe de Auditoría Administrativa en el área contable.-	Pág.97
4.2.-	Recomendaciones para el proceso administrativo en el área de contabilidad.-	Pág.102
4.2.1.-	Planeación.-	Pág.102
4.2.2.-	Organización.-	Pág.107
4.2.3.-	Dirección.-	Pág.109
4.2.4.-	Control.-	Pág.111
4.2.5.-	Conclusión general.-	Pág.113

Bibliografía.-		Pág.115
-----------------------	--	---------

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

AGRADACIEMIENTOS .

A Dios:

Por haberme dado la vida y protegerme tanto.

A mi Madre:

Por todo tu amor y entrega, por estar siempre conmigo en los momentos difíciles, apoyarme, orientarme y sobre todo por haber hecho de mi la mujer que ahora soy.

Te amo mamá.

A mis abuelos; Juana, Juan y Ricardo:

Por haberme brindado todo su amor y cariño, por cuidarme desde donde se encuentren.

Los quiero.

A mis tías; Maruca, Maya y Yolanda:

Por que gracias a sus consejos me han orientado; por creer en mi, por estar siempre sonriendo dispuestas a ayudarme y sobre todo por que gracias a ellas se lo que es tener una familia maravillosa.

A mis padrinos; Angélica y Lino:

Por que me brindan cobijo cuando lo necesito y sobre todo por darme a 3 maravillosas hermanas.

A mi amiguita Deylly:

Por su enorme corazón, por la amistad tan hermosa con la que estoy segura que siempre contare.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A mis primos; Yumin, Joce, Keila, Mitzy, Maya,
Dario, Miguel, Victor y Juan:
Por todas las risas compartidas, por las
travesuras planeadas y por haber hecho de mi
niñez algo especial.

A mis queridos amigos; Martha, Enrique y Oscar:
Por ser mis confidentes, por que siempre que los
necesito están conmigo, por que sufren y rien
cerca de mí sin nunca pedirme nada a cambio.
Gracias amigos.

A mis amigas; Katy, Yasmin y Lesvia:
Por escucharme y apoyarme en todas mis locuras.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCIÓN

Con el paso del tiempo, se ha ido haciendo necesario auditar a las empresas no solo en la parte financiera, si no también en la parte administrativa, pues ha sido demostrado que existen problemas de tipo administrativo que afectan a la organización.

Muchas veces el manejo incorrecto de políticas o procedimientos trae como consecuencia información financiera deficiente; por otra parte, el desconocimiento de la organización administrativa ocasiona el inadecuado manejo de la estructura contable y financiera. Por ese motivo, el Licenciado en Contaduría debe ampliar su perfil académico, abarcando otros campos además del contable, con el fin de disminuir los problemas que ocasionan a la empresa un deficiente sistema de control.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En ocasiones, la organización puede encontrarse en situaciones delicadas, será necesario examinar a fondo la situación y detectar las causas de los problemas, evaluar la importancia de cada una y seleccionar las soluciones adecuadas.

Es por ello, que al considerar a la empresa un organismo cambiante, se comprenderá la importancia de aplicar una revisión a la organización; a esta revisión se le denomina como Auditoría Administrativa.

La Auditoría Administrativa es una de las herramientas de control administrativo más eficaz, ya que con ella se detectan deficiencias administrativas antes que los problemas se presenten o en su caso, se detectan los que ya existen dentro de la organización.

El presente estudio tiene como propósito mostrar la importancia que tiene la aplicación de la Auditoría Administrativa en una clínica.

En el capítulo I se detalla la metodología de la investigación; se habla del planteamiento del problema, la hipótesis, los objetivos de la investigación, variables, la importancia del estudio así como las limitaciones de este.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El siguiente capítulo es un análisis conceptual de la Auditoría Administrativa, se mencionan los antecedentes históricos; al mismo tiempo se detallan los tipos de Auditorías existentes; dando énfasis a la Auditoría Administrativa, se dan a conocer los principios de la misma, la clasificación, los objetivos y por último la metodología.

El capítulo III es la aplicación de la Auditoría Administrativa en una clínica urbana. Se detallan los antecedentes y aspectos generales de la entidad, el control Administrativo y el área de contabilidad que es el principal objeto de este estudio.

Por último, en el capítulo IV se habla del informe que se emite sobre el área contable. Las conclusiones y recomendaciones al proceso administrativo en el departamento de contabilidad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO I.

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

1.1 Planteamiento del problema.

Dentro de los puntos débiles que presentan las pequeñas clínicas en contraste con los grandes hospitales, es la deficiente estructura administrativa que existe en ellas, así como conflictos entre el personal, insuficiente delegación de autoridad, ineficiente control y visión integral, toma de decisiones lentas y altos costos administrativos, dando como consecuencia incompleta e inoportuna información que afecta directamente la toma de decisiones.

Por lo mencionado anteriormente la Administración dentro de las clínicas presentan problemas al establecer y lograr objetivos, identificar necesidades, reunir recursos necesarios, mantener el progreso y eliminar obstáculos los cuales interrumpen el desempeño eficiente de las tareas designadas para producir resultados satisfactorios, no pudiendo alcanzar eficientemente las metas esperadas por la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La creciente población dentro del área de los Tuxtlas ha provocado un incremento de los servicios médicos; debido a esto existe una mayor apertura de clínicas con más capacidad y diversidad de especialidades, por lo que las clínicas de menores dimensiones se ven perjudicadas.

En vista de esta situación las clínicas pequeñas en la región no pueden permanecer estáticas, ajenas a constantes y vertiginosos cambios surgidos a raíz de la competencia que existe con clínicas y hospitales más grandes, por lo que es necesario afrontar la situación en forma estratégica, utilizando herramientas administrativas actuales, esto con el objetivo de alcanzar la eficiencia en su proceso administrativo.

Las causas que hacen a las administraciones de algunas clínicas ser deficientes provocan situaciones cada vez más complicadas que dificultan la toma de decisiones, por lo que es necesario adoptar medidas de control que evalúen la capacidad administrativa en todos los niveles, mediante revisiones periódicas o permanentes en algunos casos, lo que exige una observación cuidadosa, además de una comprobación y estudio minucioso de la empresa en su totalidad.

Por lo tanto, es importante hacer una revisión y evaluación del proceso administrativo, lo cuál engloba a la organización en sus recursos humanos, materiales y

financieros que la integran, para poder confirmar que los resultados obtenidos estén acorde con lo planeado. Esta necesidad no surge por la aparición de un problema necesariamente, sino también, para darse cuenta qué es lo que se hace, de qué manera, y si sigue correctamente los objetivos fijados.

Esta revisión y evaluación permite conocer los resultados positivos, negativos y la forma en que se logran estos para así determinar dónde es que radican las fallas administrativas efectuando los ajustes necesarios que arrojen resultados óptimos a la empresa. Es indispensable que exista un medio de control y evaluación del proceso administrativo, así como llevar a cabo revisiones periódicas del mismo, siendo precisamente la Auditoría Administrativa un instrumento definido para la continua evaluación de los métodos y el desempeño en todas las áreas de la empresa, brindando de esta manera ayuda para tomar las decisiones adecuadas para corregir las deficiencias, así como determinar la capacidad y calidad de la administración; mostrando las diferentes alternativas de solución, a través de la misma Auditoría Administrativa, lo cual es el objeto de la presente investigación.

¿Cómo ayudará la aplicación de una Auditoría Administrativa a incrementar la eficiencia en el proceso administrativo del departamento de Contabilidad de una clínica ubicada en la región de los Tuxtlas?

1.2 Justificación de la investigación.

Actualmente en México se vive una época de crisis en la que las empresas tienen que mantener un permanente estado de vigilancia sobre todas sus operaciones especialmente en las administrativas, ya que son éstas las que determinan el curso a seguir, de manera que es de vital importancia detectar cualquier falla tan pronto como sea posible.

La Auditoría tradicionalmente se ha orientado hacia aspectos financieros, concentrándose en la corrección de los registros contables y en lo adecuado de las actividades especificadas en dichos registros. Ahora responde a una demanda de mayor información útil que no se puede encontrar tan sólo en los estados financieros, puesto que existen problemas de tipo administrativo que afectan a las empresas; los problemas antes mencionados solo pueden ser identificados por medio de la Auditoría Administrativa y es por ello necesario aceptar que sólo a través de esta práctica se logrará incrementar la eficiencia y el buen funcionamiento en los diferentes departamentos existentes en una empresa.

Por lo tanto, aunque haya una revisión (auditoría) anual realizada por Contadores externos, ésta se concentra en lo que desde el punto de vista financiero "ocurrió durante el año anterior" y el resultado es una mirada retrospectiva; y lo que se necesita es una visión del futuro, un enfoque que se concentre en la evaluación de la efectividad

administrativa en cuanto al logro de las metas de la organización.

Más específicamente la Auditoría Administrativa incluye una revisión de lo bien o mal que son desempeñadas las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control. Además evalúa la efectividad del proceso de toma de decisiones para el logro de los objetivos trazados por la organización.

1.3. Objetivo de la investigación.

1.3.1 Objetivo general.

Mostrar la importancia que representa la aplicación de una Auditoría Administrativa en una clínica ubicada en la región de los Tuxtlas.

1.3.2 Objetivos específicos.

- Definir qué es la Auditoría Administrativa.
- Conocer los antecedentes de la Auditoría Administrativa.

- Describir la metodología para la aplicación de la Auditoría Administrativa.
- Ejecutar el proceso de aplicación de la Auditoría Administrativa en el departamento de Contabilidad de una clínica ubicada en la zona de los Tuxtlas.

1.4. Hipótesis.

La aplicación de una Auditoría Administrativa incrementará la eficiencia en el proceso administrativo del área de Contabilidad de una clínica ubicada en la zona de los Tuxtlas; logrando con ello competitividad en relación con clínicas y hospitales ubicados en la misma zona.

1.5. Identificación de variables.

1.5.1. Variable independiente.

La aplicación de una Auditoría Administrativa.

1.5.2. Variables dependientes.

- Incrementar la eficiencia en el proceso administrativo del área de Contabilidad en una clínica.
- Lograr competitividad ante otras clínicas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.6. Definición conceptual y operacional de las variables.

1.6.1. De la variable independiente.

Conceptual.

Aplicación.- "Hacer uso de una cosa para poner en práctica los conocimientos o procedimientos adecuados para conseguir un fin". "Diccionario Enciclopédico Quillet, tomo I". Editorial Cumbre, S. A. Pág. 376.

Auditoría Administrativa.- "Es una revisión sistemática y evaluación de una entidad o parte de ella, que se lleva a cabo con la finalidad de determinar si la organización está operando eficientemente. Constituye una búsqueda para localizar los problemas relativos a la eficiencia dentro de la organización. La Auditoría Administrativa abarca una revisión de los objetivos, planes y programas de la empresa; su estructura orgánica y funciones; sus sistemas, procedimientos y controles; el personal y las instalaciones de la empresa y el medio con el que se desarrolla, en función de la eficiencia de operación y ahorro de los costos". "Terminología del Contador." Mancera Hnos. y Colaboradores. Editorial Banca y Comercio, S. A de C.V. Novena Edición Pág. 36.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Operacional.

Aplicar una Auditoría Administrativa en una entidad, con el fin de examinar la situación administrativa de la empresa, ya sea su estructura, una función, o bien, cualquier parte del organismo; en cuanto a los objetivos, planes, forma de operación y a los equipos humanos.

1.6.2. De las variables dependientes.

Conceptual.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Incrementar.- "Acción de aumentar o acrecentar algún valor, cantidad, peso o medida". "Diccionario de Contabilidad". Díaz Franco; Siglo nuevo Editores, 4ta. Edición 1983 Pág. 116.

Eficiencia.- "Cualquier medida convencional de rendimiento en función de un estándar u objetivo predeterminados; se aplica a una máquina, a una operación, a un individuo o a una organización". "Diccionario Enciclopédico Quillet". Tomo Cuarto. Editorial Cumbre, . S. A. Pág. 374.

Proceso Administrativo.- "El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectuará la

administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. Dichas etapas son: Planeación, Organización, Dirección y Control". "Fundamentos de Administración". Munich Galindo, García Martínez; Editorial Trillas. Pág. 31.

Áreas. - "Unidades administrativas que integran una entidad u organismo". "Diccionario de Contabilidad". Díaz Franco; Siglo nuevo editores, 4ta. Edición 1983. Pág. 64.

Contabilidad. - "La Contabilidad es una técnica que produce información estructurada y sistemáticamente en forma cuantitativa de las transacciones que efectúa una entidad económica y de ciertos eventos económicos que la afectan, con objeto de facilitar la interpretación y la toma de decisiones a los interesados". "Contabilidad básica, enfoque teórico-práctico". Peniche de Icaza Maria Elena. Ed. Ecasa. Primera edición 1989. Pág. 5.

Clínicas. - "Establecimiento donde ingresan los pacientes para estudio y tratamiento especiales por un grupo de facultativos que colectivamente practican la medicina". "Diccionario Enciclopédico Ilustrado de Medicina". Dorbard. Volumen I. Editorial Interamericana-Mc Graw-Hill. Vigésimo-séptima Edición 1992. pág.348.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Competitividad.—"La acción que intenta obtener ganancia a otro que la intenta obtener al mismo tiempo". "Diccionario de Economía". Seldan Arthur; óikós-Tau- Ediciones. Pág. 133.

Operacional.

Al incrementar la eficiencia en el proceso administrativo del área contable de la entidad, se optimizarán los recursos con los que cuenta, lográndose competitividad ante otras clínicas de la región.

1.7. Tipos de estudio.

En el presente trabajo se realizó una investigación tanto de campo como documental, pues con ello se pretende dar información confiable basada en bibliografía y en la opinión de las personas que laboran en dicha clínica.

1.7.1. Documental

En este tipo de investigación se recurre a fuentes históricas, monografías, información, estadísticas y todos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

aquellos documentos que existen sobre el tema para efectuar el análisis del problema.

Por lo tanto en la parte documental de la presente investigación se recurrirá a lo siguiente:

- Libros de autores especializados en el tema de Auditoría Administrativa.
- Artículos en revistas relativos al tema.
- Enciclopedias.

1.7.2. De campo

En esta clase de investigación, la información para el análisis del fenómeno se obtiene directamente de la realidad social a través de técnicas como la observación, la entrevista estructurada, la encuesta y otras.

En cuanto a la investigación de campo se tomará en cuenta lo siguiente:

- Aplicación de cuestionarios para obtener información de los empleados que laboran en dicha clínica.
- Entrevistas con funcionarios y empleados de una clínica.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Observación directa para comprobar la información obtenida.

1.8. Importancia del estudio.

La importancia del estudio radica en el hecho, de que en la actualidad existe mayor demanda de información útil para la organización, y esta no solo se encuentra en la parte financiera, sino que muchas veces se genera en la parte administrativa; es por ello que la Auditoría administrativa es una herramienta importante para el adecuado funcionamiento de las empresas.

1.9. Limitaciones al estudio.

En el presente estudio no existe ninguna limitación, puesto que se cuenta con el apoyo de la clinica para todo lo necesario, se cuenta también con el tiempo suficiente para desarrollar el estudio mencionado anteriormente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO II.

ANALISIS CONCEPTUAL DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

2.1.- Antecedentes.

2.1.1.- Antecedentes Internacionales

Los problemas administrativos dieron lugar a nuevas dimensiones en el pensamiento administrativo. Los estudiosos trataron problemas cotidianos inmediatos: problemas de planeación, de organización, etc; problemas de recursos humanos, materiales, de tecnología y producción. En búsqueda sistemática de soluciones, naturalmente utilizaron la ciencia y la metodología científica. Este enfoque y sus soluciones científicas dieron lugar a una orientación técnica hacia la Auditoría Administrativa.

En el año de 1925, Henry Fayol en una entrevista que le hizo la **Cronique social de France** mencionó "El mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias, es estudiar el mecanismo administrativo para

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

determinar si la planeación, la organización, el mando, la coordinación y el control están adecuadamente atendidos". "Sinopsis de Auditoria Administrativa"; Rodríguez Valencia Joaquín; Ed. Trillas, S. A de C. V ; México 1984; Pág. 35.

T. G Rose consultor inglés, en 1932 en una comunicación presentada al Instituto de Administración Industrial, exponía la tesis que, independientemente de lo útil que resultara la Auditoría tradicional financiera, deberían auditarse de manera extensiva e imparcial las funciones básicas de la dirección. La investigación de Rose respondía a la metodología habitualmente utilizada por consultores de administración.

En 1935, James McKinsey, llegó a la conclusión de que la empresa debe hacer periódicamente una autoauditoría, que consistiría en una evaluación de la empresa en todos sus aspectos.

En el año de 1945, El Instituto de Auditores Internos de los Estados Unidos de Norteamérica proporciona los primeros escritos sobre lo que sería la Auditoría de operaciones, tratando en una discusión de expertos lo referente al alcance de la Auditoría interna de operaciones técnicas.

Jackson Martindell, fundador del American Institute of Management, en el año de 1950 desarrolla uno de los primeros programas de Auditoría Administrativa, un procedimiento de control directo y un sistema de evaluación, pública su obra: **Apreciación de la gerencia para ejecutores e inversionistas.**

En 1955, Larke A .G plantea la necesidad de llevar a cabo autoauditoría para pequeñas empresas a fin de evaluar su forma de operar.

William P. Leonard en 1962 realizó un estudio completo de la Auditoría Administrativa, trata de los métodos para iniciar, organizar, interpretar y presentar una revisión administrativa, lo cual es una aportación muy valiosa.

En el año de 1964, Cadmus y Bradford, trabajadores incansables dentro del Instituto de auditores internos (N. Y), Cadmus plantea una variedad de Auditoría denominada: Auditoría Operativa. Se selecciona una actividad, más bien que un departamento, para un cuidadoso y profundo estudio, apreciación y evaluación.

Firr F. J., autor británico, desarrolla en su país un enfoque moderno de la Auditoría Administrativa en 1968, cuya aplicación en Gran Bretaña se ha extendido mucho, publica su obra: **The Management audit., the Internal Auditor.**

John C. Burton plantea la importancia de estudiar cuál será la índole de la Auditoría Administrativa y el grado de calificación del auditor. Exhorta a realizar un esfuerzo por construir un marco total para la Auditoría Administrativa; esto fue en el año de 1968.

Langenderfer H .Q y Roberston J.C; estos autores exploran brevemente el problema de definición y la cuestión de una exposición detallada de la Auditoría Administrativa y proponen una estructura teórica para extender la función de Auditoría para abarcar auditorías independientes de la dirección superior. Publica su obra de interesante tema: **Estructura teórica para Auditorías independientes de la gerencia** en el año de 1969.

En 1970, Eduard Norberck proporciona la base para entender los aspectos generales de esta técnica de Auditoría Administrativa; la obra **Auditoría Administrativa** es un compendio de temas abordados por varios especialistas, donde se analizan fundamentos de esta técnica y áreas funcionales, es una obra muy interesante.

Keith D. Y Bloomstrom R., en el año de 1975 exponen que las Auditorías Administrativas se han desarrollado con los años como una forma de evaluar la eficiencia y eficacia de varios sistemas de una organización, desde la responsabilidad administrativa, hasta la social. La auditoría externa, se usa

principalmente para propósitos de planeación, puede abarcar características como: a) investigar empresas para posibles fusiones o adquisiciones, b) determinar la solidez de un proveedor principal, c) averiguar puntos débiles y fuertes de una empresa competidora para explorar mejor las ventajas competitivas de la propia empresa.

En 1980, Whitmore G .M., expone que la Auditoría Administrativa ha sido utilizada para asistir a funcionarios públicos con gerentes de empresas privadas. Aborda principalmente el uso de esta técnica en ámbito del gobierno exponiendo estrategias y pasos en la conducción de una Auditoría Administrativa, sus ventajas y cuatro casos.

Spencer Hayden, expone la necesidad de evaluar los procedimientos administrativos y aplicar correcciones para lograr una máxima eficiencia en el futuro en 1983. Desarrolla el procedimiento de la Auditoría, trata el tema de la consultoría administrativa con detalle.

Robert J. Thierauf en 1984 trata la Auditoría Administrativa como una técnica para evaluar las áreas operacionales de una organización, desde el punto de vista administrativo.

2.1.2.- Antecedentes en México.

En México no se puede hablar de fechas exactas, pues la aplicación de la Auditoría Administrativa comenzó en empresas trasnacionales y posteriormente en mexicanas, sobre todo en las empresas públicas. Como es lógico, las empresas trasnacionales venían con mentalidad y técnicas nuevas que se aplicaban con éxito en el extranjero; luego éstas se modificaron parcialmente para adaptarse al medio empresarial mexicano en las décadas de los cincuenta y sesenta, cuando había un desarrollo económico próspero debido a la política del Gobierno de esa época que consistía en fomentar la inversión extranjera. Dentro de ese cúmulo de técnicas administrativas extranjeras estaba la Auditoría Administrativa, tomando cada vez mayor importancia, por su naturaleza y fines: realizar un examen y evaluación sistemática de los problemas administrativos, detectando sus causas y proponiendo mejoras. Tal técnica de control era cada vez más necesaria, por el creciente número de operaciones que las empresas realizaban.

El avance tecnológico ha hecho que las empresa se modernicen, y que la Auditoría Administrativa se haya convertido en una herramienta de control fundamental. A continuación se muestra a los autores mexicanos más relevantes en este campo de la administración:

N. Grabinsky y A. W. Klein realizan la obra **El análisis factorial; guía para estudios sobre economía industrial** publicada por el Banco de México, S. A en 1959, la cual se considera como un antecedente de la Auditoría Administrativa.

A. Mejía Fernández en 1960 escribe **La Auditoría de las funciones de la gerencia de las empresas**, tesis presentada en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México.

R. Macías Pineda presenta el trabajo **Auditoría Administrativa** para el curso Teoría de la administración, en el doctorado de ciencias administrativas de la Escuela Superior de Comercio y Administración del Instituto Politécnico Nacional en el año de 1962.

M. D'Azaola S. Presenta en 1964 la tesis **La revisión del proceso administrativo** en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México.

En el año de 1966, J. A. Fernández Arena propone la realización de la Auditoría Administrativa combinando los análisis de objetivos, de los recursos y el proceso administrativo.

Santillana González propone en 1969 la realización de la Auditoría Interna Integral mediante una revisión tanto de los aspectos financieros como administrativos de la empresa.

R. Jiménez Reyes estudia el alcance, desarrollo y planeación de la Auditoría Administrativa en el año de 1970.

C. A Anaya Sánchez propone en 1972 la necesidad de reglas, sistemas y metodología de la Auditoría Administrativa.

En 1978 la Asociación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración publica un trabajo sobre el 7° congreso nacional de administración en el que se fijan las bases de lo que la Auditoría Administrativa es y debe ser.

S. Cervantes Abreu analiza en 1978 la dinámica de la Auditoría Administrativa e indica cuatro pasos para su desarrollo: la recolección, la verificación de datos, el estudio de funciones y la revisión y evaluación del control interno y del informe.

En el año de 1981 V. M. Rubio R. Y J. Hernández F. presentan una guía práctica de Auditoría Administrativa, como método para el diagnóstico de la capacidad administrativa de

las instituciones públicas y privadas, a fin de determinar puntos vulnerables y sugerir medidas correctivas.

2.2.- Tipos de Auditoría.

2.2.1.- Auditoría Financiera.

"Auditoría Financiera es la revisión sistemática de los libros y registros de una entidad a fin de verificar la razonabilidad de las cifras presentadas en los estados financieros de la misma entidad". **Elementos de Auditoría Financiera y Operacional; Amador Rene; Editorial PAC, S. A de C.V; primera reimpresión 1985; Págs. 21.**

El objetivo principal de la Auditoría Financiera es el de expresar una opinión sobre la autenticidad en la que se esta la situación financiera actual y los resultados de las operaciones realizadas en la misma.

La importancia de la Auditoría Financiera se da en el hecho de todo aquel que cuente con información confiable, veraz, oportuna y completa puede cambiar cosas y situaciones. Puede tomar mejores decisiones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El Contador no podrá alcanzar los objetivos y metas de su organización si no tiene a su alcance los elementos informativos básicos que le ayuden y soporten sus decisiones.

De este punto surge la importancia de la Auditoría Financiera como elemento de la administración que ayuda en la obtención y proporciona información contable-financiera base para conocer la marcha y evolución de la organización como punto de referencia para poder guiar lo mejor posible.

2.2.2.- Auditoría Operacional.

La Auditoría Operacional es " Un examen amplio y constructivo de la organización de una compañía , una institución o dependencia gubernamental o de cualquier componente de ellas, como una división o un departamento, de sus planes y objetivos, sus métodos de control, sus medios de operar y su utilización de recursos humanos y físicos".
Elementos de auditoría Financiera y Operacional; Amador Rene; Editorial PAC, S.A. de C.V.; México 1985; Págs. 25.

El objetivo de la Auditoría Operacional es el de promover la eficiencia en la operación. Es su objetivo también el de evaluar la calidad de la operación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El ejercicio de la Auditoría Operacional no se trata de examinar y revisar las cifras frías de los estados financieros; ya no se trata de evaluar el comportamiento y desempeño de la administración. Ahora la actitud es de comprometerse para el desarrollo y supervivencia de la entidad en la que se presta el servicio.

El auditor operacional no buscará respuestas satisfactorias que justifiquen un buen o mal resultado de operación; su enfoque será principalmente el de hacer preguntas inteligentes. Por otra parte la Auditoría Operacional es un reto enorme a la capacidad y calidad profesional del Contador Público como auditor operacional; pues para tener una buena ejecución de esta especialidad requerirá introducirse, estudiar y conocer otras disciplinas como son: Ingeniería industrial (para revisar costos y producción), Mercadotecnia (para revisar ventas) entre otras. De este modo, los conocimientos en otras disciplinas viene a ser para el auditor operacional el acceso a las diferentes áreas operacionales, y serán la base de su contribución hacia cada directivo responsable de esas áreas.

2.2.3.- Auditoría Gubernamental.

"Auditoría Gubernamental está orientada básicamente a la verificación, examen y evaluación de las operaciones y sistemas de control de las dependencias y entidades, con el

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

propósito de determinar el grado de economía, eficiencia y eficacia con que se están alcanzando las metas y objetivos; vigilando además que el manejo y aplicación de los recursos públicos responda a las políticas dictadas en la materia por el Ejecutivo Federal". Auditoría comprehensiva, un moderno concepto en la Auditoría Gubernamental; Dávila Guzmán Miguel Ángel; Investigación del Instituto Tecnológico Autónomo de México y del centro de Investigación de la Contaduría Pública del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Primera Edición 1991; Pág. 173.

El principal objetivo de la Auditoría gubernamental es el de revisar aspectos financieros, operacionales y administrativos en las dependencias y entidades públicas; así como el resultado de programas bajo su encargo y el cumplimiento de disposiciones legales que enmarcan sus responsabilidades, funciones y actividades.

2.2.4.- Auditoría Administrativa.

Es conveniente presentar varios conceptos de la Auditoría Administrativa de algunos autores.

E. F. Norbeck: "La Auditoría Administrativa es una técnica de control que proporciona a la gerencia un método de valuación de la efectividad de los procedimientos operativos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

y controles internos". "Sinopsis de Auditoría Administrativa" Rodríguez Valencia Joaquín; editorial Trillas, S.A. de C.V, México 1984; Págs. 47 y 48.

William P. Leonard: "Es el examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución o de cualquier parte de un organismo, en cuanto a los planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas". **Ibis**

J. Fernández Arena: "Es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y a la participación individual de los integrantes de la institución". **Ibis**

Anaya Sánchez: "Es la técnica que tiene por objeto revisar, supervisar y evaluar la administración de una empresa". **Ibis**

J. Rodríguez Valencia: "Es 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

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

empleados; la organización, utilización y coordinación de dichos recursos; los métodos y controles establecidos y su forma de operar". **Ibis.**

2.3.- Principios de Auditoría Administrativa.

Es conveniente tratar lo que se refiere a principios básicos en las Auditorías Administrativas, los cuales vienen a ser parte de la estructura teórica de éstas, por lo tanto se deben recalcar los tres principios fundamentales que son los que siguen:

1.- Sentido de la evaluación.

La Auditoría Administrativa lleva a cabo un examen para determinar si efectivamente, los controles administrativos implantados dentro de la organización son los adecuados, y aseguran que la calidad del trabajo esté acorde con las normas establecidas; a su vez determina si los planes y objetivos se están cumpliendo de manera correcta.

2.- Importancia del proceso de verificación.

Una responsabilidad de la Auditoría Administrativa es determinar qué es lo que se está haciendo realmente en los niveles directivo, administrativo y operativo; la práctica nos indica que ello no siempre está de acuerdo con lo que el

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

responsable de área o el supervisor piensan que está ocurriendo. Los procedimientos de Auditoría Administrativa respaldan técnicamente la comprobación en la observación directa, la verificación de la información de terrenos, y el análisis y confirmación de datos los cuales son necesarios.

3.- Habilidad para pensar en términos administrativos.

El auditor administrativo, deberá ubicarse en la posición de un administrador a quien se le responsabilice de una función operacional y pensar como éste lo hace. En si, se trata de pensar en sentido administrativo, el cual es un atributo muy importante para el auditor administrativo.

2.4.- Clasificación de la Auditoría Administrativa.

2.4.1.- Auditoría Administrativa Interna.

La Auditoría Administrativa Interna depende directamente de una unidad administrativa de la empresa.

El propósito fundamental de la Auditoría Administrativa Interna es proporcionar un medio de control interno y determinar la efectividad de otros controles.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Algunos de los beneficios que se obtienen de un proyecto de Auditoría Administrativa interna son los que a continuación se describen.

- La Auditoría Administrativa Interna permite determinar si los sistemas y procedimientos establecidos son efectivos para alcanzar los objetivos fijados y asegurar el cumplimiento de las políticas establecidas.
- La Auditoría Administrativa Interna hace recomendaciones para el mejoramiento de las políticas, procedimientos, sistemas, etcétera. Puede ser necesario modificar controles actuales, establecer nuevos controles, cambiar sistemas y procedimientos actuales. Cualquiera que sea la razón, es actividad del auditor interno recomendar cambios necesarios para asegurar el cumplimiento, incluso sugerir controles adicionales mejorados.
- La Auditoría Interna suministra un medio de proveer un mayor grado de delegación de autoridad y, si es necesario, un medio para facilitar la descentralización de las operaciones. La utilización de la Auditoría Interna como medio de control ha ido incrementándose, particularmente en las medianas y grandes empresas. Aun cuando muchas empresas medianas y grandes no cuentan con unidades administrativas de auditoría interna, las funciones pueden ser cumplidas, hasta cierto grado. El éxito de la Auditoría interna depende no sólo de la actitud de la dirección superior, sino también del grado de aceptación acordado con el equipo de trabajo de auditoría por los niveles medio y bajo de la empresa. La

aceptación por otros miembros de la gerencia se logra más fácilmente cuando los auditores internos ejercen funciones de consultoría y actúan como asesores especiales, preocupados por el mejoramiento de todas las operaciones.

2.4.2.- Auditoría Administrativa Externa.

La Auditoría Administrativa Externa es utilizada cuando la empresa no cuenta con los recursos suficientes para sostener un programa interno y cuando se requiere de una opinión de carácter independiente.

La actuación del especialista externo contratado especialmente por una empresa para mejorar ineficiencias operativas, ya sean detectadas por la propia dirección o que sean resultado de tareas relacionadas con una Auditoría tradicional, implica la realización de un trabajo de consultoría de empresas.

Para efectuar la Auditoría Administrativa externa hay que tomar en cuenta tres aspectos principales:

- Un proyecto que incluya el propósito y los recursos (humanos-materiales-técnicos).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- El tiempo requerido.
- El dinero de que se dispone.

El proyecto implicará una responsabilidad compartida entre el cliente y el especialista externo. De esta relación se derivará que los funcionarios y subordinados involucrados conozcan y entiendan la actividad que se va a realizar, por qué se va a hacer, el plazo disponible para su realización, el alcance de la actividad y los objetivos que se persiguen; con esto se evitará desperdicios y aprovechar mejor el uso que se está haciendo de los recursos.

Uno de los factores más importantes para el trabajo del auditor externo, y del cual depende su éxito, es que el personal participante esté preparado para prestar el servicio que se compromete a dar, ya que, cuando el servicio es el adecuado para el cliente, éste utilizará la Auditoría en nuevas áreas haciendo una extensión del servicio contratado.

El procedimiento para la elaboración del proyecto se presenta a continuación:

- Establecimiento del objetivo perseguido. El Auditor deberá colaborar con la empresa para su formulación. Este paso se derivará de un estudio preliminar que

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

permitirá considerar alternativas iniciales de solución y pensar en las técnicas administrativas requeridas.

- La planeación de las operaciones representa la determinación de los recursos requeridos y su orden de aplicación en cada una de las actividades del proyecto, así como la elaboración de un programa al que tendrán que ajustarse en función de los objetivos y tiempo de duración.
- La carta propuesta es el documento formal mediante el cual el auditor propone los términos en que prestará sus servicios a la empresa y el cliente. Debe contener los siguientes puntos:

- 1) Antecedentes y definición del problema, de acuerdo con el estudio preliminar.
- 2) Objetivos y beneficios esperados del servicio.
- 3) Programación y alcance del trabajo del auditor.
- 4) La colaboración o participación del personal de la empresa.
- 5) Honorarios y la forma en que se cobrarán.

Una vez aprobada la carta propuesta, se inicia el trabajo detallado de las áreas comprendidas en el proyecto. Durante el desarrollo de la Auditoría, el Auditor podrá ir anticipando recomendaciones y realizando informes periódicos donde se resuman las actividades realizadas, las dificultades que se presenten, las modificaciones en el programa de acuerdo con el programa inicial, las próximas actividades a

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

realizar y cualquier otro tipo de información que interese a la dirección de la empresa.

2.5.-Objetivos e Importancia

El objeto primordial de la Auditoría Administrativa consiste en descubrir deficiencias e irregularidades en alguna función del organismo social examinado e indicar sus probables correcciones. En resumen, el objetivo básico es ayudar a la dirección superior, a fin de que logre una administración eficaz y eficiente.

La intención de la Auditoría Administrativa es examinar y evaluar los métodos y desempeño en todas las áreas y valorar el panorama administrativo, lo apropiado de los objetivos y planes, políticas y procedimientos, organización, recursos, exactitud y confiabilidad de los controles.

Es por ello la importancia de la Auditoría Administrativa; pues proporciona una evaluación cuantificada de la eficiencia con la que cada órgano de la institución desarrolla sus funciones administrativas y las diferentes etapas del proceso administrativo. En otras palabras, presenta un panorama administrativo general de la institución auditada y señala aquellas áreas cuyos problemas exigen una mayor atención de parte de la dirección del organismo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Algunos objetivos secundarios de la Auditoría Administrativa se pueden contar entre los siguientes:

- Descubrir las causas de una baja productividad a fin de facilitar una acción dirigida que la aumente.
- Auxiliar en la determinación de la amplitud, variedad y localización de los métodos de control.
- Ayudar a la determinación de métodos deficientes, precisar pérdidas y deficiencias y, en su caso, resaltar oportunidades.
- Verificar la habilidad administrativa de la dirección y el grado máximo en que los resultados se asemejen a los objetivos.
- Descubrir las deficiencias que limitan el desarrollo de las organizaciones.

2.6.- Alcance.

El alcance de la Auditoría Administrativa es total, sin duda alguna; puede comprender una determinada función o actividad, un departamento o grupo de departamentos, una división o grupo de divisiones o la empresa en su totalidad.

En el mismo sentido, las áreas de investigación pueden incluir una apreciación de los métodos de pronosticación,

planeación de entregas, medidas de actuación, costos y fijación de precios.

2.7- Análisis del proceso Administrativo.

El proceso administrativo es "el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral". "Fundamentos de Administración"; Münch Galindo, García Martínez; Edit. Trillas; México 1999; pág. 31.

Cuando se administra alguna empresa se observa que existen dos fases; la fase mecánica, que es la parte teórica y en la que se establece qué es lo que hay que hacer; la fase dinámica que es donde se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo que se estableció en la fase mecánica. Dentro de la fase mecánica se encuentra la planeación y la organización, mientras que en la fase dinámica están la dirección y el control. A continuación se detallarán las etapas del proceso administrativo.

Planeación.

"La planeación consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos". "Fundamentos de Administración"; Münch Galindo, García Martínez; Edit. Trillas; México 1999; pág. 64

Para iniciar alguna acción administrativa es muy importante determinar los resultados que se pretenden alcanzar, los elementos que se necesitan para que esto funcione de manera adecuada. Todo esto se puede lograr solamente a través de la planeación, puesto que planear implica hacer la elección de las decisiones que sean más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. En esta etapa se establecen las bases para determinar los riesgos y así poder minimizarlos.

La importancia de la planeación se determina en los siguientes puntos:

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, mas no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir, y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Reduce al mínimo los riesgos, y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.

Los principios que rigen a la etapa de planeación son los siguientes:

Factibilidad.- Todo lo que se planee debe ser realizable; la planeación debe adaptarse a la realidad y a condiciones objetivas.

Objetividad y cuantificación.-Para poder planear se debe de basar en datos reales, precisos y exactos. Nunca en opiniones subjetivas o especulaciones. Los datos que se usan son objetivos, tales como estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos y datos numéricos; esto con el fin de reducir los riesgos que se puedan presentar.

Flexibilidad.- Al elaborar algún plan se deben establecer márgenes de holgura (colchones de seguridad) para afrontar alguna situación imprevista. Al no hacer esto los resultados pueden ser desastrosos.

Unidad.- Todos y cada uno de los planes específicos que existan en una empresa se deben integrar al plan general de la misma para que se cumpla el objetivo general.

Del cambio de estrategias.- Si un plan se extiende con relación al tiempo, será necesario rehacerlo por completo. Esto no quiere decir que se abandonen los propósitos, sino que la empresa tendrá que modificar las estrategias y por consecuencia las políticas, programas, y presupuestos para que se pueda lograr.

Organización.

"La organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue". **"Fundamentos de Administración"**; Münch Galindo, García Martínez; Edit. Trillas; México 1999; pág.108.

Una vez que ya se han establecido los objetivos que se van alcanzar durante la etapa anterior (planeación), es necesario determinar cómo hacerlos, qué medidas utilizar para lograr lo que se desea; esto sólo puede ser posible mediante la etapa de organización.

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

- La organización es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, puesto que la empresa y los recursos de la misma están sujetos a constantes cambios y esto lleva a la necesidad de efectuar cambios dentro de la organización.
- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente con mínimo esfuerzo.
- Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo costos e incrementando la productividad.
- Reduce la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

En esta etapa del proceso administrativo existen nueve principios que proporcionan la pauta para establecer una organización adecuada.

Del objetivo.- Las actividades establecidas dentro de la organización se deben relacionar con los objetivos y propósitos de la empresa. La existencia de cualquier puesto es justificable si realmente sirve para alcanzar los objetivos. Muchas veces se crean puestos que no contribuyen en nada a lograr los objetivos y por el contrario sólo ocasionan gastos innecesarios.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Especialización.- Este principio establece que el trabajo de una persona debe limitarse hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad. Esto quiere decir que entre más específico sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia.

Jerarquía.- Se deben establecer centros de autoridad de los cuales emane la comunicación necesaria para lograr planes, en los cuales la autoridad fluya en una línea clara desde el más alto ejecutivo hasta los niveles más bajos de la organización.

Paridad de autoridad y responsabilidad.- El grado de responsabilidad y autoridad debe ser balanceado, puesto que no tiene objeto hacer responsable a una persona por algún trabajo si no se le otorga la autoridad necesaria para que lo realice; de la misma manera no se puede conceder autoridad para realizar una función si no se le hace responsable por los resultados.

Unidad de mando.-Se debe establecer un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un jefe. Los subordinados no deben reportar a más de un superior, pues si el empleado recibe órdenes de dos o más jefes sólo ocasionará fugas de responsabilidad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Amplitud o tramo de control.- Debe de existir un límite en cuanto al número de subordinados que deben de reportar a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente.

De la coordinación.- Las unidades dentro de la organización deberán mantenerse en equilibrio. Es decir el administrador debe de buscar el equilibrio adecuado en todas y cada una de las funciones de la empresa, deben apoyarse completamente y combinarse a fin de lograr un objetivo común y de esta manera la organización funcionará como un sistema armónico en la que todas sus partes actuarán oportuna y eficazmente.

Continuidad.- Cuando se ha establecido la estructura organizacional: esta debe mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

Dirección.

"La dirección dirige las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los supervisores, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión". "Fundamentos de Administración"; Münch Galindo, García Martínez; Edit. Trillas; México 1999; pág.147.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Esta etapa del proceso administrativo es de mucha importancia puesto que, se considera que la dirección y la administración son una misma cosa. Esto es, en gran parte, debido a que al dirigir es cuando se ejercen más representativamente las funciones administrativas.

La dirección es importante debido a los siguientes puntos:

- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
- Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficiencia o eficacia de los sistemas de control.
- A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

Los principios que rigen la dirección son los siguientes:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

De la armonía del objetivo o coordinación de intereses.- La dirección va a ser eficiente solo si se encamina hacia el logro de los objetivos generales de la empresa. Los objetivos de la empresa sólo se podrán alcanzar si los subordinados se interesan en ellos, lo que se facilitará si sus objetivos individuales son satisfechos al conseguir las metas de la organización.

Impersonalidad de mando.- Este principio se refiere a que la autoridad y su ejercicio, surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados; los subordinados y sus jefes deben de estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de su voluntad personal.

De la supervisión directa.- Se refiere a la comunicación y apoyo que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.

De la vía jerárquica.- Este principio habla de respetar los canales de comunicación que han sido establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes, a fin de evitar conflictos, fugas de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores y pérdidas de tiempo.

De la resolución del conflicto.- Se refiere a la necesidad de resolver los problemas que surjan dentro de la organización, a partir del momento en que aparezcan; puesto que al no tomar una decisión referente al conflicto puede dar pie a que este se desarrolle y provoque problemas colaterales.

Aprovechamiento del conflicto.- Este principio aconseja el análisis de los conflictos y su aprovechamiento mediante el establecimiento de opciones distintas a las que existan. Al existir un conflicto el administrador está obligado a pensar en soluciones para el mismo, y esto ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y con esto emprender nuevas alternativas.

Control.

Robert B. Bucéele dice que: "El control es el proceso de medir actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias". "Fundamentos de Administración"; Münch Galindo, García Martínez; Edit. Trillas; México 1999; pág. 172.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El control es una etapa primordial en la administración, pues aunque una empresa cuente con planes muy buenos, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. El control bien aplicado es dinámico, promueve las potencialidades de los individuos, su carácter es de pronóstico pues sirve para medir la actuación presente y futura de todos los recursos con los que cuenta la empresa.

El control es de suma importancia debido a lo siguiente:

- Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes con éxito.
- Se aplica a todo: a las cosas, a las personas y a los actos.
- Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
- Localiza a los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
- Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento el reiniciarse el proceso de planeación.
- Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los principios básicos del control son:

Equilibrio.- A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarse el grado de control correspondiente. De la misma manera que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se está cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.

De los objetivos.- Este principio explica que el control no es un fin, si no un medio para alcanzar los objetivos ya establecidos. El control no será válido si este no se fundamenta en los objetivos y si, a través de él, no se evalúa el logro de los mismos. Es por lo tanto imprescindible establecer medidas específicas de actuación que sirvan de patrón para la evaluación de lo establecido, mismas que se determinan con base a los objetivos.

De la oportunidad.- El control para que sea eficaz necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes que se efectúe algún error, esto lleva a tomar medidas correctivas con anticipación.

De las desviaciones.- Todas y cada una de las desviaciones que se presenten en relación con los planes deberán ser

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

analizadas detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, con el fin de tomar las medidas necesarias para así poder evitarlas en el futuro.

Costeabilidad.- El control sólo se debe implantar si su costo se justifica ante los resultados que se esperan de él; de nada servirá establecer un sistema de control si los beneficios financieros que reditúe resultan menores que el costo y el tiempo que implica su implantación.

De excepción.- El control debe aplicarse, a las actividades representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando cuáles funciones estratégicas requieren de control.

De la función controlada.- Este principio es básico, ya que señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

2.8.- Técnicas de obtención de información.

A continuación se detallarán las técnicas a las que se recurre en esta investigación para obtener información.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Entrevista.

La entrevista es la "técnica que se utiliza para recopilar información empírica cara a cara, de acuerdo con una guía que se elabora con base a los objetivos de estudio y de alguna idea rectora o hipótesis que orienta a la investigación. La entrevista se hace por lo general a personas que poseen información o experiencias relevantes para el estudio. Las preguntas tienden a ser generales y se formulan por lo general a fin de obtener datos en forma amplia y profunda. La información se registrá en el mismo instrumento (guía) o en fichas de trabajo. Si se dispone de una grabadora y las circunstancias lo permiten, su empleo resulta de mucha utilidad para captar la mayor información posible" "ROJAS Soriano; Investigación Social"; edit. Trillas.

Pág. 54

Al efectuar una entrevista es necesario saber con anticipación qué clase de información se desea obtener y para ello formular preguntas concretas. Cualquier búsqueda, prueba o examen, requiere de una cierta preparación anticipada, a efecto de evitar posibles pérdidas de esfuerzo y tiempo.

El momento y el sitio de la entrevista son cosas que conviene precisar de antemano y habrá que notificar oportunamente a la persona o personas que se entrevistarán, advirtiéndoles los asuntos que se van a tratar para que

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

tengan preparados los informes, registros y otros datos que sean necesarios.

La entrevista se realizará de un modo informal, utilizando a la autoridad apropiada, solicitando anticipadamente el permiso del supervisor o jefe de departamento. Es de mucha importancia utilizar el tacto y la diplomacia.

Al iniciarse la entrevista el auditor deberá establecer con mucho cuidado qué es lo que se pretende y señalar que desea una información específica y la recopilación de datos que puedan ayudar a la tarea.

Finalmente cuando el tiempo y las circunstancias se lo permitan, comprobará la información obtenida en una entrevista.

Cuestionario.

El cuestionario sirve como guía para buscar contestación a interrogantes acerca del área de revisión. Es una forma de reunir datos; tiene por objeto descubrir hechos, reunir datos objetivos. Toda la información obtenida por medio de esta

técnica deberá ser verificada por medio de la observación directa.

Observación.

La observación tiene como finalidad complementar y verificar los estudios realizados conforme a la investigación documental. Como técnica, ayuda a penetrar en el campo de acción del estudio.

El auditor se cerciorará de la forma cómo se realizan las operaciones dándose cuenta ocularmente de la forma como el personal de la entidad las realiza. Como ejemplo de esta técnica se observa cómo se atiende a un cliente, cómo se le entrega la mercancía, cómo le cobran, cómo se toma un inventario físico, cómo se comporta el personal cuando no está su jefe, etcétera.

2.9.- Metodología de Auditoría Administrativa.

2.9.1.-Concepto

"Metodología es la identificación de un marco de referencia para la ejecución y práctica sistemática y

ordenada de la Auditoría Administrativa." Por lo tanto, la metodología de la Auditoría administrativa es la aplicación del conjunto de procedimientos ocupados por el auditor administrativo para llevar a cabo el examen o revisión del proceso administrativo. "Auditoría Interna: Administrativa, Operacional y Financiera; Santillana González, Juan Ramón; Editorial ECAEFA, México 1999; Pág. 169.

2.9.2.- Objetivo.

Asegurar la cobertura de todas las fases o etapas que comprende el ejercicio de una Auditoría Administrativa. Es el contar con una guía que oriente para una adecuada cobertura de revisión.

2.9.3- Importancia.

La Auditoría es una forma de hacer un trabajo profesional. Una forma de hacer permanecer ese status es cuando se lleva a cabo bajo normas y criterios que regulen su ejercicio y bajo una metodología que asegure su dirección y control para obtener los resultados deseados.

2.9.4.- Etapas.

Los pasos que se deberán seguir para aplicar una Auditoría Administrativa son los siguientes:

- Estudio General.
- Análisis de la función a auditar.
- Estudio y evaluación del control interno.
- Conocimientos técnicos y prácticos del auditor.
- Evaluación.
- Informe.
- Seguimiento.

Para mayor comprensión se detallará cada uno de los pasos a seguir de la metodología propuesta.

Estudio General.- El estudio general es la apreciación sobre la fisonomía o características generales de la empresa y de las partes importantes, significativas o extraordinarias. Esta apreciación se hace aplicando el juicio personal del Contador Público, que basado en su preparación y experiencia podrá obtener de los datos o informaciones originales de la empresa que va a examinar, situaciones importantes que pudieran requerir atención especial. Esta técnica de auditoría sirve de orientación para la aplicación de otras

técnicas por lo que, generalmente deberá aplicarse antes de cualquier otra. El estudio general deberá aplicarse con mucho cuidado, por lo que es recomendable que su aplicación la lleve a cabo un auditor con preparación, experiencia y madurez, para asegurar un juicio profesional sólido y amplio.

Análisis de la función a auditar.- Consiste principalmente en llevar a cabo un análisis específico de la unidad administrativa, actividad o función a auditar. Este análisis puede incluir entre otros puntos:

- Evaluación de su estructura organizacional.
- Evaluación de puestos o actividades principales contemplados en tal estructura.
- Análisis de archivos.
- Análisis de sistemas de información.

Estudio y evaluación del control interno.- Llevar a cabo un estudio y evaluación del control imperante o establecido en la función sujeta a auditoría.

Conocimientos técnicos y prácticos del auditor.- Consiste en que el auditor administrativo conozca la teoría y práctica de las fases del proceso administrativo; esto es importante, ya

que no se puede revisar, calificar y juzgar algo que se desconoce.

Evaluación.- Esta etapa es de comparación: lo que se está haciendo con lo que debe ser, así como la calidad de acción y resultados alcanzados. El "debe ser" implica un adecuado conocimiento del auditor administrativo de la teoría y la práctica de lo que se está evaluando; no puede comparar si desconoce la referencia de conocimientos previamente o sobre la marcha adquiridos como punto de comparación.

Informe.- Es la formulación, discusión previa y presentación del informe de Auditoría Administrativa. Una propuesta de informe de Auditoría Administrativa pudiera ser la siguiente:

Principio.

- Lugar y fecha de expedición.
- Destinatario.
- Propósito de la intervención, de acuerdo a las instrucciones recibidas.

Cuerpo.

- Hallazgos y observaciones.
- Resumen.

Final.

- Opinión del auditor.
- Recomendaciones del auditor.
- Firma.

Seguimiento.- Consiste en dar continuidad a los hallazgos y recomendaciones presentados por el auditor administrativo, para cerciorarse que su trabajo tuvo un resultado positivo.

CAPITULO III.

CASO PRÁCTICO DE LA APLICACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN UNA CLINICA URBANA.

3.1.- Antecedentes y aspectos generales de la organización.

La denominación de la Clínica sujeta a estudio es "Guadalupe", fué constituida el 01 de Junio de 1995 y tributa bajo el régimen de persona física con actividad empresarial.

La dirección de la misma es Ricardo Flores Magón s/n; Santiago Tuxtla, Veracruz, México.

En la Clínica "Guadalupe" laboran un total de 20 personas que a continuación se mencionan: Administrador general, Contador general, 3 Auxiliares contables, Médico general, Ginecólogo, Cirujano, Anestesiólogo, Jefe de enfermeras, 5 Enfermeras, Jefa de afanadoras, 2 Afanadoras, Cocinera, y por último el ayudante de Cocina.

Los servicios que ofrece son los de atención general al público, como consultas médicas, cirugías, y demás prestaciones médicas.

La principal meta de la empresa es ser la mejor dentro de la zona de los Tuxtla. Para poder alcanzar la meta, es importante tener en cuenta que el servicio y atención que se proporciona al público es lo primero y lo más importante.

Los objetivos que tiene la Clínica "Guadalupe" son:

- Mantener el liderazgo en la región de los Tuxtla brindando un excelente servicio a sus clientes.
- Contribuir con la comunidad creando más empleos en la zona.

Los puntos más importantes que existen en el reglamento de la empresa son los siguientes:

- Puntualidad.- Dentro de la clínica es sumamente indispensable tener puntualidad, puesto que así se cumplen eficientemente las labores que se desarrollan dentro de la misma.

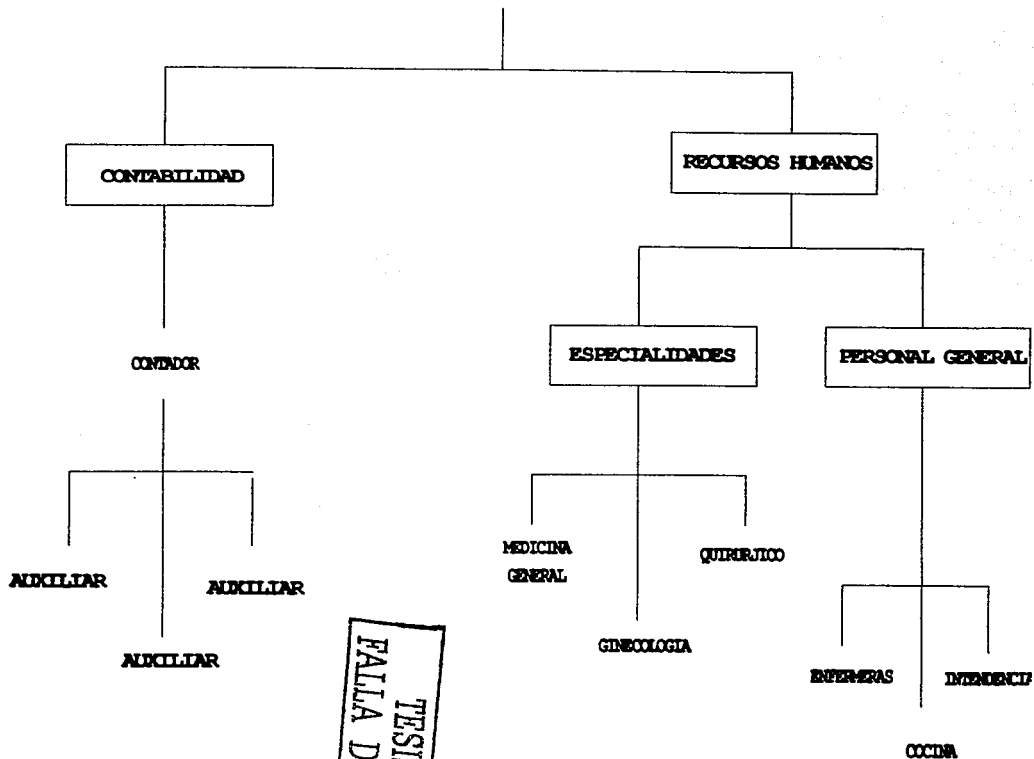
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Permisos.- Si algún miembro del personal requiere ausentarse de sus labores, deberá tramitar con 3 horas de anticipación por lo menos, el permiso con su jefe inmediato.
- Teléfonos.- Esta prohibido cualquier tipo de llamadas personales, salvo que se trate de alguna urgencia.

A continuación se detalla el organigrama y los puestos existentes dentro de la clínica "Guadalupe".

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ADMINISTRADOR GENERAL



TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

Administrador General.

Las funciones del Administrador General son muy diversas, puesto que tiene que ver con todos los departamentos que integran la clínica; debe de estar vigilando constantemente que todas y cada una de las personas que integran la clínica hagan el trabajo para el cual fueron contratados. Es la persona encargada de administrar como le convenga a la clínica el dinero que circula en la misma. El Administrador General es el dueño de la clínica.

Contador general.

Se encarga de supervisar las acciones de los auxiliares que tiene a su cargo, analiza la información contable para luego elaborar informes que proporciona cada 6 meses aproximadamente al Administrador General, para que este se de cuenta del funcionamiento de la clínica. Otras de sus funciones es el de pagar a todos los empleados que laboran en la clínica. El contador general tiene a su cargo el departamento de Contabilidad de la clínica, su jefe es el Administrador General.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Auxiliares contables.

Se encargan de recibir y ordenar la información contable, capturan pólizas de ingresos, egresos y cheques; revisan si las facturas proporcionadas por los proveedores tienen los requisitos fiscales y si no es así las regresan. Elaboran la nómina de todos los departamentos. Los auxiliares contables se encuentran en el departamento de Contabilidad y el jefe directo de los mismos es el Contador general.

Médico general.

El médico general se encarga de la consulta y revisión de los pacientes que acuden por primera vez o de manera frecuente a la clínica. Es el encargado de dar tratamiento y seguimiento a las diversas patologías existentes. Está capacitado también canalizar con el especialista según sea el caso para mejorar la atención del paciente. Además el médico tiene guardias asignadas por medio de las cuales, se encarga de la vigilancia de los pacientes que se encuentren internados, ya sea para observación o a los que se les realizó o realizará alguna intervención quirúrgica, en donde algunas veces funge como instrumentista y/o ayudante de las mismas. El médico general se ubica bajo el mando del Administrador General.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Ginecólogo.

Básicamente, esta clínica es un área de servicios ginecoobstétricos, bajo la vigilancia directa del ginecólogo, el cual lleva a cabo la atención de las pacientes que se encuentran embarazadas, su control prenatal, así como la atención en el momento en que se presente el nacimiento de su hijo; el ginecólogo esta capacitado para decidir si un bebe, de acuerdo con su evolución, así como el estado en que se encuentre la madre, pueda nacer de forma natural o el llamado parto fisiológico, o se requiera de la intervención cesárea. De la misma manera que los especialistas anteriormente nombrados, el ginecólogo se encuentra en el departamento de especialidades médicas y su jefe directo es el Administrador general.

Cirujano.

El cirujano es el que realiza todas las intervenciones quirúrgicas de diversas patologías que se presenten en los pacientes tales como apendicitis, colecistis, reducción de hernias etc, auxilia a otros médicos cirujanos especialistas en sus intervenciones, por ejemplo en ginecología en la realización de las histerectomias, ya que se trata de una operación complicada y es necesario que el ginecólogo cuente con un ayudante especializado. El cirujano esta dentro del

departamento de especialidades médicas, el cual depende del Administrador General.

Anestesiólogo.

El anestesiólogo es el médico especialista que participa en todas las cirugías que se realizan en la clínica, brindando la anestesia ideal para cada paciente y según sea el tipo de cirugía que se va a realizar, su papel es de suma importancia, ya que debe de realizar una valoración integral del paciente para evitar que sufra de alguna complicación durante y posterior a la cirugía derivada principalmente de la anestesia. Es en muchos casos, el responsable de decidir si se opera algún paciente o no y porque. Este médico especialista también está en el departamento de especialidades médicas, y a su vez le rinde cuentas al Administrador General de la clínica.

Jefe de enfermeras.

El jefe de enfermeras se encarga principalmente de asignar los turnos al personal de enfermería, los horarios en que estas se tienen que presentar, también vigilan si las enfermeras llegan puntuales, de los permisos y todo lo relacionado con las mismas. Es el que se encarga por tener más experiencia, de asistir al cirujano en las intervenciones

quirúrgicas que se vayan presentando, esto si el médico general no puede presentarse a ayudar al cirujano. Le proporciona a los médicos que laboran en la clínica los expedientes médicos (si existen) de los pacientes a tratar; en el caso de que no existan expedientes se encarga de elaborarlos. El jefe de enfermeras recibe órdenes del Administrador General.

Personal de enfermería.

El personal de enfermería es el que se encarga de la atención directa de los pacientes de la clínica, principalmente de los que se encuentran internados. Son muy diversas sus funciones dentro de la misma y van desde seguir las indicaciones médicas de cada paciente como canalización, administración de medicamentos, asistir en su aseo y alimentación a los pacientes, así como auxiliar al médico general en la consulta encargándose de tomar los signos vitales como tensión arterial, pulso, respiraciones, temperatura, etc. También aplican medicamentos vía intramuscular o intravenosa según sea la necesidad de cada paciente. Elaboran torundas de algodón, doblan gasas y esterilizan el material quirúrgico. El personal de enfermería recibe órdenes directas del jefe de enfermeras.

Cocinera.

El trabajo de la cocinera consiste en preparar los alimentos que se les proporcionan a los pacientes internados en la clínica. Tiene que preparar varias dietas según se lo requieran, pues no todos los pacientes pueden comer lo mismo. También se encarga de adquirir lo necesario para preparar los alimentos, esto lo hace semanalmente. La cocinera se ubica en el departamento de cocina y su jefe es el Administrador general

Ayudante de cocina.

El ayudante de cocina auxilia a la cocinera en lo que ésta necesite, hace cosas más sencillas como desinfectar las verduras, elaborar gelatinas, preparar té o café, lavar pollo o carne, pelar verduras, mantener en orden el frigorífico y proporcionar los alimentos a los pacientes internados dentro de la clínica. Al igual que la cocinera se encuentra en el área de cocina. Su jefa directa es la cocinera.

Jefa de afanadoras.

La jefa de afanadoras se encarga de vigilar que las instalaciones de la clínica estén limpias y desinfectadas. Al

igual que el jefe de enfermeras, la jefa de afanadoras se encarga de asignar los horarios de las afanadoras a su cargo; de proporcionar los permisos que éstas requieran, también les asigna las áreas que van a mantener limpias, les muestra las que requieren de mayor atención como el quirófano de la clínica y los baños. La jefa de afanadoras se encuentra ubicada en el área de intendencia y su jefe es el Administrador General.

Afanadoras.

El trabajo de las afanadoras es el de mantener siempre en perfecto orden y limpieza las instalaciones de la clínica. Lavado de las sábanas, desinfectar los inodoros diariamente; cada vez que se realice alguna intervención quirúrgica poner en orden el quirófano lo antes posible, otra de sus tareas es el de lavar y ordenar la ropa de cirugía de los especialistas. Las afanadoras dependen directamente de la jefa de afanadoras y se encuentran en el área de intendencia de la clínica.

3.2.-Análisis y evaluación del control administrativo actual.

3.2.1.-Descripción del área de contabilidad.

A continuación se describirá el funcionamiento general del departamento de Contabilidad de la Clínica "Guadalupe", puesto que es el objeto del estudio de esta investigación.

El departamento de contabilidad esta constituido por el Contador General y 3 auxiliares contables.

En este departamento todos los miembros del mismo tienen funciones y tareas específicas, las cuales son asignadas por el Contador General.

Uno de los 3 Auxiliares contables está para la cuestión financiera de la clínica, todo lo referente a bancos; recoge las chequeras, realiza los depósitos se asegura que este al día el saldo de bancos, verifica el cobro de comisiones, Realiza los recibos de honorarios.

El otro auxiliar contable dentro del departamento de Contabilidad está a cargo de todo lo que se trata de los expedientes de las personas que laboran en la clínica, que estos contengan la documentación reglamentaria como por ejemplo la solicitud de empleo, cartas de recomendación, etc. A su vez se encarga de los trámites del seguro social como son altas, bajas y modificaciones de los empleados. También hace el pedido de los medicamentos y cuando llegan físicamente comprueba que la factura y los medicamentos

coincidan en cuanto a precio y unidades que han sido pedidas. Indica al primer auxiliar cuándo es necesario hacer el pedido de medicamentos.

Finalmente el tercer auxiliar checa con los dos anteriores la información que estos generan, pues es el encargado de obtener, registrar y capturar la información contable que se genere dentro de la clínica; esto con el fin de elaborar los cálculos fiscales y elabora la nómina, respectivamente.

Todos ellos son supervisados por el Contador, y si alguno de los tres tiene dudas respecto a sus actividades, esta persona está obligada a despejarla.

Para llevar de una mejor manera la organización del departamento se reúnen 2 veces por semana para despejar dudas, hacer aclaraciones si es necesario sobre algunas cuestiones importantes y sobre todo para que todos los miembros del mismo conozcan un poco más qué están realizando las demás personas y así unificar criterios.

3.2.2.-Evaluación del control administrativo actual.

3.2.2.1-Formato de cuestionarios a aplicar.

Cuestionario de Auditoría administrativa en el departamento de Contabilidad.

El siguiente cuestionario se aplicó al personal del departamento de Contabilidad de la Clínica "Guadalupe"; el cual está conformado, como ya se mencionó anteriormente por: El Administrador General, Contador General y 3 Auxiliares Contables.

1.- ¿Cómo considera los objetivos del departamento de Contabilidad?

- a.- Precisos -----
- b.- Medianamente precisos -----
- c.- Confusos -----

2.- ¿Los planes a largo plazo del departamento de Contabilidad son revisados por:

- a.- El director general -----
- b.- El contador general -----
- c.- Otro. Especifique -----

3.- ¿Con qué periodicidad se mide el desempeño respecto a los planes que existen en el departamento de Contabilidad?

- a.- Anual -----
- b.- Mensual -----
- c.- Semanal -----

4.- ¿Se encaminan los esfuerzos de la gerencia de Contabilidad hacia el cumplimiento de los planes existentes?

SI -----

NO -----

5.- ¿Cómo considera que se encuentran definidas las políticas dentro del departamento de Contabilidad?

a.- Precisas -----

b.- Medianamente precisas -----

c.- Confusas -----

6.- ¿Está claro a quién se le confiere responsabilidad y quién tiene autoridad sobre Contabilidad?

SI -----

NO -----

7.- ¿Se cuenta con un manual de organización que contenga la descripción de las funciones, dentro del departamento de Contabilidad?

SI -----

NO -----

8.- ¿Se dan a conocer claramente las relaciones entre superior y subordinado en el departamento de Contabilidad?

SI -----

NO -----

9.- ¿Existen descripciones adecuadas de trabajo para cada posición de Contabilidad?

SI -----

NO -----

10.- ¿Quién evalúa el desempeño del personal de Contabilidad?

a.- La dirección general -----

b.- Contador general -----

c.- Los empleados -----

11.- ¿Está el departamento de Contabilidad dotado de personal suficiente?

SI -----

NO -----

12.- ¿Cómo evalúa el trabajo desempeñado por el departamento de Contabilidad?

a.- Bueno -----

b.- Regular -----

c.- Malo -----

13.- ¿Existe trabajo de equipo entre el personal del departamento de Contabilidad?

SI -----

NO -----

14.- ¿El personal de Contabilidad participa en decisiones relativas a su trabajo?

SI -----

NO -----

15.- ¿Tiene confianza el encargado de Contabilidad en sus subordinados?

SI -----

NO -----

16.- ¿Cómo evaluaría las relaciones que mantiene el Contador general con las instituciones financieras?

a.- Buena -----

b.- Regular -----

c.- Mala -----

17.- ¿Se siente libre el personal de Contabilidad para comunicar sus ideas y críticas constructivas con sus superiores?

SI -----

NO -----

18.- ¿Se comunican oportunamente los informes y resúmenes contables de tal forma que puedan modificar las operaciones presentes o futuras?

SI -----

NO -----

19.- ¿De qué manera califica los métodos y técnicas de control existentes en Contabilidad?

- a.- Buenos -----
- b.- Regulares -----
- c.- Malos -----

20.- ¿Los informes de control contables son:

- a.- Oportunos -----
- b.- Sencillos -----
- c.- Diseñados de forma adecuada-----

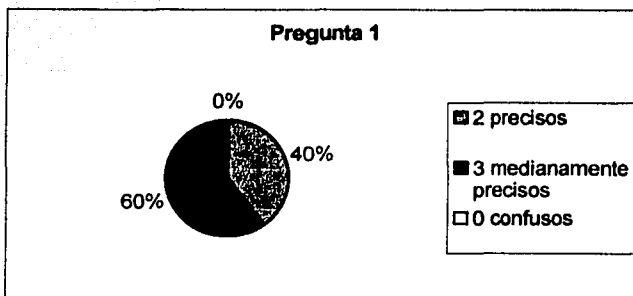
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.2.2.2.- Resultado de la evaluación.

Pregunta 1.- ¿Cómo considera los objetivos del departamento de contabilidad?

Resultados:

	# de Personas	Porcentaje
a) Precisos	2	40%
b) Medianamente Precisos	3	60%
c) Confusos	<u>0</u>	<u>0 %</u>
	5	100%



Conclusión.

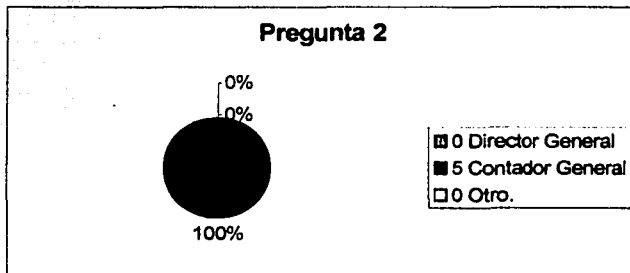
La pregunta 1 refleja que el 60% de las personas encuestadas consideran los objetivos del departamento de Contabilidad medianamente precisos, el 40% restante opinó que los objetivos se encuentran precisos; el motivo de lo anterior es que los objetivos no se encuentran de manera escrita, por lo que se recomendaría así tenerlos.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Pregunta 2.- Los Planes existentes en el departamento de Contabilidad son revisados por:

Resultados:

	# de Personas	Porcentaje
a) El Director General	0	0%
b) El Contador General	5	100%
c) Otro. Especifique	<u>0</u>	<u>0%</u>
	5	100%



Conclusión.

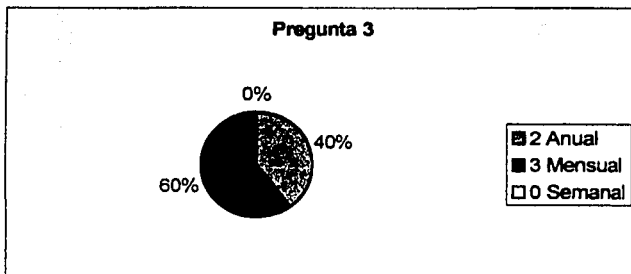
Las 5 personas encuestadas están de acuerdo que los planes existentes en el departamento de Contabilidad son revisados por el Contador General; éstos debían ser revisados también por el Director General, para ponerse de acuerdo en lo que es más conveniente para la Clínica, y evitar futuras confusiones del funcionamiento de ésta.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Pregunta 3.- ¿Con que periodicidad se mide el desempeño respecto a los planes que existen en el Departamento de Contabilidad?

Resultados:

	# de Personas	Porcentaje
a) Anual	2	40%
b) Mensual	3	60%
c) Semanal	<u>0</u>	<u>0 %</u>
	5	100%



Conclusión.

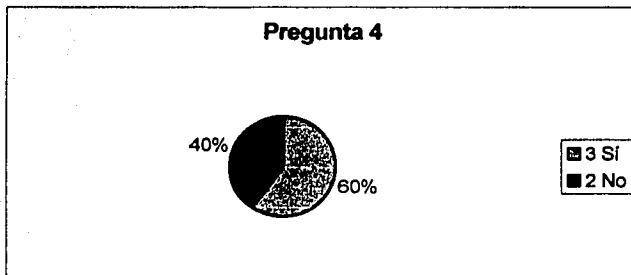
Tres personas de las 5 encuestadas, que son los Auxiliares contables dijeron que el desempeño es medido mensualmente, las 2 personas restantes, que son el Administrador General y el Contador General opinaron que se mide anualmente. El auditor recomienda unificar criterios de medición con el fin de tener periodos constantes de revisión los cuales darán mejores rendimientos al cumplimiento de los planes generales de la Clínica.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Pregunta 4.- ¿Se encaminan los esfuerzos de la gerencia de Contabilidad hacia el cumplimiento de los Planes existentes?

Resultados:

	# de Personas	Porcentaje
a) Sí	3	60%
b) No	<u>2</u>	<u>40%</u>
	5	100%



Conclusión.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

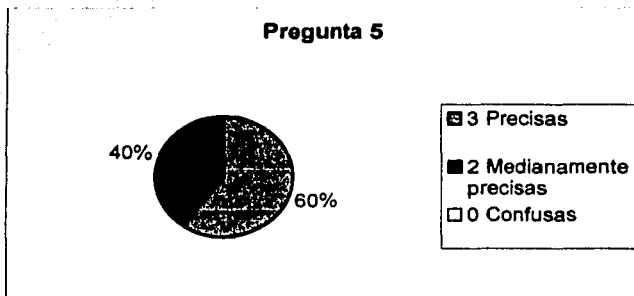
El 60% de las personas encuestadas dice que la gerencia de Contabilidad encamina sus esfuerzos para cumplir los planes que existen en el departamento de Contabilidad, el 40% que resta opina que no. Se observo que esta situación se debe muchas veces al carácter, que es difícil y voluble.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

Pregunta 5.- ¿Cómo considera que se encuentran definidas las Políticas dentro del departamento de Contabilidad?

Resultados:

	# de Personas	Porcentaje
a) Precisas	3	60%
b) Medianamente precisas	2	40%
c) Confusas	0	0%
	5	100%



Conclusión.

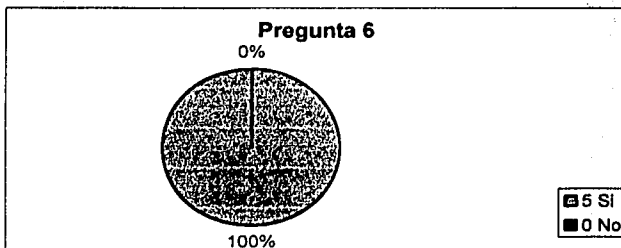
Tres personas de las 5 encuestadas respondieron que las políticas del departamento de Contabilidad se encuentran de manera precisa, 2 de ellas dijeron que se encuentran de manera medianamente precisas; esto se debe principalmente que las Políticas no se encuentran de manera escrita y esto causa confusión entre los miembros del departamento. Se recomienda que se den a conocer de forma escrita para evitar confusiones posteriores.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Pregunta 6.- ¿Está claro a quién se le confiere responsabilidad y quién tiene autoridad sobre Contabilidad?

Resultados:

	# de Personas	Porcentaje
a) Si	5	100%
b) No	<u>0</u>	<u>0%</u>
	5	100%



Conclusión.

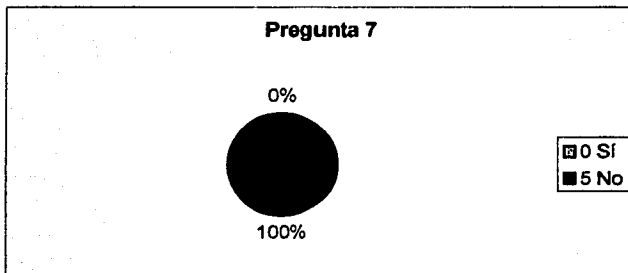
El 100% de las personas encuestadas dijeron conocer quien tiene responsabilidad y autoridad en el departamento de Contabilidad, aunque no exista un organigrama formal cada miembro del departamento conoce sus responsabilidades más que nada por costumbre. Sería conveniente realizar el organigrama del departamento, pues de esa manera conocerían de manera más clara su nivel jerárquico.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Pregunta 7.- ¿Se cuenta con un manual de organización que contenga la descripción de las funciones, dentro del departamento de Contabilidad?

Resultados:

	# de Personas	Porcentaje
a) Si	0	0%
b) No	<u>5</u>	<u>100%</u>
	5	100%



Conclusión.

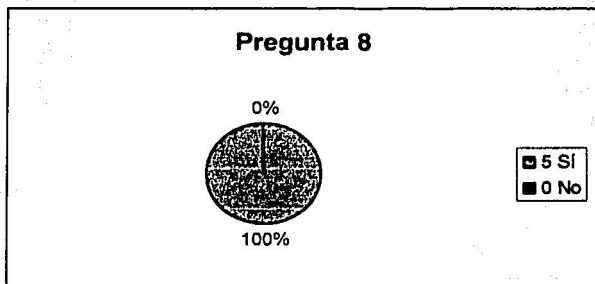
Las 5 personas encuestadas dijeron que el manual de organización dentro del departamento de Contabilidad es inexistente. El auditor propone, elaborar uno a la brevedad posible.

**TESIS CON
FALLA DE OSGER**

Pregunta 8.- ¿Se dan a conocer claramente las relaciones entre superior y subordinado en el departamento de Contabilidad?

Resultados:

	# de Personas	Porcentaje
a) Sí	5	100%
b) No	<u>0</u>	<u>0 %</u>
	5	100%



Conclusión.

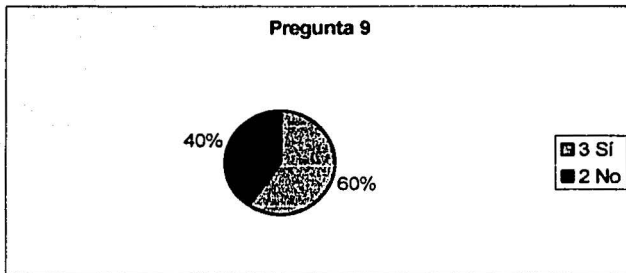
El 100% de las personas encuestadas dicen que se da a conocer de manera clara las relaciones entre superior y subordinado. El Contador General, es la persona encargada de dar a conocer estas relaciones. Al no existir nada por escrito se podría prestar a confusiones; por tal motivo se deberá realizar los respectivos nombramientos, los cuales conjuntamente con los organigramas definirán las cadenas de autoridad y responsabilidad y con ello las relaciones superior y subordinado.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Pregunta 9.- ¿Existen descripciones adecuadas de trabajo entre superior y subordinado en el departamento de Contabilidad?

Resultados:

	# de Personas	Porcentaje
a) Sí	3	60%
b) No	<u>2</u>	<u>40%</u>
	5	100 %



Conclusión.

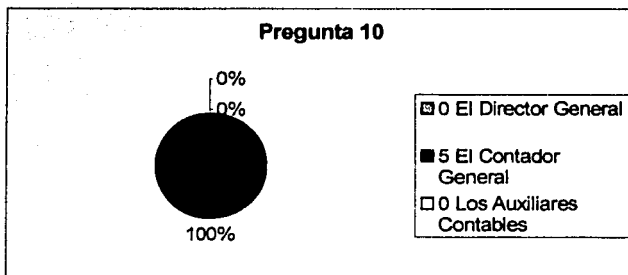
Tres de las personas del departamento de Contabilidad están de acuerdo que existen descripciones adecuadas de trabajo entre superior y subordinado, las 2 restantes opinaron que no; esto se debe a que no existen manuales de operación, donde se describan claramente el trabajo entre los Auxiliares y el Contador General. Es necesario realizar a la brevedad posible alguno.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Pregunta 10.- ¿Quién evalúa el desempeño del personal de Contabilidad?

Resultados:

	# de Personas	Porcentaje
a) El Director General	0	0%
b) El Contador General	5	100%
c) Los Auxiliares Contables	<u>0</u>	<u>0 %</u>
	5	100%



Conclusión.

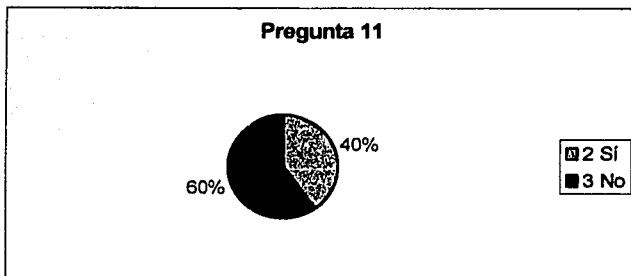
El 100% de las personas encuestadas dicen que el desempeño del personal de Contabilidad solo es evaluado por el Contador General, sería correcto que el Director General pudiera también de cierta forma evaluar el desempeño de este departamento, para así darse cuenta si se trabaja adecuadamente en el mismo. Por otro no es factible que el Contador General se auto evalué.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Pregunta 11.- ¿Está el departamento de Contabilidad dotado del personal suficiente?

Resultados:

	# de Personas	Porcentaje
a) Sí	2	40%
b) No	<u>3</u>	<u>60%</u>
	5	100%



Conclusión.

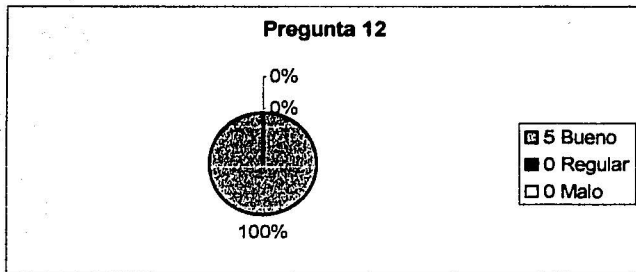
Tres de las personas encuestadas dicen que el Departamento de Contabilidad no tiene suficiente personal, que por lo menos hace falta otra persona que labore en él. Las dos personas restantes opinan que el área Contable si tiene personal suficiente.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Pregunta 12.- ¿Cómo evalúan el trabajo desempeñado por el departamento de Contabilidad?

Resultados:

	# de Personas	Porcentaje
a) Bueno	5	100%
b) Regular	0	0%
c) Malo	0	0%
	5	100%



Conclusión.

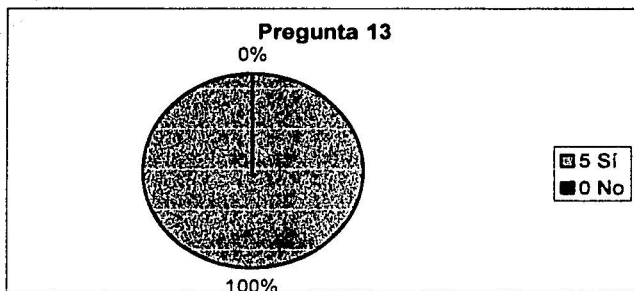
En la gráfica anterior se observa que todas las personas encuestadas están de acuerdo con el trabajo desempeñado en el departamento de Contabilidad, considerándolo como bueno; teniendo ciertos errores, pero nada significativo.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Pregunta 13.- ¿Existe trabajo de equipo entre el personal del departamento de Contabilidad?

Resultados:

	# de Personas	Porcentaje
c) Sí	5	100%
d) No	<u>0</u>	<u>0%</u>
	5	100%



Conclusión.

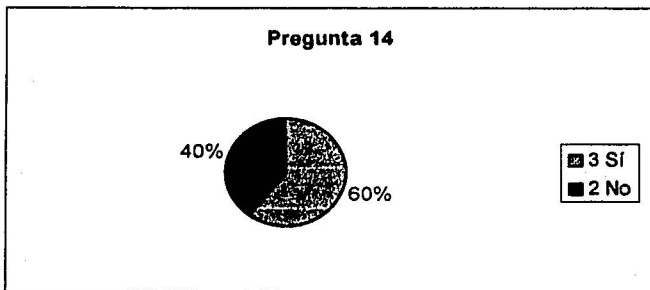
Las 5 personas encuestadas dijeron que en el departamento de Contabilidad el trabajo en equipo existe. Cada miembro conoce lo que tiene que realizar y se comunican todo lo referente a su trabajo.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Pregunta 14.- ¿El personal de Contabilidad participa en decisiones relativas a su trabajo?

Resultados:

	# de Personas	Porcentaje
a) Sí	3	60%
b) No	<u>2</u>	<u>40%</u>
	5	100%



Conclusión.

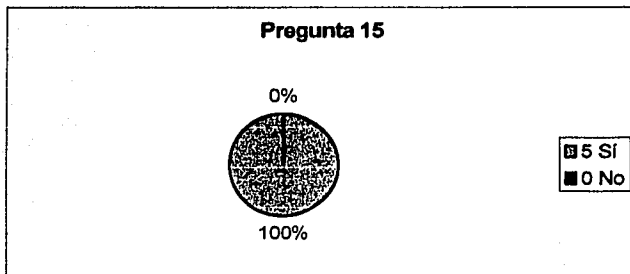
El 60% de los miembros del departamento de Contabilidad opinaron que si participan en decisiones referentes al trabajo, el 40% que resta dijo que no se les toma en cuenta. Se recomienda que todos los miembros de este departamento puedan tomar decisiones, dependiendo del grado de confianza y de su experiencia y claro está que sean supervisadas por el Contador General. De esa manera sentirán que son tomados en cuenta.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Pregunta 15.- ¿Tiene confianza el encargado de Contabilidad en sus subordinados?

Resultados:

	# de Personas	Porcentaje
a) Sí	5	100%
b) No	<u>0</u>	<u>0%</u>
	5	100%



Conclusión.

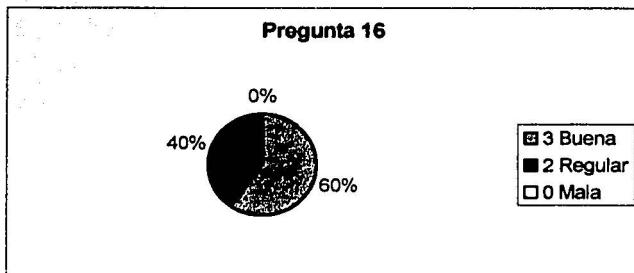
El total de las personas encuestadas están de acuerdo que el Contador General tiene plena confianza en las personas que laboran con él, ya que ante la responsabilidad y autoridad que les es asignada para el cumplimiento de sus actividades, estos responden satisfactoriamente.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Pregunta 16.- ¿Cómo consideras las relaciones que mantiene el Contador General con las Instituciones Financieras?

Resultados:

	# de Personas	Porcentaje
a) Buena	3	60%
b) Regular	2	40%
c) Mala	0	0%
	5	100%



Conclusión.

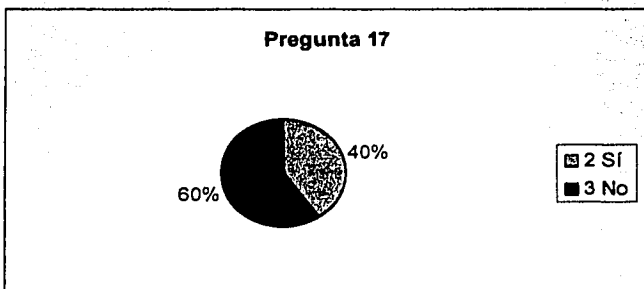
Tres de las personas que fueron encuestadas consideran que la relación del Contador con las Instituciones Financieras es buena; no así las otras 2 personas, las cuales consideran que esto se debe al carácter fuerte del Contador. Es recomendable reiniciar estas relaciones en mejores términos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Pregunta 17.- ¿Se siente libre el personal de Contabilidad para comunicar sus ideas y criticas constructivas con sus superiores?

Resultados:

	# de Personas	Porcentaje
a) Sí	2	40%
b) No	<u>3</u>	<u>60%</u>
	5	100%



Conclusión.

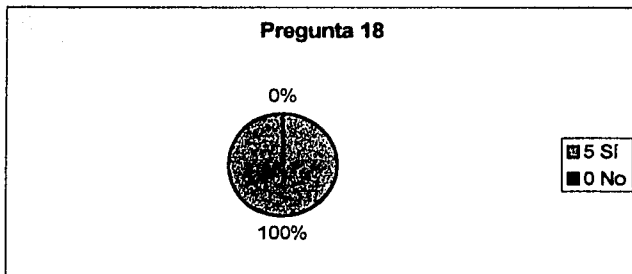
En esta respuesta el 60% de los encuestados dijo no sentirse libre para expresar sus ideas y criticas a los superiores, debido a la poca paciencia de su jefe inmediato. El otro 40% opinó que si existe libertad para expresar opiniones. Es recomendable que el Contador General este abierto a opiniones y criticas constructivas de los auxiliares, de esa manera las relaciones mejorarian y se podrían detectar algunos aspectos que el Contador General no habia considerado.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Pregunta 18.- ¿Se comunican oportunamente los informes y resúmenes Contables de tal forma que puedan modificar las operaciones presentes o futuras?

Resultados:

	# de Personas	Porcentaje
a) Sí	5	100%
b) No	<u>0</u>	<u>0%</u>
	5	100%



Conclusión.

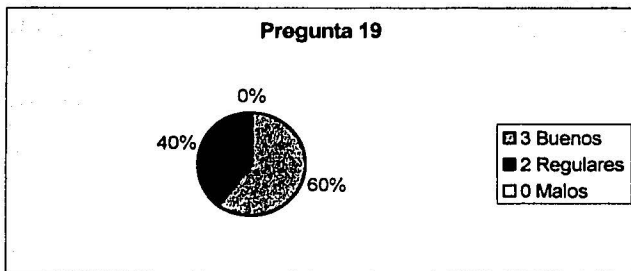
Las 5 personas encuestadas dijeron que los informes Contables se elaboran y comunican de manera oportuna, esto es de manera mensual. Por lo tanto se puede hacer frente a cualquier decisión referente a los mismos.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Pregunta 19.- ¿De que manera califica los métodos y técnicas de control existentes en Contabilidad?

Resultados:

	# de Personas	Porcentaje
a) Buenos	3	60%
b) Regulares	2	40%
c) Malos	0	0%
	5	100%



Conclusión.

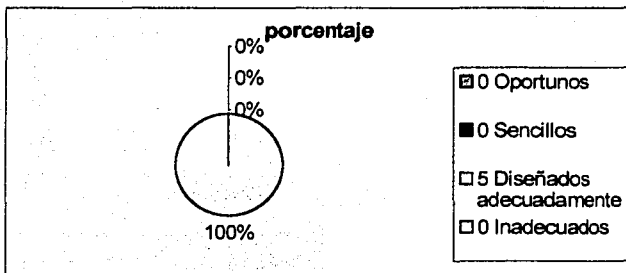
Con la grafica anterior se da una idea que 3 de las personas encuestadas opinaron que los métodos de Control que existen en el departamento de Contabilidad son buenos, las siguientes 2 personas dijeron que son regulares. El auditor recomienda revisar los métodos y técnicas para hacerlos mejores y funcionales.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Pregunta 20.- Los informes de Control Contable son:

Resultados:

	# de Personas	Porcentaje
a) Oportunos	0	0%
b) Sencillos	0	0%
c) Diseñados adecuadamente	5	100%
d) Inadecuados	<u>0</u>	<u>0%</u>
	5	100%



Conclusión.

El 100% de las personas a las que se encuestó opinan que los informes de control existentes en el departamento de Contabilidad se diseñan de manera adecuada.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

3.2.2.3.-Conclusión general.

Con la evaluación del control administrativo actual se llega a la conclusión, de que en el área de contabilidad de la Clínica "Guadalupe" no hay nada por escrito, todos los empleados de este departamento conocen su trabajo, a sus superiores, el nivel jerárquico de cada uno de ellos, responsabilidades, objetivos y políticas solamente por costumbre; esta situación, en un momento dado puede crear confusiones y por ello bajar el nivel de este departamento.

En segundo lugar, el desempeño de todos los integrantes de Contabilidad lo califica el Contador, esto no es adecuado, sería mejor que el Administrador General calificara todo el departamento, pues es poco probable que el Contador General se auto-evalué. El Administrador General tiene demasiada confianza en el Contador, esto es bueno, pero debería interesarse más por las cuestiones contables y no tan sólo en las cuestiones médicas que existen en la clínica. Por otro lado, los auxiliares contables no externan sus puntos de vista u opiniones, menos aún toman decisiones referentes a su trabajo, por el carácter difícil del Contador General, pues la mayoría de las veces se enoja con sus subordinados porque lo hagan ver sus errores, o bien alguna manera más fácil de realizar las actividades.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO IV.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

4.1.-Informe de Auditoria Administrativa del área Contable

Veracruz, Ver a del 2001.

Clinica "Guadalupe"

Dr. Macario Rivadeneyra Salomón.

Administrador General.

Presente.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Muy señor nuestro:

Hemos llevado a cabo una revisión y estudio del departamento de Contabilidad de la Clínica "Guadalupe", con el propósito de determinar, la situación administrativa actual de dicho departamento; a fin de proporcionar una opinión del mismo y determinar los cambios que sean necesarios para que opere con mayor eficiencia de acuerdo a los requerimientos actuales y consiga de esta manera, competir con las clínicas y hospitales ubicados en la misma zona.

La revisión dio como resultado lo siguiente:

- El Administrador General no supervisa lo suficiente el departamento contable, puesto que se interesa más por el aspecto operativo (médico) de la empresa, dejando la mayoría de las decisiones en las manos del Contador General.
- El área contable carece de documentación formal por escrito, es decir, carece de manuales de organización, organigrama del departamento, objetivos, reglas y políticas. Todo lo anterior se conoce por costumbre, esta situación lleva a situaciones confusas entre el personal de esta área.
- La comunicación existente en el departamento de Contabilidad se da de manera informal; dado que todo se comunica de forma oral, es decir, por comentarios y opiniones de los miembros del departamento.
- El Contador general, debido a su carácter difícil no escucha opiniones ni críticas constructivas por parte de sus subordinados, esto trae como consecuencia, que en algunas ocasiones se escapen de control situaciones que él no detecte, y los subordinados si, pero por miedo no externen opiniones de ningún tipo.
- El desempeño del área de Contabilidad es evaluada solamente por el Contador General, esta situación es poco factible, debido a que el Administrador General tiene por obligación medir el desempeño del Contador General.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Las relaciones que existen con las Instituciones Financieras no están en buenos términos, debido al carácter difícil y explosivo del Contador General, esto podría llevar a que en caso de solicitar préstamos para expansión o algún otro servicio se le niegue por las malas relaciones que llevan con estas Instituciones.
- Los integrantes del departamento Contable conocen sus funciones de manera informal, puesto que no existen descripciones por escrito de lo que debe de realizar cada uno de ellos.
- La periodicidad con la que se mide el desempeño de los planes del departamento no se ha unificado, esta situación puede traer como consecuencia que no se cumplan los planes.

Con el fin de mejorar la práctica del área Contable se hacen las siguientes recomendaciones:

- Se sugiere que el Administrador General supervise de manera constante el departamento de Contabilidad, que trabaje de manera conjunta con el Contador General; de esa manera se pondrán de acuerdo en qué decisiones sean más convenientes para la Clínica.
- Se sugiere elaborar a la brevedad posible de forma escrita los planes y objetivos que existen dentro del Contabilidad, pues con ello todos los miembros de este

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

departamento los conocerán de manera formal y trabajaran para lograrlos.

- Se recomienda elaborar de forma escrita las reglas y políticas existentes dentro del área contable, a fin de evitar que no se lleguen a cumplir por confusiones.
- Es recomendable que la comunicación del departamento de Contabilidad se dé de manera escrita y formal, es decir, que se elabore correspondencia, instructivos, memorándums, reportes y circulares; con el fin de no caer en términos ambiguos que dificulten la comunicación.
- Se sugiere que el Contador General escuche todo tipo de opiniones de los Auxiliares Contables, de esa manera la relación que tiene con sus subordinados mejoraría considerablemente y por otro lado, entre todos los miembros del área Contable detectarían con mayor facilidad situaciones poco convenientes para la Clínica.
- Se recomienda que el Administrador General evalúe el desempeño general del departamento Contable, no dejar esa evaluación en manos solamente del Contador General, ya que es poco factible que una persona se auto-evalúe.
- Es recomendable mejorar las relaciones con las Instituciones Financieras, ya que en un momento dado se puede necesitar efectivo para alguna situación; y debido a las malas relaciones existentes no se conseguiría con facilidad y esto podría perjudicar solamente a la Clínica.
- Se deben elaborar por escrito descripciones del trabajo de cada miembro del personal del área de Contabilidad,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

esto con el propósito de que se conozca de manera exacta y no solo por deducción, las labores que va a desempeñar cada miembro del departamento Contable.

- Se sugiere unificar criterios para medir el desempeño de los planes existentes en el área Contable para que de esa manera se puedan tener períodos iguales para su revisión; los cuales van a dar mejor rendimiento al cumplimiento de los planes generales del departamento de Contabilidad.

Agradeciendo de antemano su atención quedo de usted.



Haydelee Uscanga Sauregui

Auditor

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.2.-Recomendaciones para el proceso administrativo en el área de Contabilidad.

4.2.1.-Planeación.

Como ya es sabido, en esta etapa del proceso administrativo se determinan objetivos y las políticas y procedimientos para lograr los primeros.

En el caso del departamento de Contabilidad de la clínica "Guadalupe" los objetivos no están de forma escrita, por lo tanto son confusos para los miembros del personal de este departamento. Para remediar ese error se deben asentar de forma escrita, con el fin de que sean perfectamente conocidos y entendidos por todo el personal de contabilidad.

Algunos objetivos que deberían existir en el departamento de Contabilidad de la clínica "Guadalupe" podrían ser los siguientes:

- Optimizar el control de los registros contables.
- Actualización del catálogo de cuentas.
- Fomentar la buena relación con las Instituciones Financieras.

- Establecer saldos máximos en la cuenta de cheques y evaluar la opción de aperturar una cuenta de inversión.

Para lograr los objetivos que existan dentro del departamento, el Administrador General y por supuesto, el Contador General deben tomar cursos de acción para poder realizarlos en las condiciones más favorables; es decir establecer estrategias.

Por otro lado, las políticas y reglas que existen en el departamento antes mencionado se conocen solamente por costumbre, debido a que no se proporcionan de manera escrita al personal. Esto conlleva que existan confusiones entre los miembros del equipo, por lo tanto se debe hacer un reglamento formal.

Algunas reglas y políticas que pudieran ser de utilidad en este departamento serían:

Permisos:

- Se otorgarán permisos (ausentismo) al personal de contabilidad solo por causas de fuerza mayor. Ya

sea por enfermedad (justificada), o por muerte de algún familiar cercano (madre, padre y hermanos); solicitando al empleado que se reporte a la Clínica lo antes posible.

Uso telefónico:

- Las llamadas personales están prohibidas dentro del Departamento de Contabilidad. Si se tratara de alguna urgencia se deberá pedir permiso de usar el teléfono al Contador General.

Puntualidad:

- La persona (s) que lleguen con retraso de media hora serán regresadas y no se le pagará el día.
- Respetar los horarios de trabajo, en caso de no hacerlo se hace acreedor el descuento del día.
- En caso de faltas constantes y no justificadas, se hacen acreedores a despido automático.

Presentación personal:

- Todo el personal sin excepción, deberá presentarse bien vestido y aseado de acorde a la función que ha

de realizar, con los requerimientos específicos de cada una de ellas.

- Ser ordenado y limpio dentro de su área de trabajo, con el fin de eficientar tiempos y movimientos en sus funciones.

Las políticas que son sugerida para el departamento de Contabilidad podrían ser las siguientes:

Para Préstamos a empleados:

- Se otorgarán prestamos a empleados con antigüedad mayor de 1 año.
- El monto del préstamo otorgado no será mayor a 30 días de salario diario.
- El pago del préstamo se manejará vía descuento por nómina.
- El plazo para el pago del préstamo se establecerá previo acuerdo con el Contador General y oscilará entre 3 y 4 quincenas.
- No se cobrarán comisiones ni intereses por el préstamo otorgado.

Políticas de contratación de personal:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- No se aceptarán solicitudes de familiares de los miembros del departamento de Contabilidad.

- Presentar solicitud de empleo llena con fotografía, Curriculum Vitae, comprobante de domicilio, constancia de estudio, 2 cartas de recomendación.

Políticas de pago de nómina:

- La nómina será pagada los días 15 y últimos de cada mes al final del día de labores.
- Se pagará primero a los médicos, luego a cocineras y afanadores, y a lo último al personal de contabilidad.
- Se llamará uno por uno a los miembros del Contabilidad.

Pago a proveedores:

- El pago a proveedores se realizará los jueves de cada semana con horario de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.
- Solo se pagarán facturas que hayan sido revisadas y con contra-recibo.
- Se regresarán las facturas que no tengan los requisitos fiscales de manera correcta.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Prestaciones de ley:

- Las prestaciones de ley que pueden ser manejadas son de acorde a la ley valga la redundancia, ni inferiores ni superiores.

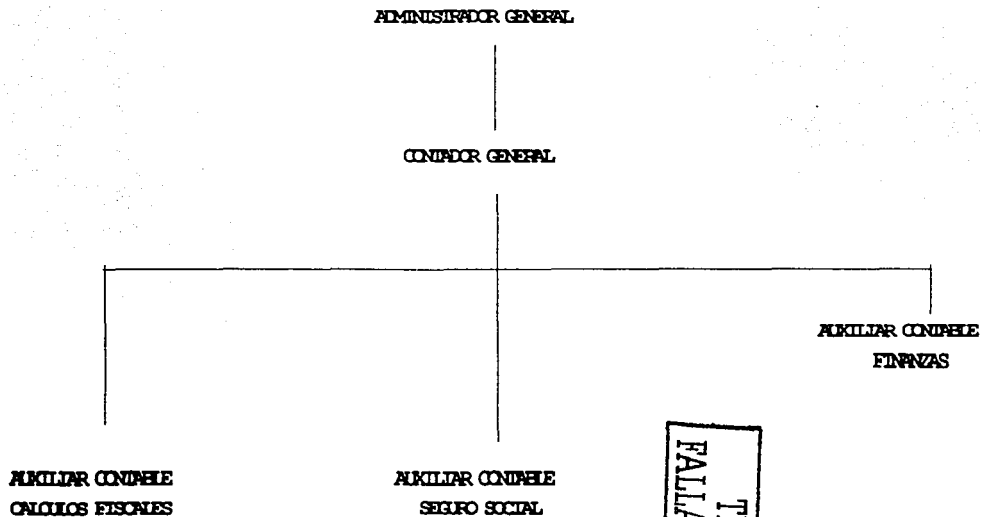
4.2.2.-Organización.

En el área de Contabilidad de la Clínica "Guadalupe" no existe un organigrama formal que defina el nivel jerárquico de cada uno de los miembros del departamento. Sería de utilidad utilizar el organigrama que a continuación se propone.

Por otra parte, también es conveniente realizar el manual de organización del departamento, para que de esa manera el personal que labora en él conozca de manera formal y no solo por costumbre, como hasta ahora, los objetivos generales de la organización y los objetivos del departamento, las políticas tanto generales como las del departamento, gráficas de procesos y flujo. Debe existir una carta de distribución de actividades que servirá principalmente para analizar puestos que integran el área de contabilidad; lograr una división de funciones.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

"PROPUESTA ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD"



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.2.3.-Dirección.

En esta etapa del proceso administrativo, es conveniente que el Contador General no sea la única persona que tome decisiones en lo referente al departamento de contabilidad; tomando opiniones de los auxiliares contables para alguna decisión, se deberá tomar en cuenta el grado de confianza y experiencia que cada uno de ellos tenga. Esto ayudará a que los auxiliares sientan que se les tiene confianza. Algunas de las opiniones que pueden externar podrían ser, por ejemplo; los días que se recogen chequeras, el día de realizar depósitos, el día o días que se reciban proveedores, cuando se pueden hacer pedidos de medicamentos etc.

También se debe delegar responsabilidad por igual a los auxiliares que trabajan en el departamento, para que ninguno de ellos, sienta que está más abajo que el otro, y se mejore la comunicación entre ellos.

El Administrador General debe supervisar de manera constante a sus subordinados, sin faltar claro está el Contador General; no por que existan malos manejos o mala administración en el área de Contabilidad, si no para que se de mayor productividad del personal para lograr los objetivos, relación entre jefe y subordinado, corrección oportuna de errores y marco formal de disciplina.

La motivación es quizá la labor más importante de la dirección, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo; por tal motivo el Administrador conjuntamente con el Contador General deben motivar a los Auxiliares Contables; de esa manera ellos respondan positivamente a sus ocupaciones. Un ejemplo de los motivadores ideales en el área contables podrían ser:

- Otorgar bonos de productividad de acuerdo al desempeño mensual de cada uno de ellos.
- Capacitación, cursos, diplomados, maestrías.
- Tomar en cuenta opiniones.
- Dar a escoger el período vacacional que más le convenga al trabajador.

Como último punto, la comunicación que existe en el Departamento Contable se dá de manera informal, ya que las personas que lo integran conocen el trabajo de cada uno de ellos basándose en opiniones y comentarios. Esto definitivamente se debe erradicar, pues es mejor que la comunicación se dé de manera formal y por escrito. Un ejemplo de lo anterior sería elaborar lo siguiente:

- Instructivos.
- Ordenes
- Memorándums.

- Circulares.
- Reportes.
- Quejas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.2.4.-Control.

Para esta etapa del proceso administrativo, es recomendable que se establezcan estándares para determinar con objetividad la productividad de las personas que laboran en el departamento de Contabilidad de la Clínica "Guadalupe". Para mejorar el resultado deben medir los resultados mediante aplicación de unidades de medida, que serán definidas de acuerdo con los estándares establecidos; una vez efectuada la medición, se compararan los resultados medidos en relación con los estándares preestablecidos, de esta manera se determinan con mayor rapidez las desviaciones existentes.

Se debe también realizar todo tipo de informes y reportes con el fin de aumentar el grado de control y de confianza en la información que genera la Clínica; por ejemplo puede haber informes de control corrientes que se utilizan para resumir desviaciones de la realización planeada según ocurra, de tal manera que se pueda actuar con prontitud para detener o aminorar las pérdidas. Informes de actividad individual, Informes de control financiero, informes de cambios en la situación financiera etc.

Se deben implantar también controles preventivos y correctivos, que ayuden a mejorar la eficiencia en el Departamento de Contabilidad; algunos de los controles preventivos ideales son:

- Efectuar y firmar los cheques para el pago de proveedores, con dos días mínimo de anticipación.
- Hacer y firmar cálculos de impuestos de manera anticipada.
- Pedir medicamento cuando haya por lo menos 3 unidades en almacén.

En cuanto a los controles correctivos ideales podrían ser los siguientes:

- Abrir una cuenta de inversión, para que deje de haber dinero inactivo.

4.2.5.- Conclusión general.

Una vez que se ha concluido con el desarrollo del trabajo denominado: "Aplicación de una Auditoría Administrativa en una Clínica urbana", se llega a la conclusión que la aplicación de esta, ayudará a incrementar la eficiencia en el proceso administrativo del departamento de Contabilidad de la Clínica "Guadalupe"; puesto que la Auditoría Administrativa al examinar y evaluar los métodos en todas las áreas y valorar al proceso administrativo dentro de cualquier área, en este caso, el departamento de Contabilidad de la Clínica "Guadalupe"; de esta manera se pueden efectuar los ajustes necesarios para alcanzar mayor eficiencia en este departamento.

Al ser la Auditoría Administrativa una herramienta de control administrativo eficaz, muestra claramente un panorama administrativo general de la institución auditada y señala con éxito las áreas que requieren de mayor atención de acuerdo a los problemas que tiene cada una. Por otro lado, al aplicar la Auditoría Administrativa se determina si los sistemas y procedimientos establecidos son efectivos para alcanzar los objetivos fijados y asegurar el cumplimiento de las políticas.

La Auditoría Administrativa también suministra un medio de proveer un mayor grado de delegación de autoridad y, si es

necesario, un medio para facilitar la descentralización de las operaciones.

Es por lo anterior que la Auditoría Administrativa es de suma importancia dentro de la organización, puesto que ayuda a la dirección de las instituciones a lograr una administración eficaz y eficiente; también su utilización como medio de control ha ido incrementándose, particularmente en las pequeñas y medianas empresas, aún cuando muchas de estas empresas no cuentan con unidades administrativas de Auditoría, tal como el caso de la Clínica "Guadalupe".

Finalmente, para lograr con éxito la aplicación de la Auditoría Administrativa se requiere la aceptación no sólo de la actitud de la dirección superior, sino también del grado de aceptación del equipo de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA.

AMADOR, Rene; "Elementos de Auditoría Financiera y operacional", Editorial PAC; Edición 1985.

BARLOW, David, WREN, Barry G.; "Guía indispensable para la práctica clínica", España, Ediciones médicas; edición 2000.

CHIAVENATO, Idalberto; "Introducción a la Teoría general de la administración", Colombia, Editorial Mac-Graw Hill; Edición 1999.

DAVILA GUZMÁN, Miguel Ángel; "Auditoría comprehensiva, un moderno concepto en la Auditoría gubernamental", Investigación del Instituto Tecnológico Autónomo de México y del centro de investigación de la contaduría pública del Instituto de contadores públicos; Edición 1991.

FRANKLIN F., Enrique Benjamín; "Auditoría Administrativa", México, Facultad de Contaduría y Administración Universidad Autónoma de México, Editorial Mac-Graw Hill; Edición 2001.

KELL G., Walter; "Auditoría moderna", México, Compañía Editorial continental; Edición 1987.

LEONARD, William P.; "Auditoría Administrativa"; México, Editorial Diana; Edición 1987.

MANCERA, hermanos y colaboradores; "Terminología del Contador", Editorial Banca y Comercio, S. A de C. V; Novena edición.

MENDOZA HUICHAN, Ernesto; "Metodología y técnicas de las unidades de Auditoría Administrativa", México, Tesis profesional Facultad de Ciencias Políticas y Sociales UNAM; 1972.

MUNICH GALINDO, GARCÍA MARTINEZ; "Fundamentos de administración", Editorial Trillas.

PENICHE de ICAZA, María Elena; "Contabilidad básica, enfoque teórico-practico", Editorial Ecasa; Edición 1989.

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín; "Sinopsis de Auditoría Administrativa", Editorial Trillas; Edición 1984.

ROJAS SORIANO; "Investigación social" Editorial Trillas.

RUBIO RAGAZZONI, Víctor, HERNÁNDEZ FUENTES, Jorge; "Guía práctica de Auditoría Administrativa", México, Editorial PAC; Tercera edición.

THIERAUF, Robert; "Auditoría Administrativa con cuestionarios de trabajo"; México, Editorial Limusa; Edición 1998.

DICCIONARIO DE CONTABILIDAD.

Díaz Franco.

Siglo nuevo editores.

Edición 1983.

DICCIONARIO DE ECONOMIA.

Seldan Arthur.

Oikos-Tau ediciones.

DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO ILUSTRADO DE MEDICINA.

Editorial cumbre.

Edición 1999.

DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO QUILLET, TOMO I.

Editorial cumbre.

Edición 1999.

DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO QUILLET, TOMO IV.

Editorial cumbre.

Edición 1999.