

872702
15



Universidad Don Vasco, A.C.
INCORPORACIÓN No. 8 7 2 7 - 0 2
a la Universidad Nacional Autónoma de México
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA

"Propuesta de Mejora para un Organismo Descentralizado de Servicios del Gobierno Municipal, por Medio de una Auditoría Administrativa en la Ciudad de Uruapan, Michoacán"

Autencia a la Dirección General de Bibliotecas
UNAM a través de formato electrónico e impresos
CONTENIDO: Tesis de mi trabajo: "Propuesta de
mejora de: Macías Cervantes
Rovinsky
RECIBIDA: 2-07-03
FIRMADA: P.A. [Firma]

Tesis

Que para obtener el título de:

Licenciado en Administración

presenta:

Karina Macías Cervantes



Uruapan, Michoacán, Enero de 2003

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1



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.

**TESIS
CON
FALLA DE
ORIGEN**

DEDICATORIA

A DIOS:

Por haberme dejado estar aquí en estos momentos tan especiales con los seres que quiero.

A MIS PADRES:

A Fidel y María por darme la vida, por enseñarme a crecer con humildad y honestidad y por brindarme su apoyo diario y constante, los cuales fueron la base para terminar mi carrera y seguir adelante en largo camino que me da por recorrer.

A MIS HERMANOS:

A Mary, Juan, Mayra y Eduardo por el aliento que me ofrecieron.

A MI NOVIO:

A Librado por el amor y cariño que me brindó en todo momento, el cual fue de gran ayuda para lograr mis objetivos.

A MI ABUELITO JULIO (+):

Por la motivación tan grande que me brindó en los momentos en que iba a decidir si estudiaba una carrera o no. Y él fue quién me dio unas palabras que me alentaron mucho, las cuales fueron "que estudiara una carrera, porque iba a llegar a

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ser algo grande". Y lo que me queda es demostrárselo, ya que donde quiera que él esté me estará viendo.

RECONOCIMIENTOS

A mi asesora Rosa Elena Núñez Escamilla por la dedicación y el gran apoyo que me dio.

A la biblioteca de la Universidad Don Vasco.

A todos los maestros que me dieron clases, las cuales me fueron de gran ayuda para facilitar la realización de la tesis.

A mis tíos Aldo y Ana, Heriberto y Guadalupe de los cuales recibí mucho apoyo.

Al Director Martín Sánchez y al Subdirector Vilchis.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ÍNDICE

PÁGINA

INTRODUCCIÓN.....	
CAPÍTULO 1	
ADMINISTRACIÓN.....	7
1.1 Definición de administración.....	7
1.2 Antecedentes de la administración.....	9
1.3 Importancia de la administración.....	13
1.4 Objeto de la administración.....	14
1.5 Finalidad de la administración.....	15
1.6 Características de la administración.....	17
1.7 Proceso administrativo.....	19
1.8 Áreas Funcionales.....	27
CAPÍTULO 2	
EMPRESA.....	31
2.1 Definición de empresa.....	31
2.2 Tipos de empresas.....	32
2.3 Características de un organismo descentralizado.....	36
2.4 Finalidad de un organismo descentralizado de servicios.....	38

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

L

CAPÍTULO 3

AUDITORÍA.....	39
3.1 Definición de auditoría.....	39
3.2 Tipos de auditoría.....	40
3.3 Naturaleza y propósito de la auditoría administrativa.....	63
3.4 Importancia de la auditoría administrativa.....	67
3.5 Marco general de la auditoría administrativa.....	69
3.6 Principios de la auditoría administrativa.....	72
3.7 Metodología de la Auditoría Administrativa.....	74
3.7.1 Planeación.....	74
3.7.1.1 Factores a revisar.....	75
3.7.1.2 Fuentes de estudio.....	78
3.7.1.3 Investigación preliminar.....	79
3.7.1.4 Preparación del proyecto de auditoría.....	80
3.7.1.5 Programa de trabajo.....	80
3.7.1.6 Asignación de la responsabilidad.....	81
3.7.1.7 Capacitación.....	82
3.7.1.8 Actitud.....	82
3.7.1.9 Diagnóstico preliminar.....	83
3.7.2 Instrumentación.....	84
3.7.2.1 Recopilación de información.....	84
3.7.2.1.1 Técnicas de recolección.....	84
3.7.2.1.2 Medición.....	88

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.7.2.1.3 Papeles de trabajo.....	89
3.7.2.1.4 Evidencia.....	89
3.7.2.1.5 Supervisión del trabajo.....	91
3.7.3 Examen.....	91
3.7.3.1 Procedimiento.....	92
3.7.3.2 Técnicas de análisis administrativo.....	93
3.7.3.3 Formulación de diagnóstico administrativo.....	95
3.7.4 Informe.....	96
3.7.4.1 Lineamientos generales para su preparación.....	97
3.7.4.1.1 Tipos de informe.....	98
3.7.4.2 Propuesta de implantación.....	100
3.7.4.2.1 Preparación del programa.....	100
3.7.4.3 Métodos de implantación.....	101
3.7.4.4 Integración de recursos.....	102
3.7.4.5 Ejecución del programa.....	102
3.7.4.6 Presentación del informe.....	103
3.7.5 Seguimiento.....	104
3.7.5.1 Lineamientos generales.....	104
3.7.5.2 Criterios para la ejecución de la auditoría de seguimiento.....	106
3.8 Escalas de Evaluación de la Auditoría Administrativa.....	109

CAPÍTULO 4

APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN (CAPASU) UN ORGANISMO DESCENTRALIZADO DE SERVICIOS.....	114
4.1 Antecedentes del organismo.....	114
4.2 Misión y visión del organismo.....	115
4.3 Objetivos del organismo.....	115
4.4 Desarrollo de la auditoría administrativa.....	116
4.4.1 Objetivo, periodo y alcance de la auditoría administrativa.....	117
4.4.1.1 Objetivo de la auditoría administrativa.....	117
4.4.1.2 Periodo de la auditoría administrativa.....	117
4.4.1.3 Alcance de la auditoría administrativa.....	117
4.4.2 Limitaciones de la aplicación de la auditoría administrativa.....	118
4.4.3 Metodología de la auditoría administrativa.....	119
4.4.3.1 Determinación de la muestra.....	122
4.4.3.2 Recopilación de información.....	124
4.4.4 Hallazgos.....	140
4.4.5 Conclusiones y recomendaciones.....	188

CONCLUSIÓN FINAL

ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

TECIC CON
FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCIÓN

La auditoría administrativa es un elemento por medio del cual sus resultados servirán para evaluar el comportamiento de los organismos. Durante su existencia se ha dirigido al análisis y exactitud de los registros de la administración y fidelidad de las actividades reflejadas en ellos, la materia ha evolucionado en años recientes.

Por ello la tesis que se presenta a continuación trata del tema de la auditoría administrativa, ya que hoy en día responde de una demanda de información más útil sobre los resultados en donde su evaluación es exitosa con resultados claros y recomendaciones adecuadas.

La tesis consta de cuatro capítulos divididos en dos partes: teórica y práctica, en la parte teórica hay tres capítulos y la práctica tiene uno, que es el cuarto capítulo.

Así mismo la parte teórica contiene información como lo que es la administración, sus antecedentes, su importancia, su objeto, su finalidad, sus características, el proceso administrativo y las áreas funcionales, las cuales conforman el primer capítulo. También se explica la definición de empresa, sus tipos, las características y finalidad de un organismo descentralizado, los cuales forman parte del capítulo dos, y por último en el capítulo tres se muestra lo que es una auditoría, sus tipos, su naturaleza y propósito, su importancia, su marco general, sus principios, su metodología y las escalas de evaluación de la auditoría administrativa.

Estos elementos son de gran apoyo, ya que a través de ellos se puede aprender en forma global como la administración influye de tal manera que se pueda realizar una auditoría administrativa de calidad, es decir, con el marco teórico se

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

pueden obtener las bases para realizar la segunda parte que es el caso práctico de la auditoría administrativa. En el caso práctico (capítulo cuatro) se muestran los antecedentes, misión, visión, objetivos de la empresa de servicios denominada Comisión de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Uruapan (CAPASU), ubicada en la calle Cupatitzio #207 en la Colonia la Tamacua, con teléfono 52-4-00-61 y 52-4-59-25, en la Ciudad de Uruapan Michoacán, es una empresa cuyo objeto es Operar, Administrar, Conservar, Regular y Plantear los Sistemas de Agua Potable: sirviendo con calidad a todo el público el general: contando con los elementos técnicos, financieros, materiales y humanos. Es la empresa en la cual se va a realizar la aplicación de la auditoría administrativa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 1

ADMINISTRACIÓN

En todos los ámbitos de la vida las personas están ordenando sus cosas, familia, trabajo, hasta su propia vida, esto indica que la administración está presente en todos lugares por eso es de gran importancia que se conozca su significado. los antecedentes, el objeto y finalidad que muestran hacia donde se quiere llegar, las características que la administración debe tener para ser efectiva, la filosofía que guía a la administración, los beneficios de esa filosofía, el proceso administrativo que está implícito en todas las actividades que se realizan en la vida y por último las áreas funcionales que componen a una organización. Estos elementos se presentan para describir a la administración como tal, lo cual contribuye a un buen aprendizaje.

1.1 Definición de Administración.

"Etimológicamente la palabra administración se forma con el prefijo *ad*, hacia y con *ministratio*; esta última palabra proviene a su vez de *minister*, vocablo compuesto de *minus*, comparativo de inferioridad, y del sufijo *ter*, que es un término de comparación.

La etimología del vocablo *minister* es opuesta a la de *magister*. de *magis*, comparativo de superioridad y de *ter*. Si *magister* (magistrado) indica una función de preeminencia o autoridad (el que ordena o dirige a otros en una función) *minister*

expresa lo contrario: subordinación u obediencia, el que realiza una función bajo el mando de otro, el que presta un servicio a otro." (REYES,1997:2-3)

Por lo tanto, la etimología de administración es lo que se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta. Servicio y subordinación son los elementos principales de esta definición.

Como la administración es parte de la organización, varios autores la definen como lo siguiente:

"FAYOL dice: Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

JIMÉNEZ la describe así: Es una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr.

PETERSON Y PLOWMAN la definen de la siguiente manera: Es una técnica por medio de la cual se determinan y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano en particular.

FERNÁNDEZ menciona que: Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado." (Ibid:3-4)

Por lo tanto, al analizar las definiciones anteriores se concluye en una, la cual es que Administración es la relación de todos los elementos humanos, técnicos y

financieros que persiguen la satisfacción de objetivos institucionales por medio de la planeación, organización, dirección y control a través del esfuerzo humano coordinado.

1.2 Antecedentes de la Administración.

La historia es la maestra de la vida, por ello, saber como se desarrolla la administración antes de convertirse en algo de carácter profesional, cómo surgió y cómo se ha integrado como una disciplina, servirá para comprenderla más a fondo. Todos estos datos son de vital importancia para una buena formación de administración de empresas.

Como muestra de la importancia del aspecto histórico se encuentra el hecho de que en determinado momento, o en un ambiente específico, ciertos elementos de la administración han tenido un desarrollo especial.

"La historia es la investigación y narración de hechos reales, cronológicamente coordinados, y la relación que existe entre ellos. Por ese motivo la historia permite captar lo más profundo de cada institución, observando su desarrollo, fracaso, etc."

(Ibid:68)

La administración se fue desarrollando en diferentes momentos y ciudades, aportando elementos de gran utilidad cada una de ellas, como se muestra en el cuadro 1.2.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Cuadro 1.2 Antecedentes de la Administración.

Ciudad	Características	Acontecimientos y aportaciones.
Sumeria	Es el pueblo más antiguo.	<p>Existía un sistema tributario y los sacerdotes eran los encargados de recolectar los tributos, lo cual constituye una práctica antigua de control administrativo, y fue necesario idear un sistema de registro de datos de todas las transacciones realizadas, el cual tenía 2 ventajas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- La operación quedaba documentada. 2.-El cobro de tributos y el pago de deudas no dependía de un solo sacerdote sino de un sistema ya establecido
China	Reino más antiguo de la tierra.	<p>El emperador Yao utilizaba una Junta de Consejo para cada caso en que tenía que tomarse una decisión importante.</p> <p>La dinastía Chow hace una Constitución con ocho reglamentos para gobernar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Organización (estructura administrativa). 2.- Funciones. 3.- Relaciones entabladas (comunicación). 4.- Procedimientos. 5.- Formalidad (reglas establecidas). 6.- Controles. 7.- Sanciones. 8.- Ajustes (evaluar y revisar los sistemas administrativos). <p>Se observa que existían claros elementos relacionados con la administración.</p>
Egipto	Destacaron por las construcciones, es decir, las obras arquitectónicas que requirieron de coordinación.	<p>También el libro ptah-hotep fue importante, ya que es donde un padre le da consejos a su hijo sobre aspectos administrativos, los cuales son: cualidades y actitudes de líder, planeación, Junta de Consejo, autoridad y responsabilidad y entrevista.</p> <p>Otros aspectos significativos son: que el gobierno fue centralizado, puesto que a ellos no les funcionaba la descentralización; especialización y capacitación.</p>
Israel	Era un pueblo religioso.	<p>Su papel destacado es en lo religioso y se divide en 2 etapas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Patriarcal: el gobierno por razones familiares tiene un tipo de paternalismo. Arje=gobierno y Arge=padre. <p>Hay algunos aspectos administrativos como la</p>

		motivación, donde la unión y la inspiración mueven a toda una tribu. 2.- Profética: Se ve la distinción entre el mando político, el mando religioso y el militar. El primero lo conserva Moisés, el segundo Aarón y el tercero Josué.
Grecia	Destacado en la filosofía, arte, belleza, entre otros.	Existía la Apella o asamblea formada por mayores de 30 años. La Gerusia estaba constituida por 28 ciudadanos que eran los que preparaban los negocios que debía discutir la Asamblea. Y los que realmente gobernaban eran los Éforos, que eran cinco y duraban un año y solamente ejecutaban lo que la Gerusia había decidido
Roma	Conquistó inmensos territorios.	Destacó por su carisma para el derecho, capacidad de organización y modelos sobre estrategias de lucha.

Fuente: Elaboración propia con base en varios autores

También existieron otras organizaciones que han marcado mucha importancia en la actualidad, como son:

La Administración en la Edad Media

Se constituye por el feudalismo y los gremios.

- ✓ Feudalismo: Constituye la primera experiencia de la organización y del gobierno descentralizado. El feudo era la extensión de tierra; el señor feudal era el dueño de la tierra y los siervos eran las personas que le servían al señor feudal.
- ✓ Los gremios: Las características que se distinguen aquí son: el sistema artesanal de aspecto familiar y la aparición de los primeros instrumentos en la producción. El gremio trataba de proteger a los diversos niveles jerárquicos dentro de la empresa artesanal, equilibraba y resolvía los conflictos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La Iglesia Católica

En ella existen formas de staff (asesoría) que no han podido ser aún copiadas en otras empresas. También otro elemento es la cadena de mando, la cual puede ir añadiendo eslabones en la cadena, y en la iglesia el fortalecimiento de los mismos constituidos por la alta autoridad de los obispos. Esta cadena se ha mantenido adaptando circunstancias del momento y en su capacidad de motivación.

La Administración Militar

Desarrolla el uso del sistema de staff y además usa la motivación a su máximo para el logro de sus objetivos. Existe una gran formalidad y rigidez en esta administración y hay muchas reglas.

Revolución Industrial

Tiene ciertas características en las que se destacan: El sistema familiar, el cual permite a cada familia productora especializarse en alguna área; el sistema de trabajo a domicilio y el sistema fabril: en el cual las máquinas se colocaban juntas bajo un mismo techo y los empleados iban a trabajar en esas fábricas.

La Administración en la Actualidad

Se ven las diversas formas de llevar una administración efectiva a través de la administración por objetivos, la planeación estratégica, Bechmarking (comparación de los procesos de una empresa con otra), entre otros. (REYES, 1997:70-98)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.3 Importancia de la Administración.

La administración se ha llevado desde la antigüedad hasta la vida actual, es así como ha tomado importancia, debido a todos los elementos que ha proporcionado para llevar a una empresa, familia o trabajo al éxito.

Por ello se demuestra en los siguientes puntos dicha importancia:

- ✓ La administración se da donde quiera que existe un organismo social, y es más necesaria cuando éste es complejo.
- ✓ El éxito de un organismo social depende directa o indirectamente de su buena administración.
- ✓ Para las grandes empresas la administración técnica o científica es esencial por su extensión, por que no podrían actuar si no fuera a base de una administración técnica con documentos escritos y la formalidad que requieren los mismos.
- ✓ Para las empresas pequeñas y medianas su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, es decir, obtener una mejor coordinación de sus elementos, como son la maquinaria, mercado, mano de obra, etc.
- ✓ La elevación de la productividad depende de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económico-social es eficiente y productiva, la sociedad formada por ellas tendrá que serlo.
- ✓ Para los países que están desarrollándose, uno de los requisitos es mejorar la calidad de su administración para desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, tener altas ventas, etc. es indispensable una técnica eficiente

de coordinación de todos los elementos, ya que es el punto de partida de ese desarrollo.

- ✓ Moldea el actuar del hombre, ya que se dice que es una ciencia social.

1.4 Objeto de la Administración.

Cuando un individuo realiza por si mismo una función no merece ser llamado administrador, pero desde el momento en que se delega en otros determinadas funciones en un organismo social, es decir, cuando dirigen y coordinan lo que los demás realizan, a éste se le llama administrador.

La experiencia enseña que el hombre se agrupa en sociedad por su insuficiencia para lograr todos sus fines por si sólo.

Desde tiempos remotos, en la época del hombre primitivo las personas se unían para cazar, recolectar, luchar contra animales que destruían sus vidas, se comían su comida, etc. ya que vieron que cuando salían solos no podían lograr lo que se proponían y entonces observaron que al unirse poseían una fuerza que los hacía invencibles en cierto modo, y así fue como el hombre descubre que no puede vivir aislado de los demás, porque por naturaleza es un ser social, es decir, que tiene la necesidad de actuar y convivir con los demás para alcanzar lo que quiere, y al hacerlo también colabora para que los demás también lo logren y haya un beneficio común, por lo cual toda la organización que tuvieron en esas épocas se ve reflejada en la actualidad en obras arquitectónicas, pintura, sistemas de adquirir alimentos, construir caminos que lleven a explorar a otros lugares, etc.

Por ello la sociedad es la unión moral de hombres que en forma sistemática coordinan sus medios para lograr un bien común. éste es el objeto de la administración. Y **coordinación** es el concepto que tiene que estar implicado en la administración en toda sociedad.

Así es como desde la antigüedad se han mostrado señales de administración, tal vez no formales en aquel tiempo, pero si concisas en los que se viven en la actualidad con ayuda de la tecnología que el mismo hombre, con ayuda de otros, ha implementado.

Como se observa al analizar los aspectos anteriores, el administrador necesita de otros para llevar a cabo ciertos procesos, actividades, objetivos, etc., porque él no podría administrar si estuviera solo, necesita de recursos, personas y métodos para hacerlo, pero lo más importante aquí son las personas, las cuales aportan muchos conocimientos, habilidades, etc. que ayudan a que la sociedad tenga un alto desarrollo y crecimiento.

Por lo tanto, la administración se da en un organismo social.

1.5 Finalidad de la Administración.

El hombre al buscar satisfacer sus necesidades en la sociedad, lo hace a través del mejoramiento de una serie de funciones que él solo no podría realizar, por ello busca el estar en sociedad.

En ese factor social, entre las formas de coordinar las personas y las cosas que forman una empresa, y precisamente en razón de la manera en que se les

coordine, se obtendrá mayor o menor eficiencia, independientemente de la eficiencia que resulte del tipo de maquinaria, de la capacidad del mercado, del capital disponible, etc., ya que esa coordinación se multiplica la eficiencia de cada elemento.

Lo anterior indica que la coordinación se traduce en la forma como se estructura y maneja una empresa y a las personas, ella está sujeta a la ley de la máxima eficiencia, y que existen reglas y técnicas específicas para lograrla.

La coordinación tiene varios conceptos, como son:

- ✓ Cooperación: Ve el cómo se pueden hacer las cosas.
- ✓ Dirección: Es un elemento para guiar.
- ✓ Manejo: Es manipular, y por ello no es apropiado para las personas, por que los recursos sí se manejan, pero las personas no.

Como la administración busca la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación, y se aprovechan en la misma los recursos materiales, como el capital, materias primas, máquinas, etc. es necesario que vea que herramientas va a utilizar para lograrlo, además de que beneficios traerá y a quién le será de utilidad.

Coordinar implica el ordenamiento simultáneo y armonioso de varias cosas. La coordinación es la esencia de la administración por que implica los siguientes aspectos:

- ✓ La acción de quién está administrando.

- ✓ La actividad misma que resulta de la administración. Es hacer planes, dirigir, mandar, organizar, etc. y siempre es coordinar cosas, acciones, personas, fines, intereses, etc.
- ✓ El fin perseguido es obtener coordinación. No se coordina para dirigir, sino se dirige para coordinar.

1.6 Características de la Administración.

La administración para distinguirse de otros conceptos, tiene ciertas características, las cuales el autor REYES P. las señala de la siguiente manera:

1.- Universalidad

El fenómeno administrativo se da dondequiera que existe un organismo social, es decir, que para administrar no hay fronteras, ya que la administración se aplica en cualquier lugar y momento, y la puede aplicar también cualquier persona para ordenar su vida y trabajo

2.- Especificidad

La administración va siempre acompañada de otros fenómenos de aspecto distinto por ejemplo en la empresa hay funciones económicas, contables, productivas, jurídicas, etc. y cuando el organismo es muy grande, la función más importante de un directivo es la administración, y disminuye la importancia de sus funciones técnicas. Esta segunda característica se refiere a que si en un organismo de beneficencia hay varias funciones. por ejemplo: Ver quién será el encargado de

recaudar el dinero para el asilo de ancianos, otro sería, quién va a cuidar a las ancianitas mientras comen, y así se van especificando las funciones.

3.- Unidad Temporal

El fenómeno administrativo es único, y por ello, en todos los momentos de la vida de una empresa están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos, y así, al hacer planes, no por eso se deja de mandar, controlar, organizar, etc

Aquí lo que se presenta es que aunque las personas estén encargadas de hacer la planeación u organización de la empresa, de todos modos deben de tomar en cuenta los diferentes elementos que les ayudan a realizar dichas actividades, no deben de dejar a un lado las herramientas y métodos para lograr los objetivos.

4.- Unidad Jerárquica

Los jefes de un organismo social participan en distintos grados y niveles de la administración. Por ejemplo en una empresa las jerarquías que se deben de establecer y respetar, es decir, para eso se establecen en un organigrama quienes son los jefes, directivos o supervisores, y se deben de respetar los puestos que tiene cada persona para que haya un orden, delegación y disciplina en la empresa.
(Ibid:15-16)

1.7. Proceso Administrativo

Para realizar cualquier actividad es necesario aplicar un proceso administrativo, aunque a veces las personas no saben lo que es, pero de todos modos lo aplican en lo que hacen. Por ello es necesario conocer que es el proceso administrativo, el cual consiste en 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, es decir, son las etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. Pero como muchos autores no se han puesto de acuerdo en las etapas del mismo, pues se elige a KOONTZ, el cual las explica en la tabla 1.7

Tabla 1.7 Proceso Administrativo

ETAPAS	ELEMENTOS IMPORTANTES	PRINCIPIOS
1.- PLANEACIÓN	<ul style="list-style-type: none">✓ POLITICAS✓ ESTRATEGIAS✓ PROCEDIMIENTOS✓ REGLAS✓ PROGRAMAS✓ PRESUPUESTOS	<ol style="list-style-type: none">1.- PRECISIÓN: Acciones concretas.2.- FLEXIBILIDAD: Dejar márgenes para cambios.3.- UNIDAD DE DIRECCIÓN: Que se haga un solo plan para cada función.4.- PLANEACIÓN DE LOS PLANES: Consistencia para que cada plan se encamine al plan general.5.- RENTABILIDAD: Ver el costo-beneficio. Cuánto cuesta hacer las cosas y el beneficio de las mismas.6.- PARTICIPACIÓN: Hacer que la gente sea parte del objetivo, es decir, hacer que participe

<p>2.- ORGANIZACIÓN</p>	<p>✓ DEPARTAMENTALIZACIÓN ✓ AUTORIDAD</p>	<p>1.- ESPECIALIZACIÓN: Trabajar en lo que se sabe hacer. 2.- UNIDAD DE MANDO: Debe de existir un solo jefe para los subordinados. 3.- EQUILIBRIO AUTORIDAD-RESPONSABILIDAD: La autoridad se delega y la responsabilidad es absoluta. 4.- EQUILIBRIO DIRECCIÓN-CONTROL 5.- UNIDAD DE OBJETIVO: Debe de existir un objetivo general para todos. 6.- EFICIENCIA: Hacer las cosas bien en tiempo. 7.- DEFINICIÓN DE PUESTOS: Que a cada quien se le diga lo que va a realizar.</p>
<p>3.- INTEGRACIÓN DE PERSONAS</p>	<p>✓ SELECCIÓN ✓ EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ✓ DESARROLLO DE LOS GERENTES</p>	<p>1.- ADECUACIÓN DE HOMBRES Y FUNCIONES: Que la persona se adapte al puesto y vea lo que va a realizar. 2.- PROMOCIÓN DE LOS ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS: Que se le den los recursos y herramientas a las personas para que trabajen bien. 3.- IMPORTANCIA DE LA INTRODUCCIÓN ADECUADA: Que el trabajador se vaya familiarizando con la empresa, al mostrarle las instalaciones.</p>

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

<p>4.- DIRECCIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ MOTIVACIÓN ✓ LIDERAZGO ✓ COMUNICACIÓN 	<p>1.- COORDINACIÓN DE INTERESES: Que se cumplan los intereses de la empresa y los de cada individuo.</p> <p>2.- IMPERSONALIDAD DEL MANDO: El mando no es personal, debe ser dentro de una estructura.</p> <p>3.- VÍA JERÁRQUICA: Respetar los niveles jerárquicos.</p> <p>4.- RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS: Identificar el problema y resolverlo.</p> <p>5.- APROVECHAMIENTO DEL CONFLICTO: Cuando se haya detectado y resuelto el problema se aprovecha al máximo esa experiencia ya sea buena o mala.</p>
<p>5.- CONTROL</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ TÉCNICAS DE CONTROL 	<p>1.- PROPOSITO: Que los controles tengan una finalidad.</p> <p>2.- CONTROLES DIRIGIDOS A FUTURO: Que se planeen controles en el presente para aplicarlos en el futuro.</p> <p>3.- RESPONSABILIDAD DE CONTROL: Que las personas encargadas de los controles respondan por los resultados de los mismos.</p> <p>4.- EFICIENCIA: Hacer las cosas bien en tiempo.</p> <p>5.- ESTÁNDARES: Poner lineamientos a seguir.</p>

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

		6.- CONTROL DE PUNTOS CRÍTICOS: Tener controles para situaciones importantes. 7.- FLEXIBILIDAD: Que las cosas se puedan adaptar a los cambios. 8.- ACCIÓN: Poner en práctica los planes.
--	--	---

Fuente: Koontz, 1990.

El cuadro 1.7 muestra en forma global, lo que integra cada etapa, y a continuación se presenta de manera detallada lo que trata en cada una de ellas.

1.- PLANEACIÓN

Es seleccionar entre las diversas líneas de acción opcionales futuras, las de la empresa en su conjunto y las de cada uno de los departamentos o secciones que la conforman.

PASOS DE LA PLANEACIÓN:

- 1.- **Conciencia de las oportunidades:** A la luz del mercado, competencia, lo que quieren los consumidores, las fuerzas y debilidades de la empresa.
- 2.- **Establecimiento de objetivos:** En dónde quiere estar la empresa, qué quiere lograr y cuándo lo quiere lograr.
- 3.- **Desarrollo de premisas:** En qué ambiente (interno o externo) operan los planes de la empresa.
- 4.- **Determinación de cursos de acción alternativos:** Ver cuáles son las alternativas más importantes y prometedoras para lograr los objetivos del organismo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.- Evaluación de cursos de acción alternativos: Observar qué alternativa va a dar la mejor probabilidad de satisfacer las metas al costo más bajo y con mayores utilidades.

6.- Selección de un curso de acción: Es seleccionar el curso de acción que se seguirá.

7.- Formulación de planes derivados: Ver que planes se van a realizar en relación con la compra de equipo, compra de materiales, contratar y capacitar a los trabajadores.

8.- Expresión numérica de los planes a través del presupuesto: Desarrollar presupuestos de volumen y precio de ventas, gastos de operación necesarios para los planes, gastos de equipo de capital, entre otros.

Los elementos que integran esta etapa son los siguientes:

Objetivos: Son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Las empresas deben de fijar sus objetivos para ver hacia donde se dirigen.

Estrategias: Son programas generales de acción y de despliegue de recursos para obtener objetivos generales, es decir, es la determinación de los objetivos básicos largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción necesarios para lograr dichos objetivos.

Políticas: Son planes que encauzan, orientan o guían el pensamiento en la toma de decisiones. Son de carácter flexible.

Reglas: Son lineamientos a seguir que escriben la acción. Son de carácter obligatorio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Procedimientos: Son planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa.

Programas: Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tarea, pasos a seguir, y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción. La característica marcada en los programas es la fijación de tiempo requerido para realizar cada actividad.

Presupuestos: Son estados de resultados esperados, expresados en términos numéricos. Puede expresarse en términos financieros, horas-hombre, unidades de producto, etc.

2.- ORGANIZACIÓN

Es la identificación y clasificación de las actividades requeridas, es decir, el agrupamiento de las actividades mediante las cuales se siguen los objetivos, la asignación de cada agrupamiento de un gerente con autoridad para supervisarla y la obligación de realizar una coordinación adecuada en la estructura de la organización.

La organización puede ser formal o informal. La **formal** es la estructura de los papeles o niveles de una empresa plasmados generalmente en un organigrama. Un **organigrama** es una carta gráfica de organización que sirve para la división de funciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, naturaleza lineal o staff y para las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa. La organización informal es una red de relaciones personales y sociales no establecidas por la organización **informal**, que se forma espontáneamente a medida que las personas se relacionan entre sí.

Los elementos que integran a esta etapa son los siguientes:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Departamentalización: Dividir a la empresa según sus funciones, es decir, se dividen las diferentes áreas de acuerdo a la división del trabajo y la manera de realizarse.

Autoridad: Es el poder legítimo otorgado a un puesto en una organización. También es la facultad de tomar decisiones que produzcan efectos.

Poder: es la habilidad para influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos.

Delegación: Es un acto bilateral mediante el cual un superior jerárquico da deberes y responsabilidades a un subordinado y le da la autoridad que necesita para desempeñar tales funciones.

Centralización: Es la concentración física de la autoridad en la cúspide de la organización.

Descentralización: Es desmembrar las actividades de la organización, es decir, es la distribución de la autoridad en toda la organización.

3.- INTEGRACIÓN DE PERSONAS

Es ocupar y mantener ocupados los puestos en la estructura de la organización mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, inventarios e personas disponibles, reclutamiento selección, colocación, ascensos, evaluación, compensaciones y capacitación, es decir, desarrollar a los candidatos titulares de los puestos para que realicen sus tareas con eficiencia y eficacia.

Los elementos de esta etapa son:

Reclutamiento: Es atraer candidatos aptos al puesto para desempeñar papeles en la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Selección: Entre los candidatos se seleccionan por lo menos a tres de los más potenciales para ocupar el puesto.

Contratación: Es la integración formal del trabajador en la empresa mediante un contrato que estipula derechos y obligaciones, tanto del patrón como del trabajador.

Inducción: Se le da a conocer las instalaciones, objetivos, misión, visión de la empresa al trabajador para que se vaya familiarizando con la misma.

Evaluación del desempeño: Esta evaluación está muy relacionada con el reclutamiento, la selección, etc. Sirve para identificar personas dentro de la empresa que ya estén listas para ser ascendidas. Es comprobar el rendimiento del trabajador mediante la realización de su trabajo.

Desarrollo de los gerentes: Se examina en un enfoque de autodesarrollo y la utilización de las cualidades y potencial de los gerentes, remarcando la integración de las necesidades gerenciales y las exigencias de la empresa.

4.- DIRECCIÓN

Es coordinar los esfuerzos esenciales de las personas que integran a la empresa. Los elementos de Dirección son los siguientes:

Motivación: es el proceso por el cual una necesidad insatisfecha de una persona genera una energía y dirección hacia cierto objetivo, cuyo logro se supone habrá de satisfacer la necesidad, es decir, es una fuerza interna que te impulsa a lograr algo.

Liderazgo: Es la capacidad que tiene una persona de hacer planes y la habilidad para que las personas que integran a la empresa los compartan.

Comunicación: Es el proceso mediante el cual los conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.- CONTROL

Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados para corregir, mejorar o formular nuevos planes.

Los elementos que integran esta última etapa son:

Técnicas de control: Son herramientas especiales para ejecutar el control, y son las siguientes:

- a) Presupuestos.
- b) Estados financieros.
- c) Sistemas de contabilidad de costos.
- d) Auditoría interna y externa.
- e) Control de depreciaciones.
- f) Control de efectivo en caja.
- g) Recuperación de inversiones.
- h) Control de acciones, obligaciones y valores.

1.8 Áreas Funcionales

Son áreas de responsabilidad que tienen relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos. Las áreas comprenden actividades, funciones y labores homogéneas, usuales y comunes en la empresa. Y se clasifican de varias formas, pero en este caso se toman las áreas que indica Münch, las cuales son: Producción, Mercadotecnia, Recursos humanos y Finanzas.

"Producción:

Es uno de los departamentos que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de productos, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas. Y tiene como actividades las siguientes:

- ✓ Ingeniería del producto.
- ✓ Ingeniería de la planta
- ✓ Ingeniería industrial.
- ✓ Planeación y control de la producción.
- ✓ Abastecimientos.
- ✓ Fabricación.
- ✓ Control de calidad.

Mercadotecnia:

Su finalidad es reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en tal forma que la esté disponible en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado. Las actividades que tiene son:

- ✓ Investigación de mercados.
- ✓ Planeación y desarrollo del producto.
- ✓ Precio.
- ✓ Distribución y logística.
- ✓ Ventas.
- ✓ Comunicación

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Recursos Humanos:

Su objetivo es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, de selección, de capacitación y desarrollo.

Las actividades que comprende son:

- ✓ Contratación y empleo.
- ✓ Capacitación y desarrollo.
- ✓ Sueldos y salarios.
- ✓ Relaciones laborales.
- ✓ Servicios y prestaciones.
- ✓ Higiene y seguridad industrial.
- ✓ Planeación de recursos humanos.

Finanzas:

Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objetivo de que puedan funcionar debidamente, además del aprovechamiento óptimo y de la administración de los recursos financieros. Las actividades que comprende son:

- ✓ Financiamiento.
- ✓ Contraloría. (MÜNCH, 1990:51-57)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Este primer capítulo muestra los aspectos más importantes de la administración, para que se logren hacer las cosas de manera más eficiente y se obtengan mayores conocimientos para cuando se presente una situación y no se sepa por dónde empezar, ahí estará la administración para ayudar a resolver esa situación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 2

EMPRESA

Todos los días se aplica la administración y sus elementos (como se mencionaron en el capítulo 1) en los ámbitos familiares, escolares y/o empresariales. Por ello cuando se establece la administración en una empresa, se deben de formalizar los procesos, es por eso que es necesario conocer lo que es la empresa, los tipos de empresas que existen, y como la empresa a analizar en el caso práctico es descentralizada de servicios, se debe conocer sus características y finalidad para poder desarrollarlo.

Es así como a continuación se presentan elementos que sustentan lo que son las empresas, con la finalidad de que se tenga un marco de referencia de las mismas para cualquier investigación.

2.1 Definición de Empresa

Varios autores presentan las diferentes definiciones de empresa, las cuales son:

"Guzmán dice que: Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa".

Fernández menciona que: es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la Administración para lograr sus objetivos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Petersen y Plowman señalan que: Es la actividad en la cual varias personas cambian algo de valor, bien que se trate de mercancías o servicios, para obtener una ganancia o utilidad mutuas.

Y por lo tanto, analizando las definiciones anteriores, la empresa se define como un grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de la comunidad." (Autores citados por Múch y García, 1990:44)

2.2 Tipos de Empresas

Existen diversas clasificaciones de empresas, pero en este caso se toman 2 tipos claves, que permiten distinguir claramente a las empresas, los cuales se muestran en la tabla 2.2.

Tabla 2.2 Tipos de empresas

TIPOS DE EMPRESA	DIVISION	SUBDIVISION
1.- Por sector	✓ Agropecuario	Industrias extractivas { Renovable No renovable Consumo final
	✓ Industrial	
	✓ Servicios y comercio	Industrias de transformación { Producción
	Servicios	{ Transporte Turismo Instituciones financieras Servicios públicos varios Servicios privados varios Educación Salubridad

	Comercio	{ Detallistas Mayoristas
2.- Por el capital	✓ Públicas	{ Centralizadas Descentralizadas
	✓ Privadas	
	✓ Mixtas	

Fuente: Elaboración propia con base en apuntes de Administración VIII, 2001.

A continuación se presenta la explicación de cada una de los tipos, divisiones y subdivisiones:

1.- Por sector: Se clasifican de esta forma, porque se dividen en partes con características peculiares.

a) Agropecuario: Son aquellas cuya función básica es la explotación de la agricultura y la ganadería. Por ejemplo: ejidos, cooperativas, etc. Se le conoce como sector primario. En este sector existen tres tipos de tierra, las cuales son:

-Tierra cultivable: Es la extensión de tierra dedicada al cultivo de granos para el consumo de la población humana o venta.

-Tierra ganadera: Es la extensión dedicada a la siembra de pastizales y cría de ganado.

- Tierra forestal: Es la extensión de tierra dedicada a la preservación de la naturaleza y conservación de los bosques.

b) Industrial: Se le conoce como sector secundario. Son todas aquellas actividades destinadas a la transformación de cierta materia prima en un producto nuevo. Y se clasifica en dos ramas:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.- Industrias Extractivas: Son cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, en su estado natural, ya sean renovables o no renovables.

* Renovables: Se puede hacer de nuevo las cosas. Ejemplo: Industria pesquera, maderera.

* No renovables: No se pueden volver hacer las cosas. Ejemplo: Petróleo, minería.

2.- Industrias de la transformación: Son las que transforman las materias primas en productos terminados, y pueden ser de dos tipos:

*Industrias que producen bienes de consumo: Producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor, como son: los duraderos, no duraderos, alimenticios, prendas de vestir, etc.

*Industrias que producen bienes de producción: satisfacen la demanda de las industrias de bienes de consumo final, por ejemplo: industrias productoras de papel, de materiales de construcción, maquinaria pesada, entre otros.

c) *Servicios y Comercio*: Se le conoce como el sector terciario.

Münch y García clasifican los servicios de la siguiente forma:

"Servicios: Son las que producen bienes intangibles (que no se tocan) a la comunidad y pueden tener o no tener fines lucrativos. **Lucrativo**: Que su finalidad es conseguir u obtener dinero.

Y estas empresas pueden clasificarse de la siguiente manera:

* De transporte: Son las encargadas de llevar de un lugar a otro a personas o cosas.

- * De turismo: Son las encargadas de organizar viajes.
- * Instituciones Financieras: Son las que realizan transacciones monetarias.
- * Servicios públicos varios: Ofrecen varios servicios a la comunidad, como son:
 - De comunicaciones: Proceso en el que se le da a conocer a la gente lo que está pasando en el ambiente.
 - Energía: Proporcionan luz a través de electrones que circulan por conductores.
 - Agua: Llevan el líquido vital a los hogares.
- * Servicios privados varios: Ofrecen servicios en forma particular, los cuales son:
 - Asesoría: Ayudan a que las empresas mejoren en ciertos aspectos.
 - Promoción y ventas: Promueven a las empresas o personas para aumentar las ventas.
- * Educación: Son las que se dedican a enseñar y dirigir a las personas para su formación, por ejemplo: Las escuelas.
- * Salubridad: Referente a la salud de las personas, como por ejemplo: Hospitales.* (MÜNCH y García, 1990: 44-46)

Comercio: Son los intermediarios entre los productos y consumidor, su función primordial es la compra-venta de productos terminados. Puede clasificarse en:

- * Mayoristas: Es cuando se efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas). Por ejemplo: Tlaxe.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

* **Minoristas o detallistas:** Los que venden productos al menudeo o en pequeñas cantidades al consumidor.

2.- Por el capital: Se clasifican así por las aportaciones de dinero. Y se dividen en:

***Públicas:** Se forma con la aportación de capitales públicos. El estado crea empresas con el fin de satisfacer necesidades sociales e impulsar el desarrollo socioeconómico. Y se pueden clasificar de la siguiente manera:

- **Centralizadas:** Son aquellas en las que se desarrollan actividades que pertenecen al Estado y que son de interés general y tienen patrimonio, personalidad y régimen jurídico que el estado le proporciona.
- **Descentralizadas:** Son aquellas en las que se desarrollan actividades que pertenecen al Estado y que son de interés general y tienen patrimonio, personalidad y régimen jurídico propios, como por ejemplo: CAPASU, PEMEX, entre otros.

***Privadas:** Son las que el capital es propiedad de inversionistas privados y su finalidad es lucrativa y mercantil o también no lucrativa.

***Mixtas:** Son aquellas que se forman con la fusión de capital público y privado.

2.3 Características de un Organismo Descentralizado de Servicios

Los organismos que existen tienen diversos elementos que los hacen diferentes a los demás, y por eso se presentan a continuación las características de un organismo descentralizado de servicios que se mencionan en la Ley de Entidades Paraestatales, las cuales son las siguientes:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- ✓ "Tienen una estructura formalizada.
- ✓ Planean sus actividades de acuerdo a los objetivos que desean alcanzar.
- ✓ Su capital lo basan en donaciones y cuentan con patrimonio propio.
- ✓ Son organismos con derechos y obligaciones establecidas por la ley.
- ✓ Ofrecen servicios a la comunidad.
- ✓ Son organizaciones sociales que forman parte del ambiente económico y social de un país.
- ✓ Hacen uso de elementos como la administración, coordinación e integración.
- ✓ Pueden ser influenciadas por lo que suceda en el medio ambiente natural, social, económico y político.
- ✓ Se rigen por decretos.
- ✓ Generan empleos.
- ✓ La administración de estos organismos descentralizados está a cargo de un órgano de gobierno, que puede ser una Junta de Gobierno o su equivalente y un Director General.
- ✓ El Congreso de la Unión o el Ejecutivo expiden las leyes o decretos para la creación de estos organismos, en las cuales se señalan los siguientes aspectos: La denominación del organismo, el domicilio legal, el objeto del organismo, la manera de integrar el órgano, facultades y obligaciones del órgano de gobierno y del director, el régimen laboral al que se sujetarán las relaciones de trabajo
- ✓ Estos organismos deben de inscribirse en el Registro Público respectivo que lleva la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- ✓ Entre otros." (LEY FEDERAL DE ENTIDADES PARAESTATALES, 1997:3-8)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.4 Finalidad de un Organismo Descentralizado de servicios

Todo organismo tiene un objetivo o fin a alcanzar, y es así como se presenta la finalidad de un organismo descentralizado de servicios, el cual es la producción de bienes intangibles para satisfacer las necesidades de la sociedad, mediante los recursos, personal capacitado, tecnología, entre otros para servir con calidad. Entre otros objetivos están los siguientes.

- ✓ "Realizar actividades correspondientes a las áreas estratégicas o prioritarias.
- ✓ Prestar un servicio público o social.
- ✓ Obtener y aplicar recursos para fines de asistencia o seguridad social.
- ✓ Etc. " (Ibid)

Los elementos mencionados en este capítulo muestran la clasificación de las empresas y lo que son, además se mencionan lo que son los organismos descentralizados. Y es de gran importancia que se conozca lo que es un organismo descentralizado, sus características y finalidades, ya que en el caso práctico de la tesis es lo que se va a analizar, es decir se va a estudiar al organismo CAPASU (Comisión de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Uruapan).

CAPÍTULO 3

AUDITORÍA

Las empresas de hoy en día, ya sean agropecuarias, industriales, de comercio, centralizadas o descentralizadas (como se mencionaron en el capítulo 2), necesitan de revisiones y evaluaciones periódicas para que lleven un control y logren la efectividad y la productividad deseadas. Por ello es necesario que se apliquen auditorías, las cuales son una gran herramienta para las empresas, puesto que es de utilidad que se conozca su definición, los tipos de auditorías que existen, además se debe de profundizar en la auditoría administrativa, la cual se ha dejado a un lado por la ignorancia de su significado, y por ese motivo también se debe conocer su naturaleza y propósito, importancia, el marco general, los principios que servirán de guía para lograrla, el proceso que se sigue para realizarla y los criterios para su desarrollo, y así con estos elementos se muestra la claridad de la auditoría administrativa para su aplicación.

3.1 Definición de Auditoría

Hay infinidad de significados de la *auditoría*, pero a continuación se muestran los conceptos más relevantes que la definen con mejor claridad:

"Santillana muestra tres significados:

- ✓ Auditoría es verificar que la información financiera, operacional y administrativa que se presenta sea confiable, veraz y oportuna.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- ✓ Es revisar que los hechos fenómenos y operaciones se den en la forma como fueron planeados; que se cumple con las obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general.
- ✓ Es evaluar la forma como se administra y opera tendiendo al máximo de aprovechamiento de los recursos." (1996:15)

La Enciclopedia Encarta dice que: "La auditoría consiste en la evaluación, por parte de un auditor independiente, de los datos financieros, los registros contables y los documentos de la empresa, así como de otro tipo de documentación sobre la empresa que permita verificar la validez de sus registros contables. Las grandes empresas y las empresas públicas suelen tener un equipo de auditores propio."

Se concluye con las definiciones anteriores el concepto siguiente: *Auditoría* es evaluar, revisar y verificar que los datos financieros, operativos y administrativos se estén cumpliendo con lo planeado optimizando los recursos al máximo.

3.2 Tipos de Auditoría

Existen varios autores que definen los diversos tipos de auditorías, pero en este caso se escoge a Fernández, el cual describe los tipos clara y concretamente de la siguiente forma:

a) Auditoría Gubernamental:

a1. Concepto de Auditoría Gubernamental

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La Auditoría Gubernamental es similar a cualquier Auditoría, con la diferencia de que la primera es aplicable a órganos públicos o mejor dicho dependientes del Gobierno.

La Auditoría Gubernamental es un examen minucioso y detallado que realizan ya sea el personal adscrito a la propia dependencia o entidad, en caso de ser interna; o por contadores públicos y especialistas independientes a la entidad, en caso de ser externa; dicho examen es considerado como un instrumento de control interno, el cual revisa, analiza, diagnostica y evalúa el funcionamiento de los procesos administrativos, de contabilización y de todos aquellos que den origen a la toma de decisiones, de manera que proporcione a los responsables de la dirección y operación toda la información toda la información coadyuvante sobre el resultado de su gestión y con ello propiciar la adopción de medidas que tiendan a mejorar la eficiencia en la administración de recursos, así como la eficacia en el logro de las metas y objetivos asignados.

a2. Clasificación de la Auditoría Gubernamental

Como se mencionó anteriormente las Auditorías Gubernamentales pueden ser internas y externas, las cuales a su vez pueden subdividirse dependiendo el tipo de Auditoría que se requiera, es decir, acerca de qué aspecto se necesita auditar, la clasificación es la siguiente:

Auditoría Financiera: Comprende el examen de las transacciones, operaciones y registros financieros con objeto de determinar si la información financiera que se produce es confiable, oportuna y útil.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Auditoría Operacional: Comprende el examen de la eficiencia obtenida en la asignación y utilización de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros mediante el análisis de la estructura organizacional, los sistemas de operación y de información. Básicamente lo que la Auditoría Operacional busca identificar es lo siguiente:

- La estructura organizacional de la entidad, sus elementos y mecanismos utilizados.
- Ver si los recursos con que cuenta son suficientes para el logro de sus objetivos.
- Existencia de procedimientos para el desarrollo de las actividades encomendadas.
- Determinar si los sistemas de información son oportunos, confiables y útiles para la toma de decisiones, etc.

Auditoría Administrativa: Es utilizada para verificar, evaluar y promover el cumplimiento y apego a los elementos del proceso administrativo instaurados en las dependencias y entidades que conforman el sector gubernamental, además de evaluar la calidad de la administración en su conjunto.

Auditoría de Resultados de Programas: Analiza la eficacia y congruencia alcanzada en el logro de los objetivos y metas establecidas en relación con el avance del ejercicio presupuestal. El análisis de la eficacia se obtendrá revisando que efectivamente se alcanzaron las metas establecidas en tiempo, lugar, cantidad

y calidad necesarios. La congruencia se determinará al examinar la relación lógica que existe entre el logro de las metas y objetivos de los programas y el avance del ejercicio presupuestal.

Auditoría de Obras: Se encarga de revisar, examinar, cuantificar, calificar y evaluar si la obra pública efectuada corresponde a la necesidad social que provocó su ejecución, si se hizo de conformidad con planes y proyectos aprobados, si la empresa contratista cuenta con la capacidad técnica y de recursos para cumplir con el compromiso contraído, si se cumplió con la legislación aplicable en materias de contratación de la obra, etc.

Auditoría de Legalidad: Tiene como finalidad revisar si la dependencia o entidad, en el desarrollo de sus responsabilidades, funciones y actividades ha observado el cumplimiento de disposiciones legales que le sean aplicables, es decir, todo lo referente a leyes, reglamentos, decretos, acuerdos, circulares, normatividad, etc.

a3. Marco Legal de la Auditoría Gubernamental

El órgano encargado de establecer los lineamientos a seguir para la aplicación de una Auditoría Gubernamental es la Secretaría de la Contraloría General de la Federación del Gobierno Mexicano. Dicha secretaría emitió un boletín denominado Normas Generales de Auditoría Interna Gubernamental, en el que se detallan las normas a seguir referentes a:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Capacidad del auditor: El personal designado para practicar la Auditoría Gubernamental deberá poseer en su conjunto la capacidad profesional necesaria para realizar las tareas que se requieran, deberá cumplir con:

Requisitos de educación continua:

- ✓ Competencia profesional
- Independencia: En todos los asuntos relacionados con la auditoría y la organización de la misma, los auditores gubernamentales deben estar libres de impedimentos personales y externos para proceder con independencia desde el punto de vista organizacional y mantener una actitud y apariencia independientes.
- Cuidado Profesional: Se debe proceder con debido cuidado profesional al ejecutar la auditoría, y preparar los informes correspondientes, es decir, emplear correctamente el criterio para determinar el alcance de la auditoría y para seleccionar los métodos, técnicas, pruebas y demás procedimientos para su aplicación.
- Control de Calidad: Las organizaciones de auditoría que las llevan a cabo deben tener un sistema interno de control de calidad apropiado y participar en un programa de revisión externa del control de calidad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

a4. Proceso para la realización de una Auditoría Gubernamental

De acuerdo con la SECODAM se debe seguir el siguiente procedimiento para la aplicación de una Auditoría Gubernamental:

a4.1 Planeación de la Auditoría

a4.1.1 Investigación Previa Con objeto de obtener los elementos necesarios para planear adecuadamente la auditoría, el auditor gubernamental deberá practicar una investigación previa respecto de la naturaleza y características de las áreas, operaciones, programas o recursos sujetos a revisión. Dicha investigación deberá considerar principalmente:

- Estudio preliminar del control interno.
- Marco jurídico aplicable.
- Información relativa a las principales operaciones.
- Informes de auditoría.
- Visitas a las áreas relacionadas con el examen.

a4.1.2 Formulación de los Programas de Revisión: La planeación debe hacerse en un programa formal de trabajo. La formulación de programas de auditoría exige:

- La determinación de los objetivos precisos del examen
- La identificación del universo sujeto a revisión
- El diseño y alcance de los procedimientos a utilizar

- o El establecimiento de técnicas apropiadas
- o La asignación de los recursos humanos idóneos para el trabajo en cuestión
- o La referencia al uso de guías de revisión preestablecidos u otras instrucciones específicas
- o El señalamiento del periodo de ejecución.

a4.1.3 Planeación Anual de Intervenciones: Prever oportunamente los recursos necesarios e informar a los niveles directivos o autoridades competentes con la debida anticipación acerca de los trabajos a realizar. Para la identificación de las áreas, operaciones, programas o recursos prioritarios y para la determinación del alcance general de las auditorías, deberán tomarse en cuenta los factores de importancia relativa, riesgo potencial y calidad de los controles, así mismo debe asegurarse la incorporación de los requerimientos específicos del titular de la dependencia, para lo cual el programa anual deberá ser oportunamente comentado con él y sancionado por la autoridad competente.

a4.2 Examen y Evaluación del Control Interno

a4.2.1 Suficiencia de los Sistemas de Control: El auditor debe efectuar un examen y evaluación respecto a la adecuación y suficiencia de los procedimientos, políticas y registros que conforman los sistemas de control, con objeto de verificar si éstos proporcionan una razonable seguridad de que las operaciones se realizan de manera tal que permitan alcanzar las metas y objetivos en los términos de economía, eficiencia y eficacia.

a4.2.2 Efectividad del Funcionamiento de los Sistemas de Control: El auditor debe realizar un examen de las transacciones que procesan los sistemas de control, con el propósito de verificar que los procedimientos, políticas, mecanismos, registros, etc., que los conforman, funcionan de acuerdo con lo previsto, y que los objetivos de control que persiguen los propios sistemas están siendo cumplidos.

a4.2.3 Examen de los Objetivos del Control: En esta fase el auditor deberá:

- Cerciorarse de la existencia y propiedad de los procedimientos y mecanismos de salvaguarda de los recursos en general, así como el debido uso y funcionamiento de los mismos.
- Verificar si los sistemas de registro incluyen la totalidad de las operaciones realizadas, y si los métodos y procedimientos utilizados permiten confiar en que la información financiera y operacional que de ellos emana, reflejan adecuadamente tanto lo referente a la obtención y empleo de los recursos, como el cumplimiento de las metas y objetivos de los programas.
- Cerciorarse de la existencia e idoneidad de los criterios para identificar, clasificar y medir los datos relevantes de la operación, verificando igualmente que se hayan adoptado parámetros adecuados para evaluar la economía, eficacia y eficiencia de la operación.

- Comprobar que los procedimientos establecidos aseguran razonablemente el cumplimiento de las leyes, reglamentos, normas, políticas y otras disposiciones de observancia obligatoria.

a4.2.4 *Prevención de Errores e Irregularidades:* Los sistemas de control establecidos por la administración de una dependencia o entidad deben contener procedimientos, mecanismos y políticas que prevengan o minimicen la comisión de errores o irregularidades. Un buen sistema de control reduce la probabilidad de cometer errores o irregularidades, aunque no pueda prevenirlos totalmente.

a4.2.5 *Resultados de la Evaluación:* Como resultado del examen y evaluación del sistema de control, el auditor deberá hacer las recomendaciones necesarias para mejorar el diseño y funcionamiento de los elementos de los sistemas de control. El grado de confianza que le merezca el sistema examinado, le permitirá al auditor precisar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría.

a4.3 Supervisión del Trabajo de Auditoría

a4.3.1 *Responsabilidad de Quién dirige la Función:* Al titular del órgano interno de control de una entidad le es indispensable delegar parte de sus tareas en el rango de supervisores que dependen de él, por ello tendrá que establecer mecanismos y procedimientos adecuados de supervisión, y vigilar de cerca la actuación de los supervisores, asegurándose de que poseen los conocimientos técnicos y capacidad profesional suficientes para el adecuado cumplimiento de las atribuciones que se les confieren.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

a4.3.2 Supervisión del Personal Subalterno: Los auditores con mayor experiencia, conocimiento técnico y capacidad profesional, deberán instruir y dirigir adecuadamente a sus subordinados respecto del trabajo que les hayan asignado en cumplimiento del programa de auditoría, y los deberán ayudar a desarrollar sus conocimientos y capacidades. La mayor comprensión de los objetivos, alcance, enfoque, procedimientos y técnicas a aplicar por parte del personal subalterno, se facilitará si los supervisores promueven su participación en el diseño del programa de trabajo.

a4.3.3 Intensidad de la Supervisión: El grado de supervisión que se ejerza sobre el personal de auditoría, dependerá de los conocimientos y la capacidad profesional de los ayudantes, así como del grado de dificultad que tenga la auditoría, cuidando siempre de no coartar la libertad y flexibilidad necesarias para que el personal subordinado pueda lograr su propio desarrollo.

a4.3.4 Campos de Supervisión: La supervisión debe abarcar la verificación de:

- La debida planeación de los trabajos.
- La ejecución del trabajo conforme al programa de auditoría y las modificaciones autorizadas al mismo.
- La apropiada formulación de los papeles de trabajo.
- El necesario respaldo de las observaciones y conclusiones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- El adecuado cumplimiento de los objetivos de la auditoría.
- Los requisitos de calidad de los informes de auditoría en cuanto a precisión, claridad y objetividad.
- El cumplimiento de las normas generales de auditoría y de los procedimientos de auditoría de aplicación general.

a4.4 Obtención de la Evidencia

a4.4.1 Objeto de la Evidencia en Auditoría: La finalidad de la evidencia en auditoría es obtener suficientes elementos de juicio que permitan al auditor llegar a un grado razonable de convencimiento acerca de la realidad de los hechos y situaciones observadas, la veracidad de la documentación revisada, y la confiabilidad de los sistemas y registros examinados, para fundamentar sólidamente su opinión. Por ello, la validez de sus juicios depende de la calidad de la evidencia.

a4.4.2 Calidad de la Evidencia: La evidencia es de calidad cuando:

- Es suficiente.- Mediante la aplicación de una prueba o la concurrencia de varias, el auditor llega a un grado razonable de convencimiento acerca de la realidad o veracidad de los aspectos examinados.
- Es competente.- Las pruebas realizadas son apropiadas a la naturaleza y características de los aspectos examinados.

- Es pertinente.- Es congruente con las observaciones, conclusiones y recomendaciones de la auditoría.

a4.4.3 Criterios para la Obtención de la Evidencia: El auditor se guiará por los criterios de importancia relativa y de riesgo probable. la primera se refiere al significado de la evidencia en el conjunto de la información. la segunda se refiere a las posibilidades de errores en la conformación y comprobación de la evidencia El auditor aplicará los procedimientos y técnicas de auditoría con la oportunidad y alcance que juzgue necesarios. de acuerdo con los objetivos de la revisión. la amplitud del universo sujeto a examen y las circunstancias específicas del trabajo. a fin de reunir los suficientes elementos de juicio. Las pruebas se harán por muestreo en número suficiente para respaldar el juicio del auditor.

a4.5 Tratamiento de Irregularidades

a4.5.1 Detección de Errores e Irregularidades: Durante la revisión. los auditores deberán estar conscientes de las posibilidades e indicios de la manifestación de irregularidades. atendiendo a las debilidades del sistema de control. los riesgos potenciales sobre los recursos manejados. las actitudes ante los controles por parte del personal, etc. Cuando se manifiestan tales indicadores. los auditores están obligados a ampliar el alcance de los procedimientos necesarios. aunque su aplicación no garantiza el descubrimiento de toda irregularidad.

a4.5.2 Investigación de Irregularidades: La investigación de irregularidades demanda al auditor a extremar su prudencia y profesionalismo, a fin de alcanzar

con efectividad los objetivos propuestos para el caso. Cuando el asunto lo requiera, deberá obtener la participación de especialistas que apoyen el proceso. El auditor deberá asegurarse de que todos los hechos investigados queden debidamente comprobados.

a4.5.3 Comunicación de Resultados Es responsabilidad del auditor comunicar oportunamente y por escrito, de acuerdo con las normas establecidas, los resultados preliminares y definitivos de sus investigaciones

a4.6 El Informe de Auditoría

a4.6.1 Características Generales del Informe de Auditoría: El informe producto de cada auditoría deberá hacer una clara mención de la naturaleza, objeto y alcance del trabajo desarrollado. La información que proporcione el reporte debe reunir lo siguiente:

- Oportunidad.- De tal manera que la información permita tomar a tiempo las acciones requeridas.
- Integridad.- Deben incluirse todos los hechos importantes observados, proporcionando una visión objetiva de las cuestiones advertidas, y conclusiones y recomendaciones a que conducen.
- Competencia.- Asegurarse de que los resultados informados corresponden al objeto de la auditoría.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- **Relevancia.-** Considerar los asuntos trascendentales para la situación u operaciones de las áreas examinadas sin abundar en detalles innecesarios.
- **Objetividad.-** Presentar con imparcialidad la verdad o realidad de los actos comprobados, hasta donde dicha verdad esté respaldada con evidencia probatoria indubitable
- **Convicción -** Hacer que la solidez de la evidencia conduzca a cualquier persona prudente a las mismas conclusiones a que llegó el auditor.
- **Claridad -** Cuidar que la estructura, terminología y redacción empleadas permitan que la información presentada pueda ser entendida por cualquier persona.

Utilidad.- Aportar elementos que propicien la optimización del uso de los recursos y el mejoramiento de la administración de la dependencia o entidad.

a4.6.2 Contenido del Informe de Auditoría: Básicamente debe contener tres puntos importantes, que son:

- La propiedad y debido funcionamiento de los sistemas de operación, registro, control e información de las operaciones.
- El cumplimiento de las condiciones previstas en el presupuesto.

- Sujeción a las Normas Generales de Auditoría Interna Gubernamental y a los procedimientos de auditoría de aplicación general.

a4.6.3 Observaciones. Conclusiones y Recomendaciones: Las observaciones del auditor deberán caracterizarse por su relevancia, claridad, concisión y objetividad, y cuantificarse cuando sea posible. las conclusiones deberán ser objetivas, hasta donde lo permita la evidencia que las apoye; y las recomendaciones deberán ser precisas, prácticas y orientadas a la eliminación de las irregularidades y deficiencias, y evitar su recurrencia con el fin de mejorar el desempeño de la dependencia auditada.

a4.6.4 Discusión de las Conclusiones y Recomendaciones con los Responsables de las Áreas Auditadas: El auditor discutirá su informe con los responsables de las áreas examinadas, antes de su presentación formal. En esa discusión podrá conseguir pruebas adicionales y elementos de juicio que no se le hayan aportado durante el desarrollo de su trabajo y lleven a atemperar o modificar su opinión, y con ello permitirle asegurar la solidez de la evidencia obtenida, la validez de sus conclusiones, la pertinencia de las recomendaciones y la objetividad e imparcialidad de su informe. Si hay desacuerdo entre los responsables de las áreas examinadas y el auditor, éste solicitará que se le presenten por escrito los puntos de vista contrarios, debidamente razonados y los incluirá en su informe.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

a4.6.5 Reportes Específicos: Los informes o reportes específicos que soliciten los titulares, los órganos de gobierno o la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, deberán observar las características que se mencionan anteriormente.

a4.6.6 Responsabilidad sobre la Opinión Vertida en el Informe: El auditor es responsable de las conclusiones, juicios y recomendaciones vertidas en sus informes

a4.7 Seguimiento de las recomendaciones

a4.7.1 Objeto del Seguimiento: Siendo el propósito fundamental de la auditoría el coadyuvar a la mejora en general de la administración de las dependencias o entidades, la verificación de que las acciones correctivas y de mejora se lleven a la práctica constituye una de las principales responsabilidades de la función.

a4.7.2 Promoción de la Toma de Decisiones: Cuando como resultado de las observaciones y recomendaciones contenidas en el informe de auditoría sea necesario tomar medidas correctivas, el auditor se cerciorará de que éstas se han puesto en vigor oportunamente, y que permiten alcanzar los resultados deseados. Cuando no se hayan tomado las medidas sugeridas en asuntos que, a juicio del auditor, sean importantes para el logro de los objetivos o de la eficiencia en las operaciones de las áreas auditadas, hará constar este hecho en los informes que presente posteriormente ante los niveles decisorios o autoridades competentes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

a5. Órganos que ejercen la aplicación de las Auditorías Gubernamentales

En cuanto al ámbito Federal, básicamente son dos órganos quienes se encargan de su aplicación, y son:

- **Contaduría Mayor de Hacienda:** Tiene como objetivo la revisión de la cuenta pública del gobierno federal que comprende los tres poderes.

- **Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo:** Tiene como objetivo examinar las operaciones de la administración pública federal con el propósito de verificar:
 - ❖ Si los estados financieros presentan razonablemente la situación financiera
 - ❖ Si la utilización de los recursos se ha realizado en forma eficiente
 - ❖ Si los objetivos y metas se lograron de manera eficaz y congruente
 - ❖ Si en el desarrollo de las actividades se ha cumplido con las disposiciones legales vigentes.

En el ámbito estatal se encarga:

La Contaduría General de Glosa del Poder Legislativo del Estado de México: Tiene a su cargo el control y fiscalización del ingreso y gasto público, con atribuciones y funciones para revisar la cuenta de la Hacienda Pública del Gobierno del Estado de México y de sus organismos auxiliares, así como las cuentas de las

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Haciendas Públicas Municipales y los organismos municipales descentralizados del propio estado. La Contaduría Gral. De Glosa, en el desempeño de sus atribuciones, tendrá el carácter de autoridad administrativa en sus funciones de fiscalización y control.

b) Auditoria Financiera:

Es realizada por auditores internos y externos. Es el tipo de auditoria más antiguo y el más común. Es la revisión y evaluación del sistema informativo contable y financiero de un cliente. Infiuye en el tiempo en que se apliquen determinados procedimientos de auditoría, que constituyen la base de la opinión del auditor sobre los estados financieros. Si la revisión y evaluación por parte de los contadores independientes no descubre discrepancias materiales en los estados financieros preparados por el cliente, a éste se le estará dando una opinión *no calificada*, es decir, los auditores concluirán que los estados contables son correctos y están preparados de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados y aplicados de manera congruente. Sin embargo, si existen diferencias importantes no resueltas, los auditores independientes pueden dar una opinión *calificada* o *renunciar* a ella, dependiendo de la magnitud de las diferencias. Las empresas pueden estar haciendo auditorías con su mismo personal o contratar a contadores independientes para que le ayuden a realizar el control interno de la misma, para que se alcancen los objetivos deseados.

El control interno es muy importante para los contadores independientes, y se divide en dos categorías:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- a) **Control contable interno:** el cual es diseñado para lograr el registro adecuado y exacto que agiliza las transacciones financieras autorizadas.
- b) **Verificación interna:** está diseñada para salvaguardar el capital contra desfalco y otras irregularidades.

Para evaluar el control interno es un **Cuestionario para la Evaluación del Control Contable Interno y la verificación Interna**. El cuestionario está diseñado para señalar con precisión las áreas débiles del control contable. Todas las respuestas *sí* indican un control interno favorable, mientras que las respuestas *no* deben ser explicadas por escrito e indican una posible debilidad en el control interno.

Un resultado de la auditoría financiera es la auditoría interna, la cual estuvo orientada hacia temas contables y financieros.

El auditor interno puede cumplir dos importantes funciones partiendo de esta base. Puede desempeñar el papel tradicional de auditor interno de operaciones orientadas a la contabilidad (puede hacer auditorías de registros de nóminas, cuentas por cobrar y registros de inventario que complementan el trabajo de los auditores externos). Y además puede realizar auditoría de operaciones.

c) Auditoría de Operaciones:

También es llamada auditoría operacional, evolucionó a partir de la auditoría financiera. Va más allá de las funciones contables y trata de actividades no financieras que finalmente se manifiestan en los registros contables de la organización. El propósito de una auditoría de operaciones es revisar y apreciar

operaciones y procedimientos, los cuales implican la información a la gerencia de los problemas operativos que necesitan corregirse para lograr mayor eficiencia y economía en las operaciones.

El resultado de la auditoría de operaciones es un informe por escrito a la gerencia. Este informe aconseja para que se logren los objetivos de la empresa. El fin de la auditoría es mejorar la efectividad de la empresa descubriendo las oportunidades y aprovecharlas en beneficio de la economía y del control.

d) Auditoría de Funcionamiento

Con el fin de que los directores externos participen más en los consejos de las compañías a las que pertenecen se les crea la responsabilidad de realizar auditorías de funcionamiento.

La idea de la auditoría de funcionamiento es vieja, pero su implementación es nueva (se debió haber hecho hace mucho tiempo).

El propósito de la auditoría es la evaluar los resultados en forma que el Consejo pueda revisar e interpretar los objetivos, estrategias y el funcionamiento que la gerencia propone, además de crear un diálogo formado entre el presidente y los directores acerca del futuro funcionamiento de la empresa, del cual será responsable el presidente, y como la gerencia y el consejo no pueden predecir, ni controlar lo que sucede en un medio ambiente tan cambiante, pues es difícil predecir el funcionamiento futuro de la empresa, pero lo que sí pueden hacer son planes estratégicos por escrito para evitar contingencias futuras.

Las partes principales de la auditoría están relacionadas con la evaluación de la calidad de la administración y de los ejecutivos de la compañía. Así también se debe de destacar la calidad de la alta gerencia, la alta calidad individual, colectiva y la de los procesos administrativos. Un aspecto importante de la auditoría es su relación con el medio ambiente social y político, ya que todos los cambios, ya sean monetarios o de gobierno afectan positiva o negativamente a la empresa, puesto que es un sistema abierto.

Por lo tanto, la auditoría de funcionamiento está diseñada para utilizar de manera constructiva la experiencia de los directores externos y además para determinar la calidad del más alto equipo administrativo.

e) Auditoría Social:

Sirve para vigilar, evaluar y medir el funcionamiento social del negocio, se remonta a 1940.

Este tipo de auditoría tiene diferentes motivos, como son: El satisfacer la conciencia de la compañía, aumentar los programas sociales, mejorar las relaciones públicas, realzar la credibilidad de la empresa y examinar temas sociales, tales como los siguientes:

- ✓ Empleo para las minorías.
- ✓ Contaminación/ medio ambiente.
- ✓ Condiciones del trabajo.
- ✓ Relaciones con la comunidad.
- ✓ Temas de consumo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para informar sobre los resultados de la auditoría se sugieren 4 enfoques, los cuales son:

- 1.- *El Enfoque de Inventarios*: Se prepara una lista con todas las actividades sociales de la compañía.
- 2.- *El Enfoque de Costos o Gastos*: Además de la lista de actividades sociales, se señalan las cantidades gastadas en cada actividad.
- 3.- *El Enfoque del Programa de Administración*: Después de hacer la lista de actividades y señalar las cantidades gastadas, se hace una declaración acerca de si la compañía alcanzó sus objetivos en cada actividad.
- 4.- *El Enfoque Costo-Beneficio*: Además de la información hecha en costos o gastos, se indica el valor real, es decir, el beneficio por cada gasto realizado.

Por lo tanto, la auditoría social se dedica no sólo a informar de la participación de la organización en actividades sociales, sino también a determinar si se alcanzó sus objetivos para cada actividad.

f) Auditoría Administrativa:

En el ámbito empresarial, la evaluación organizacional tiene el propósito de definir y explicar áreas-problema, y por ese motivo la *auditoría administrativa* es una herramienta para lograrlo.

Una auditoría administrativa no se debe confundir con una consultoría administrativa o con servicios de asesoría administrativa, porque no son iguales. Las

diferencias entre servicios administrativos y auditorías administrativas se presentan en el cuadro 3.2.

Cuadro 3.2 Diferencias entre servicios administrativos y auditorías administrativas

Aspectos a evaluar	Servicios Administrativos	Auditorías Administrativas
Propósito	Auxiliar a la gerencia.	Evaluar a la gerencia.
Orientación	Hacia una tarea.	Hacia el individuo
Método	Diseñado para una tarea específica.	Diseñado para permitir alguna estandarización, como uso de cuestionarios u otros materiales.
Repetición	Rara vez, limitada a la terminación de la tarea específica.	Frecuente, promueve una evaluación periódica.
Objetivo	Específico.	Hacia lo general o lo específico.

Fuente: FERNANDEZ, 1981.

A continuación se presentan las definiciones de auditoría administrativa expresadas por algunos autores:

“Leonard dice que: Es un 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 equipos humanos y físicos.

Hefferon menciona que: Es el arte de evaluar independientemente las políticas, planes, procedimientos, controles y prácticas de una entidad, con el objeto

de localizar los campos que se necesitan mejorarse y formular recomendaciones para el logro de esas mejoras.

Chapman y Alonso explican que: Es una función técnica, realizada por un experto en la materia, que consiste en la aplicación de diversos procedimientos, encaminados a permitirle emitir un juicio técnico.

Fernández dice que: 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 su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución." (Autores citados por Fernández, 1981:18-19)

3.3 Naturaleza y Propósito de la Auditoría Administrativa

El origen de la auditoría administrativa se basa en varias etapas como se muestra en el cuadro 3.3

Cuadro 3.3 Origen de la Auditoría Administrativa

Etapas	Autor que la Propone	Características
1.- Administración Sistemática (1832-1886)		-Primer indicio de auditoría administrativa. -Revisión de procesos y procedimientos. -Va de lo general a lo particular. -Eficiente el manejo de personal y control de inventarios.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.- Auditoría administrativa (1916)	Fayol	<p>-Proceso administrativo: Planeación, organización, dirección y control.</p> <p>-El control verifica lo que se planeó con lo que se está haciendo.</p> <p>-Se quiere probar la efectividad.</p>
3.- Auditoría Administrativa (1935)	McKinsey	<p>-Esquema de los 7 círculos Sistema. estilo. habilidad estrategia. valores compartidos. estructura. staff</p> <p>-Se enfoca a lo que está sucediendo hoy</p> <p>-Evalúa el ambiente presente y futuro de la empresa en todos los aspectos.</p>
4.- Auditoría Administrativa (1949)	Gotees	<p>-Técnica comprensiva: Entender resultados y aportar soluciones.</p> <p>- La técnica es para buscar los problemas y descubrir y corregir errores de administración.</p>
5.- Auditoría (1953)	George terry	<p>-Evaluación de la organización mediante 3 procedimientos:</p> <p>1.- Apreciación en su conjunto: Ver como funcionan todas las áreas.</p> <p>2.- Apreciación informal: Hacer un borrador de una encuesta rápida para darse una idea de cómo están las cosas.</p> <p>3.-Apreciación por comparación: Hacer una comparación de un área funcional de la empresa con la de la competencia.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en apuntes de Auditoría Administrativa I, 2001.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En las dos últimas décadas hubo enormes progresos en la tecnología de la información, en la presente década parece ser que habrá gran demanda de información referente al desempeño de los organismos sociales. La auditoría tradicional (financiera) se ha preocupado por cumplir con los requisitos de reglamentos y sobre todo al control financiero. Esto continúa siendo de gran significado y valor para las organizaciones industriales, comerciales y de servicios para mantener la confianza en los informes financieros.

Con el desarrollo de la tecnología de sistemas de información ha crecido la necesidad de examinar y evaluar lo adecuado de la información administrativa, así como también su exactitud. Además de auditar los registros financieros de un organismo, es necesario auditar también a los medios que utilizan los directivos con la finalidad de poder determinar si la información que se utiliza en la planeación estratégica y táctica, en la organización, en el control administrativo y en el sistema operativo es realmente la que se planeó.

En la actualidad, los funcionarios tienen la necesidad de contar con alguien que sea capaz de llevar a cabo el examen de evaluación de la calidad, tanto individual como colectiva de los gerentes; y la calidad de los procesos mediante los cuales funciona el organismo. Para que con esos elementos se cubra la totalidad o una parte del organismo, en cuanto a planes y objetivos, estructura organizacional, sistemas y procedimientos, información, métodos, etc.

Los organismos sociales en general, ya sean industriales, comerciales o de servicios, grandes, medianos o pequeños, pertenezcan al sector público o privado,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

se encuentran en distintas ocasiones a lo largo de su vida, con la necesidad de examinar su situación. Los directivos saben que constantemente se deben adaptar a las nuevas situaciones que se les presentan en un mundo tan cambiante, y no sólo en periodos de crisis, sino también en los de éxito hay esos cambios. Es así como surge la auditoría administrativa.

Una auditoría administrativa no se produce en el vacío, sino que forma parte de una estrategia, de un proceso de cambio que requiere una clara decisión del más alto nivel y un consenso de voluntades con el fin de lograr que una organización tenga la capacidad de transformarse y crecer de manera efectiva, es decir, está ligada a todo un proceso de desarrollo institucional, ya que la aportación de diferentes puntos de vista y experiencias, la toma de conciencia y la autocrítica en todos los niveles son determinantes para que esta herramienta pueda alcanzar los resultados esperados.

El análisis sistemático de todos y cada uno de los aspectos implica que se tenga la información suficiente, relevante, oportuna y veraz, para que se disponga de ella en el momento y lugar adecuados, con el fin de que sirva para la calidad en la toma de decisiones. Esa base de información permite ver globalmente la historia, el presente y el futuro de la organización, ver los hechos, los objetivos, la visión y las áreas de influencia que pueda tener la organización, para que las personas que se encarguen de realizar la auditoría partan de esas apreciaciones y acciones.

El contar con una metodología bien estructurada de instrumentos de medición, normas de calidad aceptadas y la formación de un equipo de trabajo serio y responsable son elementos muy valiosos para que se tenga la certeza que el empleo de la auditoría administrativa es el mejor medio para que la organización obtenga los juicios y criterios que la lleven a tener un mejor nivel de desempeño. Cuando la auditoría administrativa es aplicada obliga al auditor a investigar y a penetrar en lo más escondido de la esencia de las cosas, para aprovechar las experiencias y convertirlas en conocimientos para entender dónde está la organización, cómo llegó hasta allí, de dónde partió y a dónde quiere llegar.

3.4 Importancia de la Auditoría Administrativa

El objetivo primordial de la auditoría administrativa consiste en descubrir deficiencias e irregularidades en algunas áreas o en toda la organización, examinando e indicando las probables soluciones, es decir, que esa herramienta proporciona una evaluación cuantificada de la eficiencia a través de las etapas del proceso administrativo.

Algunos objetivos secundarios son los siguientes:

- Determinar las áreas que requieren prácticas mejores, y valorar su repercusión en el funcionamiento total del organismo.
- Descubrir las causas de una baja productividad con el fin de realizar que haga que la aumente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Auxiliar en la determinación de la variedad y colocación de los métodos de control.
- Verificar la habilidad administrativa de la dirección.
- Descubrir las diferencias que limitan el desarrollo del organismo.
- Etc.

La auditoría administrativa hace un análisis de las funciones administrativas y la relación entre las mismas: va más allá de la función contable para incluir la administración, las operaciones, las funciones, el personal, para mejorar a la administración al descubrir las deficiencias que limitan el desarrollo del organismo, mediante un análisis de manera racional y objetiva de cada una de las funciones operativas que se realizan en el organismo, para traerle beneficios tales como son:

- Evalúa y revisa en forma cuantitativa la eficiencia de cada área del organismo.
- Proporciona un panorama global de cómo está la empresa.
- Señala el grado de efectividad y las áreas cuyos problemas tienen que ser atendidos por parte de la dirección.
- Mejora continua, si se aplican las sugerencias del auditor.
- Competitividad en el ramo.
- Aportación de distintos puntos de vista y experiencias.
- Toma de conciencia generalizada.
- Articula y verifica los conceptos con los hechos.
- Impulsa el cambio.
- Proporciona bases para la toma de decisiones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Reorienta.
- Entre otros.

Por lo tanto, siendo que la auditoría administrativa es el medio más adecuado para la revisión y evaluación de la eficiencia administrativa, el que la debe de poner en práctica es el Licenciado en Administración, porque es la persona que tiene los conocimientos especiales para realizarla, puesto que maneja términos administrativos.

3.5 Marco General de la Auditoría Administrativa

Después de conocer varios elementos de la auditoría administrativa, es necesario delinear un marco teórico de la misma, por ello el autor Burton dice que para realizar el marco teórico se deben tomar en cuenta 4 puntos:

1.- Analizar el criterio para una auditoría administrativa: Aquí se pueden establecer 3 premisas:

- La auditoría debe tratar con lo objetivo y lo apreciable:* Las cosas se deben realizar sin prejuicios, ser imparciales. Y así si el auditor tiene la experiencia y ética, pues hará un juicio profesional.
- La auditoría debe tener relación con el presente y con el futuro:* El auditor debe examinar y evaluar aquello que existe actualmente. La auditoría administrativa está orientada hacia el futuro y por lo tanto, al evaluar la

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

administración del presente, se debe tomar en cuenta lo que se va a hacer en el futuro.

- c) *La auditoría debe producir un resultado que sea fácil de entender y usar:* Se debe dar un resultado claro para los interesados, es decir para los usuarios de la información que arroje el informe.

2.- Establecer normas de desempeño: Estas normas son necesarias para evaluar tanto lo procedimientos como los resultados. Aunque los procedimientos por sí sólo no pueden crear el control, es recomendable evaluar el control administrativo por medio de la valoración de los sistemas y procedimientos que la organización ha establecido.

Para crear las medidas de control se deben de identificar los factores de control como son: Los internos y externos, de los cuales se deben señalar sus elementos sobre los cuales se harán las normas:

Internos:

- *Sistema de planeación:* Objetivos, planes, políticas, procedimientos, programas, presupuestos.
- *Sistema de organización:* División del trabajo; jerarquización.
- *Sistema de dirección:* Motivación, comunicación, supervisión, mando o autoridad.
- *Sistemas operacionales:* Producción, ventas, compras, crédito y cobranza, recursos humanos, finanzas.

FALTA DE ORIGEN
TESIS CON

- **Factor analítico:** Sistemas y procedimientos, actividades.

Externos:

- **Medio ambiente:** Función social, mercados, competencia.

Así cuando se hagan las normas, se podrá investigar y evaluar cuantitativamente con la finalidad de apreciar la forma de cómo funciona el organismo.

3.- Elaborar informes de auditoría administrativa: Los informes son con el propósito de que el auditor pueda contar con un medio de información estructurado para dar a conocer los resultados del análisis. El informe debe ser elaborado de la siguiente manera:

- Planeación del informe:** Se ve quién lo va a leer y que uso va a tener y sobre eso se va a decidir acerca de qué se va a escribir.
- Organización de la información:** Los informes se deben de dividir y ordenar en las siguientes partes: La sección inicial, el estudio principal, las conclusiones y las recomendaciones. (Las partes pueden depender de su complejidad.)

4.- Crear procedimientos de auditoría administrativa: Los procedimientos son necesarios para que se asocian al trabajo y a la documentación para respaldar la opinión del auditor. En una auditoría administrativa, el auditor verifica si la dirección está obteniendo información adecuada para las decisiones y acciones que se tomarán. Por ello se requiere de un análisis extenso de información, con el fin de evaluar la eficacia del sistema que se tiene en el organismo. Por lo tanto, los procedimientos que se van a emplear incluyen cuestionarios bien estructurados, una

mayor confianza en las entrevistas con gerentes y se requerirá un estudio a fondo del sistema de información. Así mismo el auditor aplicará su criterio profesional y la tomar la decisión de cuál procedimiento de auditoría será el más indicado y eficiente." (BURTON citado por Fernández, 1981:22-27)

3.6 Principios de la Auditoría Administrativa

Para realizar una auditoría administrativa es necesario que se tengan normas fundamentales para que rijan a la auditoría, es decir, principios que vienen a ser parte de la auditoría, para que ésta logre sus objetivos. Y por ello "Fernández señala 3 principios fundamentales; los cuales son los siguientes:

1.- Sentido de evaluación:

La auditoría no intenta evaluar la capacidad técnica de ingenieros, contadores, administradores u otros especialistas, sino que se ocupa de llevar a cabo un examen y evaluación de la calidad tanto individual como colectiva de los gerentes (personas responsables de la administración de funciones) y ver si han tomado modelos adecuados que permitan la implantación de controles administrativos correctos que permitan la calidad en el trabajo, que los planes y objetivos se cumplan, y que los recursos se apliquen óptimamente.

2.- Importancia del proceso de verificación:

Una responsabilidad de la auditoría es determinar qué es lo que se está haciendo realmente en los niveles directivos, administrativos y operativos.

Los procedimientos de auditoría administrativa respaldan técnicamente la comprobación en la observación directa, la verificación de información, el análisis y la confirmación de datos, los cuales son necesarios para comprobar que si lo que se planeó se está llevando a cabo.

3.- Habilidad para pensar en términos administrativos:

El auditor administrativo debe ubicarse en la posición de un administrador y pensar como tal, es decir, preguntarse lo siguiente:

- ¿Qué se necesita conocer acerca del trabajo que se está desarrollando?
- ¿Cómo planear el trabajo?
- ¿Cómo medir el desempeño alcanzado?
- ¿Cómo motivar al personal?
- ¿Cuál es la forma de controlar el trabajo asignado?
- ¿Cómo asegurarse de que el trabajo de que el trabajo sea realizado oportuna y completamente? " (FERNÁNDEZ, 1981:31)

Así de ese modo es como se piensa en sentido administrativo, lo cual es de gran importancia para el auditor.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.7 Metodología de la Auditoría Administrativa

La auditoría administrativa para su realización requiere de una serie de fases o pasos sucesivos para su realización, y por ello es necesario que se conozcan para que se pueda hacer una auditoría eficiente. Es así como *Franklin* menciona que la metodología de auditoría administrativa tiene el propósito de servir como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistemática, unifiquen criterios, y delimiten la profundidad con que se aplicarán las técnicas de análisis administrativo para garantizar el manejo oportuno y objetivo de los resultados.

De acuerdo con esto, las etapas que integran la metodología son:

- Planeación.
- Instrumentación.
- Examen.
- Informe.
- Seguimiento.

(Ibid:55-56)

3.7.1. PLANEACION

La planeación refiere los lineamientos de carácter general que norman la aplicación de la auditoría administrativa, para garantizar la cobertura de los factores prioritarios, fuentes de estudio, investigación preliminar, proyecto de auditoría y diagnóstico preliminar, sean suficientes, pertinentes y relevantes.

3.7.1.1 Factores a Revisar

Son dos muy importantes: El proceso administrativo y elementos específicos que forman parte de su funcionamiento. En el primer caso, se incorporan las etapas del proceso administrativo y se definen las funciones que lo fundamentan, las cuales permiten un análisis lógico de la organización, ya que secuencian y relacionan todos sus componentes en forma natural y congruente. En el segundo caso, se incluye una relación de los elementos específicos que integran y complementan el proceso administrativo.

A) Proceso administrativo

El cual se mencionó en el capítulo uno.

ETAPA: PROPÓSITO ESTRATÉGICO:

Planeación: Definir el marco de actuación de la organización.

- ✓ Visión.
- ✓ Misión.
- ✓ Objetivos.
- ✓ Metas.
- ✓ Estrategias/tácticas.
- ✓ Políticas.
- ✓ Procedimientos.
- ✓ Programas.
- ✓ Enfoques.
- ✓ Niveles.
- ✓ Horizonte.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Organización : Diseñar e instrumentar la infraestructura para el funcionamiento de la organización.

- ✓ Estructura organizacional.
- ✓ División y distribución de Funciones.
- ✓ Cultura organizacional.
- ✓ Recursos humanos.
- ✓ Cambio organizacional.
- ✓ Estudios administrativos .
- ✓ Instrumentos técnicos de apoyo .

Dirección: Tomar las decisiones pertinentes para normar la gestión de la organización.

- ✓ Liderazgo.
- ✓ Comunicación.
- ✓ Motivación.
- ✓ Grupos y equipos de trabajo.
- ✓ Manejo del stress y conflicto.
- ✓ Información y tecnología.
- ✓ Toma de decisiones.
- ✓ Creatividad e innovación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Control: Medición del progreso de las acciones en función del desempeño.

- ✓ Naturaleza.
- ✓ Sistemas .
- ✓ Niveles.
- ✓ Proceso.
- ✓ Áreas de aplicación.
- ✓ Herramientas.
- ✓ Calidad.

B) Elemento específico:

- Objetivos
- Políticas
- Procedimientos
- Programas
- Sistemas
- Proyectos
- Coordinación
- Comunicación
- Proveedores
- Almacenes e Inventarios

Atributo Fundamental:

- Direccionan los esfuerzos de la organización.
- Norman y apoyan el funcionamiento general de la organización.
- Sistematizan lógicamente el trabajo.
- Ordenan en el tiempo las acciones.
- Definen la distribución interrelacionada de componentes .
- Promueven la unidad de propósito.
- Determina la unidad de acción .
- Posibilita el flujo de información .
- Suministro de insumos .
- Resguardo y canalización de recursos.

- Servicios Generales
 - Distribución del espacio
 - Adquisiciones
 - Importaciones
 - Recursos Humanos
 - Recursos Financieros y contabilidad
 - Producción
 - Comercialización
 - Investigación y desarrollo
 - Calidad
 - Servicio a clientes
 - Asesoría Interna
 - Asesoría Externa
- (Ibid:56-59)
- Desarrollo de condiciones de operación .
 - Disposición de instalaciones.
 - Abastecimiento de recursos.
 - Insumos de origen extranjero.
 - Calidad de vida en el trabajo.
 - Manejo y registro de recursos económicos.
 - Generación de productos y/o servicios
 - Desplazamiento y ubicación de productos y/o servicios.
 - Despliegue de creatividad e innovación.
 - Aseguramiento y mejora continua
 - Conocimiento y sistemas de respuesta.
 - Soporte administrativo.
 - Soporte administrativo con otra visión.

3.7.1.2 Fuentes de Estudio

⇄ Internas

- Órganos de gobierno.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

- Órganos de Control Interno.
- Socios.
- Niveles de la organización.
- Comisiones, comités y grupos de trabajo.
- Sistemas de información.

❖ **Externas**

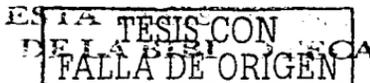
- Normativas
- Organizaciones análogas o del mismo sector o ramo.
- Organizaciones líderes en el campo de trabajo.
- Organismos nacionales e internacionales que dictan lineamientos o normas regulatorias.
- Redes de información.
- Proveedores.
- Clientes o usuarios.

(Ibid:60)

3.7.1.3 Investigación Preliminar

Definida la dirección y los factores a auditar, la secuencia lógica para su desarrollo requiere de un *reconocimiento* o investigación preliminar para determinar la situación administrativa de la organización.

Esto conlleva la necesidad de revisar la literatura técnica y legal, información del campo de trabajo, y toda clase de documentos relacionados con los factores



predeterminados, lo que puede provocar una reformulación de los objetivos, estrategias, acciones a seguir o tiempos de ejecución. Asimismo, analizar algunos de los problemas que puedan surgir. (Ibid:60-61)

3.7.1.4 Preparación del Proyecto de Auditoría

- **Propuesta técnica**

Naturaleza.- Tipo de auditoría que se pretende realizar.

Alcance.- Área(s) de aplicación.

Antecedentes.- Recuento de auditorías anteriores.

Objetivos.- Logros que se pretenden alcanzar.

Estrategia.- Ruta fundamental para orientar el curso de acción y asignación de recursos.

Justificación.- Demostración de la necesidad de instrumentarla.

Acciones.- Iniciativas o actividades necesarias para su ejecución.

Recursos.- Requerimientos humanos, materiales y tecnológicos.

Costo.- Estimación global y específica de recursos financieros necesarios.

Resultados.- Beneficios que se espera obtener.

Información complementaria.- Material e investigaciones que pueden servir como elementos de apoyo. (Ibid:61-62)

3.7.1.5 Programa de Trabajo

Identificación.- Nombre del estudio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Responsable(s).- Auditor a cargo de su implementación.

Área(s).- Universo bajo estudio.

Clave.- Número progresivo de las actividades estimadas.

Actividades.- Pasos específicos para captar y examinar la información.

Fases.- Definición del orden secuencial para realizar las actividades.

Calendario.- Fechas asignadas para el inicio y término de cada fase.

Representación gráfica.- Descripción de las acciones en cuadros e imágenes.

Formato.- Presentación y resguardo de avances.

Reportes de avance.- Seguimiento de las acciones.

Periodicidad.- Tiempo dispuesto para informar avances. (Ibid:62)

3.7.1.6 Asignación de la Responsabilidad

La selección del responsable puede recaer en el titular del órgano de control interno, en el encargado de alguna unidad de apoyo técnico o en un directivo de línea de alguna de las áreas de la organización, partiendo de la base de que tenga los conocimientos y experiencia necesarios en la implantación de auditorías administrativas.

La organización puede optar también por la contratación de servicio externo especializado en la materia.

Finalmente, existe la posibilidad de estructurar un equipo que combine tanto a personal de la organización como personal externo. (Ibid:62)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.7.1.7 Capacitación

Una vez definida la responsabilidad, se debe capacitar a la persona ó equipo designado, no sólo en lo que respecta al manejo de medios de investigación que se emplearán para el levantamiento de la información, sino en todo el proceso para preparar la aplicación e implantación de la auditoría.

Por lo anterior, se debe dar a conocer a éste personal el objetivo que se persigue, las áreas involucradas, la calendarización de actividades, los documentos de soporte, el inventario estimado de información a captar, la distribución de cargas de trabajo, el registro de la información, la forma de reportar y los mecanismos de coordinación y de reporte establecidos.

También es conveniente llevar a cabo una campaña de sensibilización en todos los niveles de la organización para promover un clima de confianza y colaboración. (Ibid:62-63)

3.7.1.8 Actitud

La labor de investigación tiene que llevarse a cabo sin prejuicios u opiniones preconcebidas por parte del auditor.

Es recomendable que los auditores adopten una conducta amable y discreta fin de procurarse una imagen positiva, lo que facilitará su tarea y estimulará la participación activa del personal de la organización. (Ibid:63)

3.7.1.9 Diagnóstico Preliminar

El diagnóstico en ésta fase, debe precisar claramente los fines susceptibles de alcanzar, los factores que se van a examinar, las técnicas a emplear y la programación que va orientar el curso de acción de la auditoría.

Con ésta perspectiva, el auditor está obligado a prever la realización de los siguientes pasos:

- ◆ Enriquecer la documentación de antecedentes y justificación de la auditoría.
- ◆ Afinar el objetivo general.
- ◆ Definir objetivos por área específica.
- ◆ Complementar la estrategia global.
- ◆ Ajustar y concretar el proyecto de auditoría.
- ◆ Establecer las acciones a seguir.
- ◆ Delimitar claramente el universo a examinar.
- ◆ Proponer el cuerpo de técnicas para la captación y análisis de la información.
- ◆ Plantear las alternativas de medición.
- ◆ Depurar los criterios para el manejo de papeles de trabajo y evidencia.
- ◆ Coadyuvar en el diseño e implementación del examen.
- ◆ Contribuir en la integración del informe.
- ◆ Proponer mecanismos de seguimiento. (Ibid:63-64)

3.7.2. INSTRUMENTACIÓN

Concluida la parte preparatoria se procede a la instrumentación de la auditoría, etapa en la cual se tiene que seleccionar y aplicar las técnicas de recolección que se estime más viables de acuerdo con las circunstancias propias de la auditoría, la medición que se empleará, el manejo de los papeles de trabajo y evidencia, así como la supervisión necesaria para mantener una coordinación efectiva. (Ibid:64)

3.7.2.1 Recopilación de Información

Esta tarea debe de enfocarse al registro de todo tipo de hallazgo y evidencia, que haga posible su examen objetivo, de otra manera se puede incurrir en errores de interpretación que causen retrasos u obliguen a recapturar la información, reprogramar la auditoría o, en su caso, a suspenderla.

Asimismo, aplicar un criterio de discriminación, teniendo siempre presente el objetivo del estudio, y proceder continuamente a su revisión y evaluación para mantener una línea de acción uniforme. (Ibid:64)

3.7.2.1.1 Técnicas de Recolección

Para recabar la información requerida en forma ágil y ordenada se puede emplear alguna o una combinación de las siguientes técnicas:

a) Investigación documental

Localización, selección y estudio de la documentación que puede aportar elementos de juicio a la auditoría. Las fuentes documentales básicas a las que se puede acudir son:

┆ Normativa

- Acta constitutiva.
- Ley que ordena la creación de la organización.
- Reglamento interno.
- Tratados. Convenios y Normas (nacionales e internacionales).
- Decretos y acuerdos.

┆ Administrativa

- Organigramas.
- Manuales administrativos.
- Cuadros de distribución del trabajo.
- Sistemas de información y certificación.
- Estadísticas de trabajo.
- Plantilla de personal.
- Inventarios de mobiliario y equipo.
- Sociogramas.
- Redes para el análisis lógico de problemas.
- Unidades de medida del desempeño.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

▫ **Mercado**

- Productos y/o servicios.
- Áreas.
- Población.
- Ingresos.
- Factores limitantes.
- Comportamiento de la oferta y la demanda.
- Determinación de precios.

▫ **Ubicación geográfica**

- Localización.
- Orden espacial interno.
- Distancias y costo de transporte.
- Alternativas de conexión con unidades nuevas.
- Justificación en relación al tamaño y procesos.

▫ **Estudios financieros**

- Recursos financieros para inversión.
- Análisis y proyecciones financieras.
- Programas de financiamiento.
- Evaluación financiera.

▫ **Situación económica**

- Sistema económico.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Naturaleza y ritmo del desarrollo de la economía.
- Aspectos sociales.
- Variables demográficas.
- Relaciones con el exterior.

b) Observación directa

Este recurso puede ser empleado por los auditores y consiste en la revisión del área física donde se desarrolla el trabajo de la organización, para conocer las condiciones de trabajo y el clima organizacional imperante.

c) Acceso a redes de información

El acceso a redes, permite detectar información operativa o normativa de clientes, socios, proveedores, empleados, organizaciones del sector o ramo, entre otras, via Intranet, Internet o Extranet, además de mantener una situación interactiva con el entorno.

d) Entrevista

Consiste en reunirse con una o varias personas y cuestionarlas orientadamente para obtener información.

e) Cuestionarios

Se emplean para obtener la información deseada en forma homogénea, y están constituidos por series de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulos o temática específica.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La calidad de la información que se obtenga dependerá de su estructura y forma de presentación.

f) Cédulas

Se utilizan para captar la información requerida de acuerdo con el propósito de la auditoría, y están conformadas por formularios cuyo diseño incorpora casillas, bloques y columnas que facilitan la agrupación y división de su contenido para su revisión y análisis, amén de que abren la posibilidad de ampliar el rango de respuesta. (Ibid:64-68)

3.7.2.1.2 Medición

Para consolidar la instrumentación, es necesario que los hechos se puedan evaluar relacionándolos con una medida, la cual parte de los indicadores establecidos para el proceso administrativo y de los elementos específicos, así como del propósito estratégico y atributos fundamentales asociados con uno y otro.

Las escalas que se empleen con este fin, cumplen con la función de garantizar la confiabilidad y validez de la información que se registra en los papeles de trabajo y que, posteriormente, servirá para comprobar la veracidad de las observaciones, conclusiones y recomendaciones contenidas en el informe de la auditoría.

(Ibid:68-69)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.7.2.1.3 Papeles de Trabajo

Para ordenar, agilizar e imprimir coherencia a su trabajo, el auditor tiene que hacerlo en lo que se denomina papeles de trabajo, que son los registros en los que consigna las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones alcanzadas.

Deben de formularse con claridad y exactitud, considerando los datos referentes al análisis, comprobación, opinión y conclusiones sobre los hechos, transacciones o situaciones detectadas. Los papeles de trabajo deben incluir:

- Identificación de la auditoría.
- Índices, cuestionarios, cédulas y resúmenes del trabajo realizado.
- Indicaciones de las observaciones recibidas durante la aplicación de la auditoría.
- Observaciones acerca del desarrollo de su trabajo.
- Anotaciones sobre información relevante.
- Ajustes realizados durante su ejecución.
- Lineamientos recibidos por área o fase de la aplicación.
- Reporte de posibles irregularidades. (Ibid:69-70)

3.7.2.1.4 Evidencia

La evidencia representa la comprobación fehaciente de los hallazgos durante el ejercicio de la auditoría, por lo que constituye un elemento relevante para fundamentar los juicios y conclusiones que formula el auditor. Se puede clasificar en los siguientes rubros:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

a) Física

Se obtiene mediante inspección u observación directa de las actividades, bienes o sucesos, y se presenta a través de notas, fotografías, gráficas, cuadros, mapas o muestras materiales.

b) Documental

Se obtiene por medio del análisis de documentos y esta contenida en cartas, contratos, registros, actas, minutas, facturas, recibos y toda clase de comunicación producto del trabajo.

c) Testimonial

Se consigue de toda persona que realiza declaraciones durante de aplicación de la auditoría.

d) Analítica

Comprende cálculos, comparaciones, razonamientos y desagregación de la información por áreas, apartados y/o componentes.

Para que la *evidencia* sea *útil* y *válida*, debe de llenar los siguientes **requisitos**:

- o **Suficiente**.- Si es la necesaria para sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del auditor.
- o **Competente**.- Si cumple con ser consistente, convincente, confiable y ha sido validada.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- o **Relevante.-** Cuando aporta elementos de juicio para demostrar o refutar un hecho en forma lógica y patente.
- o **Pertinente.-** Cuando exista congruencia entre las observaciones, conclusiones y recomendaciones de la auditoría. (Ibid:70-71)

3.7.2.1.5 Supervisión del Trabajo

La supervisión en las diferentes fases de la ejecución de la auditoría comprende:

- Revisión del programa de trabajo.
- Vigilancia constante y cercana al trabajo de los auditores.
- Aclaración oportuna de dudas.
- Control del tiempo invertido en función del estimado.
- Verificación oportuna y minuciosa de los papeles de trabajo.
- Revisión final del contenido de los papeles de trabajo para cerciorarse de que están completos y cumplen con su propósito. (Ibid:72)

3.7.3 EXAMEN

El examen de los factores de la auditoría, consiste en dividir o separar sus elementos componentes para conocer la naturaleza, características y el origen de su

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

comportamiento, sin perder de vista la relación, interdependencia e interacción de las partes entre sí y con el todo, y de éstas con su contexto. (Ibid:73)

3.7.3.1 Procedimiento

El procedimiento de examen consta de los siguientes pasos:

- 1.- Conocer el hecho que se analiza.
- 2.- Describir ese hecho.
- 3.- Descomponerlo para percibir todos sus aspectos y detalles.
- 4.- Revisarlo críticamente para comprender mejor cada elemento.
- 5.- Ordenar cada elemento de acuerdo al criterio de clasificación seleccionado, haciendo comparaciones y buscando analogías o discrepancias.
- 6.- Definir las relaciones que operan entre cada elemento, considerado individualmente y en conjunto.
- 7.- Identificar y explicar su comportamiento con el fin de entender las causas que lo originaron y el camino para su atención.

Un enfoque muy eficaz para consolidar el examen, consiste en adoptar una actitud interrogativa y formular de manera sistemática seis cuestionamientos:

- ¿Qué trabajo se hace? Naturaleza o tipo de labores que se realizan.
- ¿Para qué se hace? Propósitos que se persigue alcanzar.
- ¿Quién lo hace? Personal que interviene.
- ¿Cómo se hace? Métodos y técnicas que se aplican.
- ¿Con qué se hace? Equipos e instrumentos que se utilizan.

¿Cuándo se hace? Estacionalidad, secuencia y tiempos requeridos.

Después de obtener respuestas claras y precisas para cada una de las preguntas anteriores, éstas deben someterse, a su vez, a un nuevo interrogatorio, planteando la pregunta **¿Por qué?** hasta en cinco ocasiones, de manera consecutiva. A partir de este momento el examen se torna más crítico, y permite que las nuevas respuestas vayan abriendo una perspectiva más profunda. (Ibid:74)

3.7.3.2 Técnicas de Análisis Administrativo

Constituyen los instrumentos en que el auditor se apoya para complementar sus observaciones y le posibilitan:

- ✓ Comprobar cómo se están ejecutando las etapas del proceso administrativo.
- ✓ Evaluar cualitativa y cuantitativamente los indicadores establecidos.
- ✓ Examinar los resultados que está obteniendo la organización.
- ✓ Revisar las circunstancias que inciden en los resultados.
- ✓ Verificar los niveles de efectividad.
- ✓ Conocer el uso de los recursos.
- ✓ Determinar la medida de consistencia en procesos específicos.

Entre las técnicas que se utilizan para realizar el análisis y que representan un apoyo valioso para el auditor se encuentran las siguientes:

✓ **ORGANIZACIONALES**

- Administración por objetivos.
- Análisis de sistemas.
- Análisis de costo- beneficio.
- Análisis de estructuras.
- Análisis Factorial.
- Árbol de decisiones.
- Autoevaluación.
- Benchmarking.
- Control total de calidad.
- Desarrollo organizacional.
- Diagrama de causa y efecto.
- Diagrama de Pareto.
- Empowerment.
- Estudio de factibilidad.
- Estudio de viabilidad.
- Inteligencia emocional.
- Reingeniería organizacional.
- Reorganización.
- Técnica Delphi.

✓ **CUANTITATIVAS**

- Análisis de series de tiempos.
- Correlación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Modelos de inventario.
- Modelos integrados de producción.
- Muestreo.
- Números índices.
- Programación dinámica.
- Programación lineal.
- Simulación.
- Teoría de colas o de líneas de espera.
- Teoría de los grafos.
- Teoría de las decisiones. (Ibid:74-79)

3.7.3.3 Formulación del Diagnóstico Administrativo

Para que el diagnóstico administrativo aporte elementos de decisión sustantivos a la auditoría tiene que incorporar los siguientes aspectos:

- ❖ Descripción de la organización de acuerdo con su situación actual y su trayectoria histórica.
- ❖ Elementos probatorios de la necesidad de ejercer una auditoría administrativa.
- ❖ Definición de un objetivo general y objetivos por área específica.
- ❖ Efecto de la estrategia seguida.
- ❖ Consecuencias de la implementación del proyecto de auditoría.
- ❖ Nivel de aplicación del proceso administrativo.

- ❖ Comportamiento de los elementos específicos que coadyuvan con el proceso administrativo.
- ❖ Efectividad con la que se instrumentan las acciones administrativas.
- ❖ Racionalidad con que se utilizan los recursos.
- ❖ Calidad de vida de la organización.
- ❖ Alternativas de acción para elevar el desempeño organizacional.
- ❖ Índole de las relaciones con el entorno.
- ❖ Identificación de tendencias internas y externas.
- ❖ Detección de oportunidades de mejora. (Ibid:79-80)

3.7.4. INFORME

En virtud de que es en este documento el que señala los hallazgos, así como las conclusiones y recomendaciones de la auditoría, es indispensable que brinde suficiente información respecto a la magnitud de hallazgos y la frecuencia con que se presentan, dependiendo del número de casos o transacciones revisadas en función de las operaciones que realiza la organización.

Los resultados, las conclusiones y recomendaciones que de ellos se desprendan, deberán de reunir atributos tales como:

Objetividad.- Visión imparcial de los hechos.

Oportunidad.- Disponibilidad en tiempo y lugar de la información.

Claridad.- Fácil comprensión del contenido.

Utilidad.- Provecho que puede obtenerse de la información.

Calidad.- Apego a las normas de administración de la calidad y elementos del sistema de calidad en materia de servicios.

Lógica.- Secuencia acorde con el objeto y prioridades establecidas. (Ibid:80-81)

3.7.4.1 Lineamientos Generales para su Preparación

- No perder de vista el objeto de la auditoría cuando se llegue a las conclusiones y recomendaciones finales.
- Ponderar las soluciones que se propongan para hacerlas prácticas y viables.
- Explorar diferentes alternativas para transmitir las causas y efectos inherentes a los hallazgos, para traducirlas en recomendaciones preventivas o correctivas, según sea el caso.
- Homogeneizar la integración y presentación de los resultados para que exista coherencia entre los hallazgos y los criterios para su atención.
- Sentar las bases para la constitución de un mecanismo de información permanente.
- Crear conciencia en los niveles de decisión de la importancia que reviste el no cumplir o hacerlo extemporáneamente con las medidas recomendadas.
- Establecer la forma y contenido que deberán observar los reportes y seguimiento de las acciones.
- Tomar en cuenta los resultados de auditorías realizadas con anterioridad, para evaluar el tratamiento y cursos de acción tomados en la implementación de resultados. (Ibid:82-83)

3.7.4.1.1 Tipos de Informe

a) Informe general

Responsable. Área o unidad administrativa encargada de preparar el informe.

Introducción. Breve descripción de donde surgió la necesidad de aplicar la auditoría, mecanismos de coordinación y participación empleados para su desarrollo, duración de la revisión, así como el propósito y explicación general de su contenido.

Antecedentes. Exposición de la génesis de la organización, es decir los cambios, sucesos y vicisitudes de mayor relevancia que ha afrontado en forma total o parcial que influyeron en la decisión de implantar la auditoría.

Técnicas empleadas. Instrumentos y métodos utilizados para la obtención de resultados en función del objetivo.

Diagnóstico. Definición de las causas y consecuencias del estudio, mismas que justifican los cambios o modificaciones posibles.

Propuesta. Presentación de alternativas de acción, ventajas y desventajas que pueden derivarse, implicaciones de los cambios, y resultados esperados.

Estrategia de implantación. Explicación de los pasos o etapas previstas para instrumentar los resultados.

Seguimiento. Determinación de los mecanismos de información, control y evaluación, para garantizar el cumplimiento de los criterios propuestos.

Conclusiones y recomendaciones. Concentrado de los logros obtenidos, problemas detectados, soluciones instrumentadas y pautas sugeridas para la consecución real de las propuestas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Apéndices o anexos. Gráficos, cuadros y demás instrumentos de análisis administrativo que se consideren elementos auxiliares para la presentación y fundamentación del estudio.

b) Informe ejecutivo

Responsable. Área o unidad administrativa encargada de preparar el informe.

Período de revisión. Tiempo que comprendió el examen.

Objetivos. Propósitos que se pretende obtener con la auditoría.

Alcance. Profundidad con la que se examinó la organización.

Metodología. Explicación de las técnicas y procedimientos utilizados para captar y analizar la evidencia necesaria para cumplir con los objetivos de la auditoría.

Síntesis. Relación de los resultados alcanzados y logros obtenidos con los recursos asignados.

Conclusiones. Concentrado de aspectos prioritarios, acciones llevadas a cabo y propuestas de actuación.

c) Informe de aspectos relevantes

Documento que se integrara adoptando un criterio de selectividad, para contemplar los aspectos que reflejan los obstáculos, deficiencias o desviaciones captadas durante el examen de la organización. Mediante este informe se puede analizar y evaluar:

- o Si el proceso de aplicación de la auditoría se finalizó.
- o Si se presentaron observaciones relevantes.
- o Si la auditoría está en proceso, se reprogramó o se replanteó.

- o Las horas hombre realmente utilizadas.
- o La fundamentación de cada observación.
- o Las causas y efectos de las principales observaciones formuladas.
- o Las posibles consecuencias que se pueden derivar de las observaciones presentadas.

Para apoyar el proceso de toma de decisiones del titular de la organización, éste informe puede acompañarse de un ejemplar del informe general o ejecutivo.
(Ibid:83-85)

3.7.4.2 Propuesta de Implantación

La implantación está integrada por las fases siguientes:

3.7.4.2.1 Preparación del Programa

- o Determinar las actividades que deben de efectuarse y la secuencia para su realización.
- o Establecer el tiempo de duración de cada actividad y el total para la implantación.
- o Estimar los requerimientos de personal, instalaciones, mobiliario y equipo.
- o Delimitar claramente las responsabilidades del personal responsable de su ejecución.

3.7.4.3 Métodos de Implantación

Los métodos de implantación aceptados para traducir las recomendaciones en acciones específicas son:

a) Método instantáneo

Refiere la posibilidad de implantar las recomendaciones contenidas en los resultados de la auditoría en forma inmediata, tomando en cuenta que estos sean viables de ejecutar y que existan las condiciones para hacerlo efectivamente.

b) Método del proyecto piloto

Consiste en realizar un ensayo con los resultados de la auditoría en sólo una parte de la organización, con la finalidad de medir sus efectos, lo que facilita introducir cambios en una escala reducida, llevando a cabo cuantas pruebas sean necesarias antes de llevarlos a cabo en forma global.

c) Método de implantación en paralelo

Representa la operación simultánea, por un periodo determinado, tanto del ambiente o condiciones normales de trabajo, como las que se van a implantar, lo que permite efectuar modificaciones y ajustes sin problemas, al tiempo que deja que las nuevas condiciones funcionen libremente antes de suspender las anteriores.

d) Método de implantación parcial o por aproximaciones sucesivas

Consiste en seleccionar parte de los resultados de la auditoría e implantarlas procurando hacerlo sin causar grandes alteraciones y avanzar al siguiente paso

sólo hasta que se haya consolidado el anterior, lo que permite un cambio gradual y controlado.

3.7.4.4 Integración de Recursos

Estructurado el programa de implantación, se deben reunir los recursos para ponerlo en marcha.

Después, se tiene que desarrollar toda la base documental para fundamentar técnica y normativamente la implantación y, en su caso, al acondicionamiento físico de las instalaciones.

Finalmente, de acuerdo con los requerimientos de la auditoría y al programa de implantación, se lleva a cabo la selección y capacitación al personal que va a colaborar en su ejecución.

3.7.4.5 Ejecución del Programa

Cumplidos los pasos anteriores, se procede a implantar el estudio empleando el método seleccionado y realizando las actividades programadas.

En forma simultánea se tiene que efectuar el seguimiento y evaluación de los avances que se vayan obteniendo.

3.7.4.6 Presentación del Informe

Una vez que el informe ha quedado debidamente estructurado, el responsable de la auditoría convocará al grupo auditor para efectuar una revisión de su contenido, en caso de detectar algún aspecto susceptible de enriquecer o clarificar, realizará los ajustes necesarios para depurarlo.

Cuando se cuente con el informe final, se procederá a su entrega y presentación a:

- ◆ Titular de la organización.
- ◆ Órgano de gobierno.
- ◆ Niveles directivos.
- ◆ Mandos medios y nivel operativo.
- ◆ Grupo(s) de filiación, corporativo(s) o sectorial(es).
- ◆ Dependencia Globalizadora (en el caso de Instituciones Públicas).

Atendiendo a las normas de funcionamiento, convenios de coordinación, convención sectorial, estrategia y relaciones con el entorno, el informe se puede hacer extensivo a las instituciones con las que interactúa la organización, con el objeto de fortalecer o reconsiderar los criterios para el desarrollo del trabajo en conjunto.

La presentación del informe puede realizarse con el apoyo de equipos de cómputo, láminas o material audiovisual. (Ibid:86-88)

3.7.5. SEGUIMIENTO

Las observaciones que se producen como resultado de la auditoría deben sujetarse a un estricto seguimiento, ya que sólo se orientan a corregir las fallas detectadas, sino también a evitar su recurrencia.

En este sentido, el seguimiento no se limita a la determinación de observaciones o deficiencias, sino aportar elementos de crecimiento a la organización lo que hace posible:

- ✓ Verificar que las acciones realizadas como resultado de las observaciones, se lleven a la práctica en los términos y fechas establecidos conjuntamente con el responsable del área, función, proceso, programa, proyecto o recurso revisado a fin de alcanzar los resultados esperados.
- ✓ Facilitar al titular de la organización la toma de decisiones.
- ✓ Constatar las acciones que se llevaron a cabo para instrumentar las recomendaciones y al finalizar la revisión rendir un nuevo informe referente al grado y forma con que éstas se atendieron. (Ibid:88-89)

3.7.5.1 Lineamientos Generales

- Definir las áreas en las que se comprobará la implantación de las recomendaciones propuestas por el auditor tomando como referencia el informe de la auditoría y las sugerencias o comentarios del titular de la organización.
- Considerar la participación de especialistas cuando la evaluación de la implantación de recomendaciones así lo requiera.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- o Realizar con la amplitud necesaria, las pruebas adecuadas para obtener evidencia que fundamente la adopción de las recomendaciones sugeridas por el auditor.
- o Establecer los mecanismos necesarios para mantener un adecuado control del cumplimiento de las recomendaciones en los términos y fechas establecidos.
- o Brindar el apoyo necesario a las áreas involucradas durante el proceso de seguimiento e instrumentación de recomendaciones.
- o Evaluar los resultados y logros alcanzados como producto de la implantación de las recomendaciones.
- o Replantear las recomendaciones que se consideren indispensables, en especial cuando existan cambios plenamente justificados.
- o Reprogramar las fechas compromiso para implantar las recomendaciones en los casos en que éstas no se hayan adaptado o bien se atendieron parcialmente.
- o El auditor comentará con el área sujeta a seguimiento las observaciones, con el objeto de que se aporten pruebas o elementos de juicio adicionales que en el desarrollo de la auditoría no fueron expuestas, permitiendo con el rectificar su opinión.
- o Si a criterio del auditor se tiene que reportar el seguimiento de observaciones derivadas de una auditoría reportada en proceso, deberá adjuntarse al informe.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

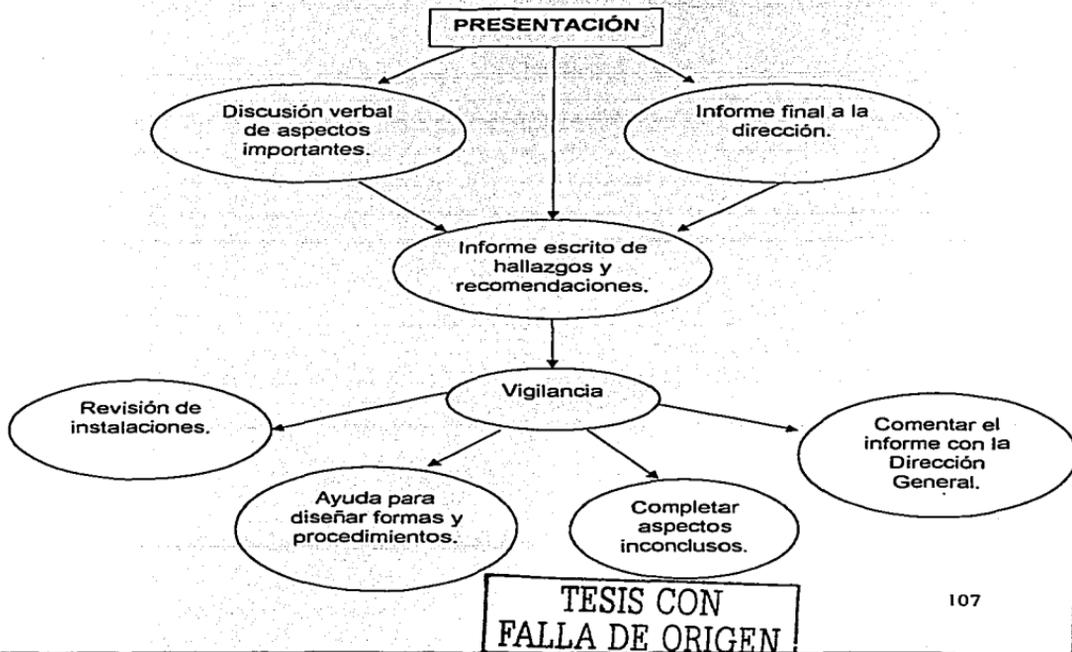
- Establecer, cuando se justifique fechas de reprogramación para implantar en su totalidad las recomendaciones conforme a los términos previamente acordados con el titular de la organización. (Ibid:89-90)

3.7.5.2 Criterios para la Ejecución de la Auditoría de Seguimiento

- Considerar las sugerencias o comentarios del titular de la organización referentes a las observaciones y recomendaciones contenidas en los informes, con el propósito de atenderlas en la auditoría de seguimiento a realizar.
- Entrevistarse previo a la ejecución de esta auditoría con los responsables de las áreas involucradas, a fin de obtener un panorama general del avance en la implantación de las recomendaciones.
- Especificar el número de semanas-hombre que comprenderá la revisión, el responsable de la supervisión y los auditores que participarán en la ejecución.
- Dar prioridad en la auditoría de seguimiento a la comprobación del cumplimiento en los términos establecidos y fechas programadas, la definición de medidas correctivas y las sugerencias de tipo preventivo para evitar la recurrencia de las observaciones detectadas por el auditor.
- Cuando en la auditoría de seguimiento se detecten nuevas irregularidades se deberá ampliar el alcance de los procedimientos de auditoría con la finalidad de plantear al responsable del área las recomendaciones necesarias para subsanar y establecer conjuntamente las fechas compromiso. (Ibid:91)

Rodríguez Valencia también menciona otro tipo de fases o contenido de la auditoría, el cual es el que realmente se va a utilizar en el caso práctico de la tesis, el cual se presenta a continuación:

- 1.- **EXAMEN:** Se ven las áreas a revisar y los detalles a estudiar.
- 2.- **EVALUACIÓN:** Se hace un análisis y síntesis científicamente interpretada para que se conozcan las causas y efectos del problema. Se realiza el proceso de evaluación de factores.
- 3.- **PRESENTACIÓN:** Se presentan los resultados obtenidos. En esta fase se hace lo siguiente:



El informe debe llevar la siguiente **estructura**:

a) Portada: Nombre de la empresa, fecha, nombre del auditor.

b) Exposición:

- Presentación del asunto: Introducción de la empresa y las anomalías que tiene.
- Posición del asunto (prefacio): Dar a conocer si el problema es urgente o no.
- Sumario: Índice.

c) Sección preliminar: Se hacen exposiciones complementarias como las siguientes:

- Propósito.
- Periodo: El tiempo que tarda la auditoría o plan de trabajo.
- Alcance: Hasta donde se va a auditar, si es toda la empresa o una sola área.
- Método utilizado: Si es cuestionario u otros.
- Copia de o de los cuestionarios en blanco.
- Personas entrevistadas: Nombres no, pero los puestos sí.

d) Cuerpo: Decir los hallazgos:

- Demostración: Dar a conocer el problema que se encuentra.
- Examen: En qué situación está la anomalía.
- Conclusión parcial.

e) Conclusiones: Se hace el diagnóstico final y recomendaciones.

f) Anexos: Son las gráficas, cuadros comparativos, entre otros.

Toda la anterior metodología, Valencia dice que debe llevar un proceso, el cual es el siguiente:

- a) Fijación de objetivos y alcance de la auditoría
- b) Investigación preliminar: Idea global de la empresa.
- c) Plan y programa de trabajo: cronograma.
- d) Diseño del instrumento de recopilación de información: entrevistas, cuestionarios, hojas de trabajo, entre otros.
- e) Recopilación y análisis de datos.
- f) Preparación del informe.
- g) Entrega del informe: El informe debe ser claro, sencillo y exacto.
- h) Vigilancia o supervisión de respuesta a la auditoría."

(Apuntes de Auditoría Administrativa II, 2002.)

3.8 Escalas de Evaluación de la Auditoría Administrativa

Quando se tiene la información de la auditoría es necesario evaluarla para sacar conclusiones y recomendaciones para la empresa. Por ello a continuación se presentan dos métodos, uno propuesto por el Banco de México, el cual es el análisis factorial, y el segundo es propuesto por Rodríguez Valencia, llamado ponderación de funciones o evaluación de la eficiencia, los cuales se explican a continuación:

- o "El Banco de México propone el siguiente método:

Análisis Factorial: Consiste en examinar y evaluar los factores que intervienen e influyen en la administración de un organismo social. Los factores se presentan a continuación:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- **Medio ambiente:** Es el conjunto de influencias externas que actúan sobre las operaciones de la empresa.
- **Política y dirección:** Es la orientación y manejo de la empresa mediante la dirección y vigilancia de sus actividades.
- **Productos y procesos:** Como están los procesos que llevan a cabo, qué tipos de productos y cuántos maneja la empresa.
- **Financiamiento:** Manejo de los aspectos monetarios y crediticios.
- **Medios de producción:** Es la maquinaria, equipo, instalaciones e inmuebles de servicio.
- **Fuerza de trabajo:** El personal con que cuenta la empresa.
- **Suministros:** Son las materias primas y materiales auxiliares.
- **Actividad productora:** Cuántos proveedores tiene la empresa, cuánto se tardan en satisfacer la demanda de la empresa.
- **Mercadeo:** Ver la orientación y manejo de la venta y la distribución de los productos.
- **Contabilidad y estadística:** Es el registro e información de los hechos y las operaciones económicas y financieras de la empresa." (FERNÁNDEZ, 1992:25-26)

□ *Rodríguez* dice que la auditoría se puede evaluar mediante el método de:

Ponderación de funciones o evaluación de la eficiencia: La finalidad de este método es la valoración de los datos obtenidos de las condiciones en que se encuentra la empresa. Consta de cuatro etapas, las cuales son las siguientes:

a) Ponderación de funciones: Se asigna a cada una de las funciones un valor que se conoce como *peso*, para establecer la importancia relativa de las mismas en la influencia de la empresa.

b) Determinación de factores o categorías a evaluar: Dentro de cada función hay diversos factores por evaluar, y para ello se tiene que tomar en cuenta la naturaleza, importancia y condiciones de la empresa. Los factores que propone Rodríguez son los siguientes:

- 1.- Objetivos y planes.
- 2.- Políticas y prácticas.
- 3.- Estructura orgánica.
- 4.- Sistemas y procedimientos.
- 5.- Métodos de control.
- 6.- Medios de operación.
- 7.- Potencial humano y elementos físicos empleados.

c) Asignación de puntos a los factores por evaluar: Los pesos señalados para las funciones pueden servir directamente para medir la eficiencia de cada una de ellas, pero para una mayor amplitud es necesario añadir los puntos. La cantidad de puntos que se le asignen a cada factor o categoría a evaluar y el que corresponda a cada función, generalmente varían de una empresa a otra, ya que los factores tienen influencia diferente en cada empresa.

d) Determinación de grados: Los factores o categorías a evaluar propuestos anteriormente corresponden a aspectos cualitativos y su presentación numérica variará de acuerdo con una escala de valores, cuya validez irá de acuerdo con el criterio utilizado en la determinación de grados. Los grados son cada uno de los

números convencionales representativos de una escala de valores. Rodríguez propone para ello una escala, la cual es la siguiente:

Excelente	5
Buena	4
Regular	3
Deficiente	2
Mala	1

El valor de cada punto sirve para ponderar los puntos asignados a cada factor, según su realización más o menos mala o buena.

Posteriormente la clasificación o evaluación consiste en multiplicar el número de puntos de cada factor por el valor del grado en que quede comprendido, de acuerdo con el grado de eficiencia determinado con base en técnicas de investigación usadas. La determinación total de puntos que corresponde a cada función será la suma de los puntos de los factores con ello se analizará la empresa, es así como la administración tiene que intervenir y hacer evaluaciones periódicas para identificar los puntos en que es necesario mejorar."

(RODRÍGUEZ citado por Fernández, 1992:159-165)

Este método es el que se utilizará para realizar la evaluación del caso práctico de la tesis correspondiente a la auditoría que se va a aplicar.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El capítulo 3 es de gran importancia, puesto que se mencionaron los elementos como el objetivo, metodología, etc, de la auditoría administrativa, para poder aplicarla en CAPASU, y realizarla de tal manera que se obtengan resultados claros, verídicos y exactos del organismo, con el fin de hacer un análisis que logre arrojar soluciones y recomendaciones para que el organismo las aplique y logre alcanzar los objetivos en un cien por ciento.

Es fundamental que se conozcan y comprendan los capítulos 1, 2 y 3, puesto que son la clave par que se logre realizar efectivamente el caso práctico que sigue a continuación. Los tres capítulos van unidos, ya que primero se debe conocer lo que es la administración para que se pueda llevar un orden y coordinación en los elementos que se aplicarán en la auditoría administrativa. Posteriormente saber cuáles son los tipos de empresas que existen para ver en cual tipo o categoría está CAPASU, la cual es la empresa que se va a estudiar. Y por último conocer los aspectos de la auditoría, los cuales se aplicarán para analizar al organismo. Es así como se explica la interrelación que existe entre los tres capítulos, los cuales son importantes para que se lleve a cabo el objetivo de la tesis.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 4

APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN (CAPASU) UN ORGANISMO DESCENTRALIZADO DE SERVICIOS

Para que se pueda realizar un trabajo o actividad, es necesario que se conozcan aspectos teóricos para que después se pongan en práctica los conocimientos aprendidos. Es así como los elementos mencionados en los tres capítulos anteriores proporcionan una base sólida, en la cual se dieron a conocer aspectos importantes de administración, empresa y auditoría, los cuales contribuyen para que se realice el caso práctico aplicado al organismo descentralizado de servicios CAPASU (Comisión de Agua potable, Alcantarillado y Saneamiento de Uruapan). Así mismo, a continuación se presentan en este capítulo los antecedentes, misión, visión y objetivos de CAPASU.

4.1 Antecedentes del Organismo

CAPASU Comisión de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Uruapan, nace el 24 de marzo de 1992, se encuentra ubicada en la calle Cupatitzio No. 207, Colonia la Tamacua, en donde pone a sus órdenes el servicio de agua potable.

Es una institución de servicios sin fines de lucro, pues su finalidad es satisfacer las necesidades de la ciudadanía con un servicio de calidad.

Está constituida por 13 miembros que constituyen el consejo directivo: Presidente municipal, Vicepresidente, Secretario y Vocales, los cuales forman parte de la CNA Comisión Nacional del Agua, CANACINTRA Cámara Nacional de la Industria y Transformación, CANACO Cámara Nacional de Comercio, entre otros.

CAPASU cuenta con 260 personas que trabajan con una gran transformación al servicio de la Sociedad Uruapense. Surge del H. Ayuntamiento como un organismo descentralizado del gobierno municipal por la necesidad de cumplir con las reglas del Programa Nacional de Agua; su financiamiento es tripartita, ya que se obtiene mediante la participación de los fondos Federales, Estatales y Municipales. (Entrevista con el Director de CAPASU, 01 de Junio del 2002)

4.2 Misión y Visión del Organismo

✓ *Misión:*

Resolver y satisfacer en calidad y cantidad el servicio de agua potable, alcantarillado y saneamiento a la población de Uruapan que ésta requiere actualmente y a futuro.

✓ *Visión:*

Trabajar con responsabilidad, honestidad y eficiencia, siendo el usuario la razón de ser, mostrando orden y disciplina en todos los trabajos, así como la alta calidad en la atención al público, todo ello para llegar a ser la mejor.

4.3 Objetivos del Organismo

Objetivo general de CAPASU es:

Operar, Administrar, Conservar, Regular y Plantear los Sistemas de Agua Potable; sirviendo con calidad a todo el público el general; contando con los elementos técnicos, financieros, materiales y humanos.

Objetivos específicos de las áreas:

- Recopilar información mensualmente para convocar a Junta de Consejo, con el fin de tomar buenas decisiones.
- Implementar un procedimiento que optimice las actividades diarias.
- Elaborar y supervisar la información que se envía a la Dirección General.
- Atender al público en general con rapidez y calidad en los pagos y contrataciones de tomas.
- Supervisar quienes son los que consumen más agua y colocar medidores.
- Mantener en todas las áreas una constante capacitación.
- Registrar, ordenar y clasificar las operaciones que se originen en la Institución.
- Comunicarse con el H. Ayuntamiento para recibir los apoyos económicos.
- Cumplir con el pago de impuestos, IVA, ISR, IMSS, entre otros.
- Reclutar y capacitar al personal, además de adecuarlo correctamente.
- Tener el equipo de cómputo actualizado.
- Obtener herramientas avanzadas para un mejor desempeño de labores.

4.4 Desarrollo de la Auditoría Administrativa

Para que la auditoría administrativa tenga un buen funcionamiento es necesario que lleve un orden, el cual se presenta a continuación.

4.4.1 Objetivo, Periodo y Alcance de la Auditoría Administrativa

4.4.1.1 Objetivo de la Auditoría Administrativa

Revisar, analizar, estudiar y evaluar al organismo de servicios denominado **CAPASU**, a través de un examen en sus diferentes áreas funcionales por medio de la aplicación del método de la auditoría administrativa de Rodríguez Valencia.

4.4.1.2 Periodo de la Auditoría Administrativa

La auditoría Administrativa se llevará a cabo del dos de junio al 15 de agosto del 2002.

4.4.1.3 Alcance de la Auditoría Administrativa

La auditoría administrativa se aplicará en todas las áreas del organismo, las cuales son:

- ◆ Dirección.
- ◆ Jurídico.
- ◆ Cómputo.
- ◆ Comercialización.
- ◆ Catastro y Padrón de Usuarios.
- ◆ Contabilidad y Finanzas.
- ◆ Recursos Humanos.
- ◆ Recursos Materiales y Servicios Generales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- ◆ Mantenimiento del Sistema.
- ◆ Operación del sistema.
- ◆ Obras y Proyectos.
- ◆ Saneamiento (P.T.A.R.).
- ◆ Difusión Social y Organización.

4.4.2 Limitaciones de la Aplicación de la Auditoría Administrativa

Algunos de los obstáculos o limitantes que se presentaron en la aplicación de la Auditoría Administrativa fueron las siguientes:

- Algunos de los trabajadores estaban de vacaciones.
- Muchos de los trabajadores no llegaron a la hora que se les citó debido a que son del área de campo y por la complejidad del trabajo no tuvieron la disponibilidad.
- Otros de los trabajadores de oficina no asistieron a las entrevistas, ya que tienen contacto directo todo el tiempo con el usuario y no pueden desatenderlo.

Por todas las limitantes anteriores, no se logró encuestar al total de la muestra.

4.4.3 Metodología de la Auditoría Administrativa

Se entrevistaron a noventa y tres personas, las cuales representan el 59.62 % de los trabajadores, y por ello la información que se obtenga sí tendrá validez, puesto que representa más de la mitad de las encuestas a aplicar.

Por lo tanto se aplicaron noventa y tres cuestionarios en las siguientes áreas:

- ◆ **Dirección:** *Cinco puestos.*- Director General, Subdirector Técnico, Subdirector Administrativo, Auxiliar de la Dirección, Auxiliar Administrativo *A Recepción.*
- ◆ **Jurídico:** Dos Auxiliares del Área Jurídica.
- ◆ **Cómputo:** *Tres puestos.*- Jefe del Departamento de Cómputo, Auxiliar del Departamento de Cómputo, Auxiliar Administrativo *B Cómputo.*
- ◆ **Comercialización:** *Veintiún puestos.*- Supervisor de Servicio Contratado, Auxiliar administrativo *A Servicio Contratado*, Chofer *B Servicio Contratado*, Supervisor de Restricciones y Cortes, Ayudante General *B Restricciones y Cortes*, Encargado de Quejas y Aclaraciones *Atención al Público*, Gestor de Cobro Convenios *Atención al Público*, Auxiliar Administrativo *A Cajas y Cobranza*, Auxiliar Administrativo *A Facturación y Notificación*, Dos Notificadores *Facturación y Notificación*, Auxiliar Administrativo *B Rezago*, Tres Gestores de Cobro *Rezago*, Tres Notificadores *Rezago*, Supervisor de Servicio Medido, Inspector *A Servicio Medido*, Inspector *B Servicio Medido.*

- ◆ **Catastro y Padrón de Usuarios: Diez puestos.**- Jefe del Departamento de Catastro y Padrón de Usuarios, Auxiliar Administrativo A *Padrón de Usuarios*, Gestor de Cobro *Padrón de Usuarios*, Gestor de Cobro *Catastro*, Auxiliar del Departamento de Catastro, Dos Gestores de Cobro *Catastro*, Ayudante General B *Catastro*, Dibujante *Catastro*, Inspector A *Regularizaciones*.
- ◆ **Contabilidad y Finanzas: Cinco puestos.**- Jefe del Departamento de Contabilidad y Finanzas, Dos Auxiliares Contables *Contabilidad*, Auxiliar Contable *Recursos Financieros*, Secretaria *Recursos Financieros*.
- ◆ **Recursos Humanos: Dos puestos.**- Encargada de Recursos Humanos, Auxiliar de Servicios Generales *Recursos Humanos*.
- ◆ **Recursos Materiales y Servicios Generales: Siete puestos.**- Jefe de Recursos Humanos Materiales y Servicios Generales, Almacenista, Auxiliar de Compras, Auxiliar Administrativo A, Auxiliar Almacenista, Dos Intendentes *Recursos Materiales y Servicios*.
- ◆ **Mantenimiento del Sistema: Once puestos.**- Jefe del Departamento de Mantenimiento, Secretaria *Mantenimiento*, Oficial Fontanero A *Redes de Agua Potable*, Oficial Fontanero B *Redes de Agua Potable*, Ayudante general B *Redes de Agua Potable*, Chofer A *Redes de Agua Potable*, Oficial Albañil B *Redes D S y P*, Auxiliar Electricista *Mantenimiento Electromecánico*, Dos Ayudantes Generales A *Instalaciones Civiles*, Oficial Mecánico *Equipo de Transporte*.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

- ◆ **Operación del Sistema: Cuatro puestos.-** Supervisor de Operación Sistema por Bombeo de Agua Potable, oficial Fontanero A Sistema por Bombeo de Agua Potable, Operador de Bombeo Sistema por Bombeo de Agua Potable, Auxiliar de Proyectos y Sistemas Sistema de Alcantarillado Sanitario y Colectores.
- ◆ **Obras y Proyectos: Diez puestos.-** Proyectista Proyectos y Presupuestos, Dibujante B proyectos y Presupuestos, Dos Ayudantes Generales B Topografía, Auxiliar de Proyectos Proyectos y Presupuestos, Supervisor de Obras Obras, Jefe de Albañiles Obras, Ayudante General A Obras, Ayudante General B Obras, Ayudante General A Obras Chofer.
- ◆ **Saneamiento —→ Planta Tratadora de Aguas Residuales (P.T.A.R.): Seis puestos.-** Jefe del Departamento de Saneamiento, Encargado de la Planta Tratadora, Auxiliar Operador Operación de P.T.A.R., Auxiliar de Laboratorio, Vigilante, Apoyo de Recursos Humanos.
- ◆ **Difusión Social y Organización: Siete puestos.-** Jefe de Difusión Social, Promotor Cultura del Agua, Inspector B Cultura del Agua, Diseño Gráfico Cultura del Agua, Encargada de Capacitación y Seguridad Social, Dos Trabajadoras Sociales.

El método utilizado para la realización de la auditoría Administrativa es el de **Rodríguez Valencia**, el cual dice que dicha auditoría se puede evaluar mediante el **Método de Ponderación de Funciones o Evaluación de la Eficiencia**, éste fue mencionado en el capítulo 3.

Así mismo para la aplicación de la Auditoría Administrativa se hizo el uso de cuestionarios basados en el método que Rodríguez propone, ya que éstos arrojan información clara, veraz y directa, con la cual se puede hacer un análisis para que se conozca más a fondo la problemática que tiene la empresa, así también para que se den las posibles sugerencias.

4.4.3.1 Determinación de la Muestra.

La Comisión de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Uruapan (CAPASU) cuenta con una población de 260 trabajadores que laboran en ella, de los cuales se encuestarán a sólo a unos de ellos, por medio de cuestionarios.

Para definir a quienes se encuestarán se utiliza la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{(O)^2(N)(P)(Q)}{e^2(N-1) + (P)(Q)(O)^2}$$

Donde:

N= Población.

n= Número de encuestas.

P= Probabilidad de que contesten que sí (50%).

Q= Probabilidad de que contesten que no (50%).

1= Constante.

e= Desviación estándar o grado de error.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Como el nivel de confianza es del 95%, pues el error será de 5%

O= Nivel de confianza, en el cual se busca el área sobre la curva, la cual se basa en z.

En este caso se utilizará un 95% de nivel de confianza, por lo cual se utiliza $z = 1.96$

Sustitución de la fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2 (260)(0.50)(0.50)}{(0.05)^2(260-1)+(0.50)(0.50)(1.96)^2}$$

$$= \frac{(3.8416)(260)(0.50)(0.50)}{(0.0025)(259)+(0.50)(0.50)(3.8416)}$$

$$= \frac{249.704}{(0.6475) + (0.9604)}$$

$$= \frac{249.704}{1.6079}$$

$$= 155.2982151 \longrightarrow 156$$

n = 156 encuestas a aplicar

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.4.3.2 Recopilación de Información

Para obtener información clara y directa se hace uso del cuestionario, ya que es una herramienta que permite analizar los datos de manera confiable, el cual se presenta a continuación:

CAPASU

El cuestionario se realiza con el fin de obtener información acerca de la empresa CAPASU para analizar en que situación está y dar recomendaciones si se encuentran anomalías u oportunidades de mejora. La información que se maneje será confidencial.

INSTRUCCIONES: Contestar objetivamente y con claridad las respuestas, señalando la que considere conveniente.

I.- OBJETIVOS Y PLANES

1.- ¿Tienen fijados objetivos y planes a seguir en el área?

a) SI (5)

b) NO (1) ¿Porqué?

2.- ¿Son conocidos los objetivos y planes por todo el personal del área?

a) SI (5) Mencione algunos

b) NO (1) ¿Porqué?

3.- ¿Se encuentran por escrito los objetivos?

a) SI (5)

b) NO (1) ¿Porqué?

4.- ¿Cada cuándo se revisan los objetivos y planes?

- a) Mensual (5)
- b) Semestral (4)
- c) Anual (2)
- d) De vez en cuando (1)

5.- ¿Quién fija los objetivos y planes en CAPASU?

- a) Director general (3)
- b) Jefes de área (1)
- c) Ambos (5)

6.- ¿Quién está a cargo de la revisión del cumplimiento de los objetivos y planes?

- a) Director general (5)
- b) Jefes de área (1)
- c) Ambos (3)

7.- ¿En quién recae la responsabilidad de planear?

- a) Director general (3)
- b) Jefes de área (1)
- c) Ambos (5)

8.- ¿Con base en qué se fijan los objetivos?

- a) Cifras históricas (5)
- b) Situación del mercado (3)
- c) Fortuita (1)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

9.- ¿Se cumplen en tiempo y forma los objetivos y planes del área?

- a) Siempre (5)
- b) A veces (2)
- c) Generalmente (4)
- d) Nunca (1)

10.- ¿En qué grado se cumplen los objetivos?

- a) 100 a 80% (5)
- b) 60 a 79% (4)
- c) 40 a 59% (3)
- d) 20 a 39% (2)
- e) 0 a 19% (1)

11.- ¿Existe un proceso para el establecimiento de los objetivos y planes? Explique el proceso.

- a) SI (5)
- b) NO (1) ¿Porqué?

12.- ¿Los planes son diseñados conforme a los objetivos?

- a) SI (5)
- b) NO (1)
- c) A VECES (3)

¿Por qué?

13.- ¿Los objetivos del área son congruentes con el objetivo general que persigue la empresa?

- a) SI (5)
- b) NO (1)
- c) A VECES (3)

14.- ¿Tienen definida una visión y misión en la empresa?

- a) SI (5) Menciónelas
- b) NO (1)

¿Por qué?

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.- ¿Quiénes participan en la formulación de políticas?

a) Director general (3)

b) Jefes de área (1)

c) Ambos (5)

3.- ¿Se cambian constantemente las políticas en el área?

a) SI (1)

b) NO (5)

c) AVECES (3)

¿Por qué?

4.- ¿Las políticas son de utilidad para el funcionamiento del área?.

a) Siempre (5)

b) A veces (3)

c) Nunca (1)

5.- ¿Se encuentran por escrito las políticas?

a) SI (5)

b) NO (1)

¿Porqué?

6.- ¿En qué grado se cumplen las políticas?

a) 100 a 80% (5)

b) 60 a 79% (4)

c) 40 a 59% (3)

d) 20 a 39% (2)

e) 0 a 19% (1)

III.- ESTRUCTURA ORGÁNICA

1.- ¿Cuenta la organización con una estructura bien definida?

a) SI (5)

b) NO (1)

(Agregue el organigrama)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.- ¿Cada cuándo se actualiza el organigrama?

- a) Cada vez que se crea una plaza (5)
- b) Implantación de nuevas técnicas (3)
- c) Nunca (1)

3.- ¿La estructura (organigrama) permite cumplir con el objeto o atribuciones de la organización?

- a) SI (5)
- b) NO (1)

¿Por qué?

4.- ¿Tiene el personal conocimiento de quiénes son los jefes inmediatos, así como sus subordinados?

- a) Todos (5)
- b) Algunos (3)
- c) Nadie (1)

5.- ¿El personal tiene claramente definidas las funciones a realizar?

- a) Siempre (5)
- b) A veces (2)
- c) Generalmente (4)
- d) Nunca (1)

6.- ¿Quién define las funciones?

- a) Director general (3)
- b) Jefes de área (1)
- c) Ambos (5)

7.- ¿Las funciones son claras para todos?

- a) SI (5)
- b) NO (1) ¿Por qué?

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

8.- ¿En qué grado se respetan los niveles jerárquicos?

- a) 100 a 80% (5)
- b) 60 a 79% (4)
- c) 40 a 59% (3)
- d) 20 a 39% (2)
- e) 0 a 19% (1)

9.- ¿De cuántas personas recibe órdenes?

- a) de 1 (5)
- b) Más de 1 (1)

¿De cuántas?

10.- ¿Las actividades que realiza van acorde al puesto que ocupa?

- a) Siempre (5)
- b) A veces (3)
- c) Nunca (1)

11.- ¿Existe duplicidad de mando en relación a sus funciones?

- a) Siempre (1)
- b) A veces (3)
- c) Nunca (5)

12.- ¿Cuentan con sistemas de asesoría para el mejor funcionamiento del área?

- a) SI (5)
- b) NO (1)

¿Por qué?

13.- ¿Cada cuándo se realiza dicha asesoría?

- a) Mensual (5)
- b) Trimestral (4)
- c) Semanal (2)
- d) De vez en cuando (1)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

IV.- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

- 1.- ¿Existen procedimientos escritos de cómo realizar sus funciones?
 - a) SI (5) Menciónelos
 - b) NO (1)
- 2.- ¿Con qué frecuencia se revisan y actualizan los procedimientos?
 - a) Mensual (5)
 - b) Semestral (4)
 - c) Anual (2)
 - d) De vez en cuando (1)
- 3.- ¿Cómo han repercutido dichos procedimientos en el desahogo de funciones?
 - a) Excelente (5)
 - b) Bueno (4)
 - c) Regular (3)
 - d) Deficiente (2)
 - e) Malo (1)
- 4.- ¿Cuentan con sistemas exclusivos para el área?
 - a) SI (5) Menciónelos
 - b) NO (1)

¿Por qué?
- 5.- ¿Quién diseña los sistemas?
 - a) Director general (3)
 - b) Jefes de área (1)
 - c) Ambos (5)
- 6.- ¿Existen conexiones del sistema con otras áreas de la empresa?
 - a) SI (5) Menciónelas
 - b) NO (1)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

7.- ¿Todo el personal conoce la conexión?

a) SI (5)

b) SOLO ALGUNOS (3)

c) NO (1)

¿Por qué?

8.- ¿Tiene el personal la libertad de innovar en cuanto a sistemas y procedimientos?

a) Siempre (5)

b) A veces (2)

c) Generalmente (4)

d) Nunca (1)

9.- ¿Han servido los procedimientos para tener una comprensión más clara de sus actividades?

a) SI (5)

b) A VECES (3)

c) NO (1)

¿Por qué?

V.- MÉTODOS DE CONTROL

1.- ¿Existe una estricta supervisión del cumplimiento de las actividades?

a) Siempre (5)

b) A veces (3)

c) Nunca (1)

2.- ¿Cuenta el área con formatos que le ayuden a desarrollar mejor las funciones?

a) SI (5) Menciónelos

b) NO (1)

3.- ¿Qué mecanismos de control se han establecido?

a) Reportes semanales (5)

b) Informes mensuales (3)

c) Ninguno (1)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.- ¿De qué manera apoyan las bitácoras el cumplimiento de las acciones en el área?

- a) Excelente (5)
- b) Bueno (4)
- c) Regular (3)
- d) Deficiente (2)
- e) Malo (1)

5.- ¿Quién las diseña?

- a) Director general (3)
- b) Jefes de área (1)
- c) Ambos (5)

6.- ¿Existe un instructivo de llenado de los mecanismos o formatos?

- a) SI (5)
- b) NO (1)

¿Por qué?

7.- ¿Se les distribuye los formatos a los trabajadores?

- a) SI (5)
- b) NO (1)

¿Por qué?

8.- ¿Cada cuándo se ejerce el control dentro del área?

- a) Diariamente (5)
- b) Semanalmente (4)
- c) Mensualmente (2)
- d) Nunca (1)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

13.- ¿Cómo se manejan las relaciones con el sindicato?

- a) Excelente (5)
- b) Buena (4)
- c) Regular (3)
- d) Deficiente (2)
- e) Mala (1)

14.- ¿Existe un reglamento interior?

- a) SI (5)
- b) NO (1)

¿Por qué?

15.- ¿Cuentan con un código de ética?

- a) SI (5)
- b) NO (1)

¿Por qué?

16.- ¿Cuentan con registros de los cambios que ha sufrido el organismo?

- a) SI (5)
- b) NO (1)

¿Por qué?

17.- ¿Tienen programas de trabajo?

- a) Siempre (5)
- b) Generalmente (4)
- c) A veces (2)
- d) Nunca (1)

VI.- MEDIOS DE OPERACIÓN

1.- ¿Cuentan con el equipo de trabajo suficiente para desempeñar sus labores?

a) SI (5) Cuál?

b) NO (1) ¿Porqué?

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

VII.- POTENCIAL HUMANO Y ELEMENTOS FÍSICOS

1.- ¿El personal recibe capacitación?

- a) 1 vez por año (2)
- b) 2 veces por año (3)
- c) 3 veces por año (4)
- d) Más de 3 veces al año (5)
- e) Nunca (1)

Mencione los temas

2.- ¿Existen programas de capacitación definidos por la empresa?

- a) SI (5) Menciónelos
- b) NO (1)

¿Por qué?

3.- ¿Cada cuándo se elaboran?

- a) Cada año (5)
- b) Cada 2 años (4)
- c) Cada 3 años (2)
- d) Nunca (1)

4.- ¿Quiénes brindan la capacitación?

Menciónelos

5.- ¿Quién mide el desempeño del personal?

- a) Director General (4)
- b) Compañeros (1)
- c) Usuarios (2)
- d) Todos los anteriores (5)

6.- ¿Cómo se evalúa el desempeño del personal del área?

- a) Por exámenes (2)
- b) Desempeño del personal (4)
- c) Ambos (5)
- d) Ninguno (1)

7.- ¿Cuentan con medidas de seguridad e higiene para realizar las actividades?

- a) SI (5) Cuáles?
- b) NO (1) ¿Porqué?

8.- ¿Se da sobrecarga de trabajo sobre algunas funciones?

- a) SI (1)
- b) NO (5) ¿Porqué?
- c) A VECES (3)

9.- ¿Cuentan con el espacio físico adecuado para el desarrollo de las funciones?

- a) SI (5)
- b) NO (1)

¿Por qué?

10.- Cuando entró a trabajar, ¿se le dieron a conocer sus funciones?

- a) SI (5)
- b) NO (1)

¿Por qué?

11.- ¿Cada cuando le cambian las funciones?

- a) Cuando hay reingeniería (5)
- b) Implantación de nuevas técnicas (3)
- c) Fortuita (1)

12.- ¿Están por escrito las funciones?

- a) SI (5)
- b) NO (1) ¿Porqué?

13.- ¿Se les dan incentivos adicionales por el cumplimiento de metas?

- a) SI (5)
- b) A VECES (3)
- c) NO (1)

Menciónelos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

14.- ¿Se dispone de un inventario actualizado de personal?

a) SI (5)

b) NO (1)

¿Por qué?

15.- ¿Existe creatividad e innovación en la empresa?

a) SI (5)

b) A VECES (3)

c) NO (1)

¿Por qué?

GRACIAS POR SU COOPERACIÓN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.4.4 Hallazgos

La información que se presenta a continuación es resultado del análisis de los siete factores que maneja Rodríguez Valencia. (Ver anexos de los factores)

I.- OBJETIVOS Y PLANES

Se observa que en todas las áreas los objetivos y planes son fijados por el Director General y toman en consideración las aportaciones de los Jefes de Área cuando están en las reuniones que se realizan periódicamente para llevar un mejor control de los avances que hay en CAPASU.

Los planes en todas las áreas son diseñados conforme a los objetivos que se persiguen en el organismo, pero cabe hacer notar que en el área de Dirección nada más un 60% los conoce; en el área Jurídica, y Saneamiento solo un 50% dicen que están por escrito; en Cómputo todos los conocen; en Comercialización un 67% conocen que están por escrito; en Catastro y Padrón de Usuarios, y Contabilidad y Finanzas un 80% de los encuestados dicen que están por escrito; en Recursos Humanos todos los conocen, pero dicen que no están por escrito; en Recursos Materiales y Servicios Generales 14% de los trabajadores mencionan que no hay objetivos en el área y los que sí conocen los objetivos dicen que algunos no están por escrito; en Mantenimiento del Sistema el 55% comentan que los objetivos no están por escrito; en Operación del Sistema el 75% de los empleados menciona que no están por escrito; en Obras y Proyectos el 70% de los trabajadores dicen que no están por escrito los objetivos; en Difusión Social y Organización el 71% de los trabajadores conocen los objetivos: Todo lo anterior refleja la falta de comunicación y además esa información no se maneja abiertamente por que solo la conocen puestos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

tipo. Es importante que todo el personal del área los conozca porque si se encuentran por escrito. Y para la formulación de objetivos y planes toman en cuenta las cifras históricas como son el registro de las demandas del servicio del año anterior y así mismo fijan los objetivos para el presente año, y además también una base muy importante es el presupuesto que tiene el organismo, ya que si las personas no pagan el servicio, pues no se obtiene los fondos necesarios para cubrir al 100% las necesidades de la población.

Para que el organismo funcione bien es necesaria la revisión de los objetivos y planes, y en el área de Dirección, Contabilidad y Finanzas, Mantenimiento del Sistema y Difusión Social y Organización los revisan semestralmente y de acuerdo a demás del Programa Anual de Operación (POA), sin embargo también hay revisiones en el transcurso del semestre; en Jurídico semanalmente a través de informes; en Cómputo, Comercialización, Catastro y Padrón de Usuarios, Operación del Sistema los revisan mensualmente, pero diariamente también se vigilan las metas propuestas en el día; en Recursos humanos cada 15 días; en Recursos Materiales y Servicios Generales al 43% de los trabajadores se los revisan cada mes, al 14% cada semestre y al 43% de vez en cuando, se observa que no hay uniformidad en la revisión; en Obras y Proyectos es variable la revisión, ya que el 80% de los encuestados les revisan los objetivos cada mes, al 10% cada semestre y al otro 10% de vez en cuando; en Saneamiento también es variable la revisión, puesto que al 67% de los trabajadores les revisan los objetivos varias veces en el mes y al 37% de vez en cuando; Y los encargados de revisar de que si se cumplan los objetivos y planes son el Dirección General y los Jefes de Área, ayudados por un área especial de planeación que está en CAPASU.

A veces no se logra un cumplimiento total de los objetivos por situaciones externas como el mal tiempo (clima), falta de cooperación de los usuarios y en algunos casos por la falta de interés del trabajador, y debido a ello los objetivos y planes se cumplen generalmente de un 80 a 100% en las áreas de Dirección, Jurídica, Cómputo, Catastro y Padrón de Usuarios. Contabilidad y Finanzas, Recursos Materiales y Servicios Generales, Mantenimiento del Sistema. Operación del Sistema, Obras y Proyectos y Difusión Social y Organización. Y en las áreas de Recursos Materiales y Servicios Generales, y en Difusión Social y Organización se cumplen de un 60 a 80% por la falta de recursos económicos.

El organismo tiene establecida una misión y una visión, pero solamente algunas personas de la empresa las conocen por que se las dieron a conocer verbalmente o en grupos. Y solo los que tienen un conocimiento total de la misión y visión son los puestos directivos. Sin embargo se observa que este desconocimiento se debe tanto a la falta de interés de los empleados como de los directivos. Pero algo muy notorio es que los trabajadores las deducen debido al giro de la empresa sin que se les diga en que consisten.

Y para que los objetivos se logren, en el área de Dirección un 80% de los encuestados utilizan estrategias para obtener fondos, y algunas de ellas son poner módulos de cobranza en puntos clave de la ciudad, publicidad en radio, periódico, televisión, murales, entre otros; en el área Jurídica un 50% de los encuestados utilizan estrategias para elaborar contratos y convenios que ayuden al organismo a obtener buenos resultados; en Cómputo un 100% usa las estrategias para que se

lleve un buen registro de los datos; en Comercialización un 86% de los trabajadores utilizan estrategias como son: la amabilidad, humildad, reconexiones, negociaciones con los pagos, entre otras; en Catastro y Padrón de Usuarios el 100% de los encuestados usan estrategias para atacar los sectores de la población; en Contabilidad y Finanzas el 80% de los trabajadores si utilizan estrategias para realizar los informes recabados de los datos financieros; en Recursos Humanos el 50% de los encuestados utilizan estrategias para realizar mejor el trabajo: en cuestiones de control de nómina y servicios generales; en Recursos Materiales y Servicios Generales el 86% de los empleados utilizan estrategias para agilizar el trabajo en cuanto al control de entradas y salidas de herramientas y mercancías, compras y cotizaciones; en Mantenimiento del Sistema el 55% de los encuestados usan estrategias para prevenir contingencias futuras; en Operación del Sistema el 75% de los empleados usan las estrategias para tener controles de los bombeos y válvulas del agua, ya que es importante que el trabajador sepa analizar bien los avances que ha tenido CAPASU para la toma de decisiones. Y se observa que si han tenido avances, puesto que en el área técnica están publicadas las zonas beneficiadas y las fuentes de abastecimiento de los años 1992, 1993, 1994, 1995, 1996-1997-1998, 1999 y el actual. Las fuentes de abastecimiento de CAPASU son los siguientes manantiales: Revelero 1y 2, Pescadito, Gandarillas 1 y 2, Hierbabuena y Piedra Ancha; en Obras y Proyectos un 70% de los encuestados usan estrategias para que los proyectos que elaboran sean los adecuados para el organismo: en Saneamiento un 33% de los encuestados si utilizan estrategias para sanear el agua y la puedan reutilizar en huertas y para que tomen agua los animales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

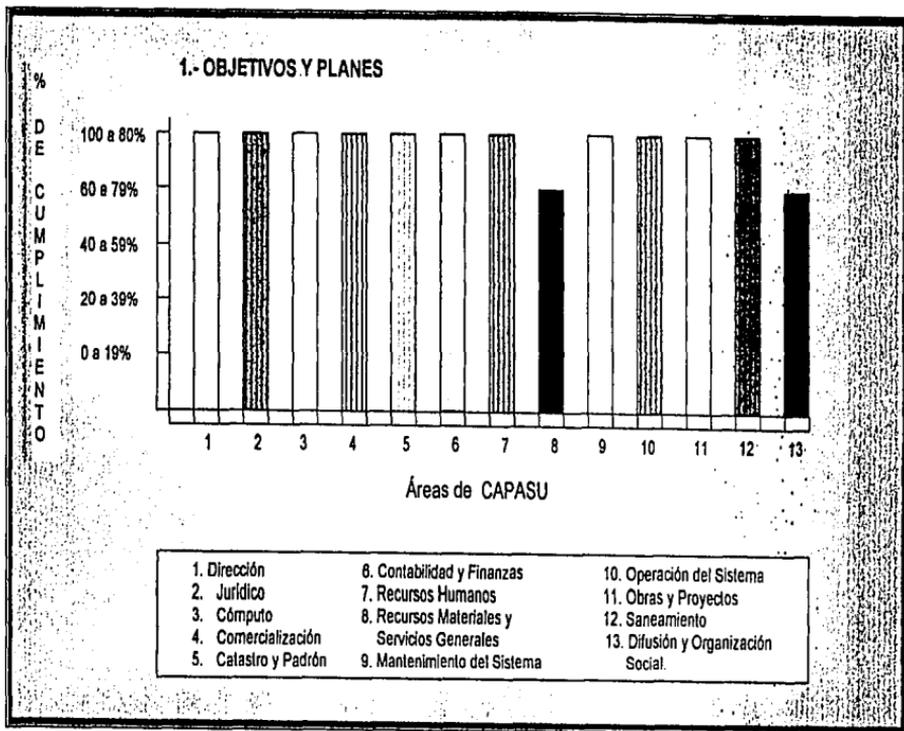
Y se observa que sí les están funcionando, puesto que las personas que se encuentran viviendo cerca de la planta tratadora se bañan con el agua saneada y hasta la fecha no han tenido ningún problema; y en Difusión Social y Organización todo el personal utiliza estrategias para promover las campañas para que los usuarios tomen conciencia de la importancia del agua. Y se observa que sí les están funcionando, puesto que acuden a las escuelas para que los niños tengan conocimiento de que es CAPASU y el cuidado que deben darle al agua. Y para ver las respuestas de la ciudadanía se hacen encuestas por medio de la aplicación de cuestionarios sobre el organismo, del trato que reciben al acudir a las instalaciones y del servicio que se les brinda.

Y todas las estrategias llevan a que las áreas hagan un análisis de las Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para llevar un mejor control de las situaciones del organismo operador.

La tendencia en este factor fue de 80 a 100% (Ver gráfica 1) en cuanto al cumplimiento de los objetivos, observándose así que el organismo debe estar pendiente de estos pequeños detalles para que logre alcanzar sus objetivos al 100% o los aumente según sus capacidades.

GRÁFICAS DE LA INFORMACIÓN

GRÁFICA 1



FUENTE: Elaboración propia en base en la investigación de campo, 2002.

II.- POLÍTICAS Y PRÁCTICAS

El organismo tiene diseñadas políticas como de uniformes, horarios de entradas-salidas de los trabajadores, alimentos, entre otras, pero en el área de Dirección solamente al 20% de los encuestados no siempre se les determinan las políticas que les permitan guiar las acciones para que el área tenga un buen funcionamiento; en las áreas: Jurídica. Comercialización. Catastro y Padrón de Usuarios. Contabilidad y Finanzas. Recursos Humanos. Recursos Materiales y Servicios Generales. Mantenimiento del Sistema. Operación del Sistema. Obras y Proyectos. Saneamiento y Difusión Social y Organización, a todos los encuestados siempre se les determinan las políticas que les permitan guiar las acciones para laboren efectivamente; en el área de Cómputo tienen formuladas políticas que generalmente orientan las acciones de todos los encuestados, las cuales permiten que se trabaje bajo un orden.

En la formulación de las políticas del organismo los encargados de diseñarlas son el Director General y los Jefes de Área en las reuniones, pero además la Junta de Gobierno diseña las de ley para el organismo debido al origen del mismo y posteriormente el Director y los Jefes las aplican.

Las políticas no se cambian constantemente, y dado a la formalidad del organismo se encuentran por escrito, pero solo algunas, porque otras están sobreentendidas, y ello da como resultado que sean siempre de gran utilidad para el funcionamiento del área, puesto que el personal debe llevar ciertos patrones de conducta para que realicen mejor las actividades y lleven una mejor convivencia.

Pero cabe hacer notar que las políticas solo se cumplen de un 60 a un 80% en las áreas de Dirección y Cómputo debido al poco interés de los directivos y de los

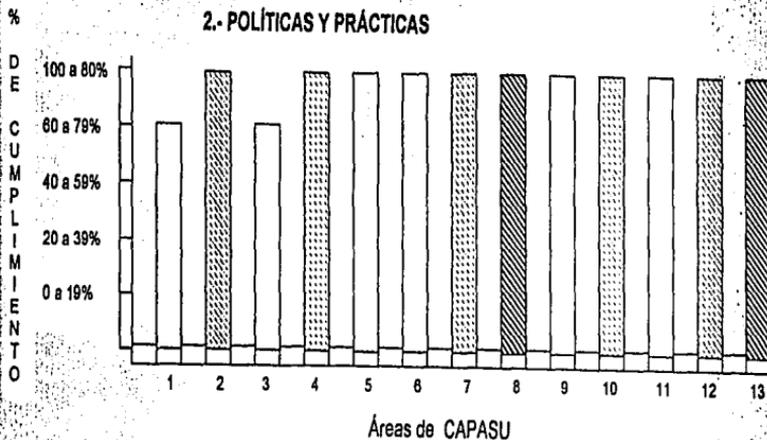
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

empleados por que no las ponen en acción todas. Y en las áreas: Jurídica, Comercialización, Catastro y Padrón de Usuarios, Contabilidad y Finanzas, Recursos Materiales y Servicios Generales, Recursos Humanos, Mantenimiento del Sistema, Operación del Sistema, Obras y Proyectos, Saneamiento, y Difusión Social y Organización se cumplen de un 80 a 100%.

La tendencia en este factor es de 80 a 100% (Ver gráfica 2), en cuanto al cumplimiento de las políticas, debido a que hace falta un poco de más control sobre la situación tanto de los empleados como de los directivos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GRÁFICA 2



- | | | |
|----------------------|--|------------------------------------|
| 1. Dirección | 6. Contabilidad y Finanzas | 10. Operación del Sistema |
| 2. Jurídico | 7. Recursos Humanos | 11. Obras y Proyectos |
| 3. Cómputo | 8. Recursos Materiales y Servicios Generales | 12. Saneamiento |
| 4. Comercialización | 9. Mantenimiento del Sistema | 13. Difusión y Organización Social |
| 5. Catastro y Padrón | | |

FUENTE: Elaboración propia en base en la investigación de campo, 2002.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

III.- ESTRUCTURA ORGÁNICA

La organización si cuenta con estructura bien definida, ya que está establecido el organigrama del organismo (Ver anexos), el cual se actualiza cuando se crea una nueva plaza y/o cuando se implantan nuevas técnicas, las cuales hacen que se requiera de una reestructuración. Pero se observa que el organismo tenía 10 años con el mismo organigrama y hasta hace poco lo actualizaron.

Las áreas de Dirección y Contabilidad y Finanzas dicen que la estructura que tiene CAPASU si permite cumplir con el objeto o atribuciones que persigue, en tanto que las áreas siguientes dicen que no por los siguientes motivos: el área Jurídica el 50% de lo encuestados dice no debido a la mala organización que existe en el mismo; Cómputo un 33% de los encuestados opina lo mismo que el área Jurídica; en Comercialización un 38% de los encuestados opina que no, aunque en esta área está establecido el organigrama de la misma, existe influentismo, compadrazgo, falta de capacitación, preferencias, falta de información, falta de coordinación, falta de definir y especificar labores, es decir, falta de administración en general; en Catastro y Padrón de Usuarios un 40% de los encuestados dice no, debido a que existen cambios constantes de personal de área a otra, y ese aspecto provoca que no haya estabilidad; en Recursos Humanos el 50% opina lo mismo que Catastro y Padrón de Usuarios; en Recursos Materiales y Servicios Generales un 14% de los encuestados dice no, ya que las personas ocupan puestos que no les corresponden y eso hace que haya descontento entre los trabajadores; en Mantenimiento del Sistema un 45% de los encuestados dice no, puesto que no hay un buen desempeño, falta más supervisión y organización y además tiene personal de más en unas áreas y en otras hace falta; en Operación del Sistema un 25% de los

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

trabajadores dice que no, por que falta más capacitación; en Obras y Proyectos un 10% opina que no; en Saneamiento el 33% de los encuestados opina que no; y en Difusión Social y Organización un 57% de los encuestados dice que no, ya que hace falta que se cumpla con el perfil de los trabajadores y además la demanda social no permite planear porque es cada día más grande y CAPASU obtiene más personal pero sin llevar un control y planeación del mismo. Sin embargo con la estructura que tiene CAPASU se han logrado alcanzar los objetivos planteados, aunque no en un 100%.

El encargado de definir las funciones para que haya un orden y coordinación en el organismo es el Director General con apoyo de los Jefes de Área, dando como resultado un trabajo en equipo que permite que las funciones les sean transmitidas a los trabajadores para que éstos se desempeñen al máximo y para ello les dan a conocer generalmente las funciones con claridad. Y también para que los trabajadores sepan a quien le tienen que obedecer les dicen en todas las áreas quienes son sus jefes inmediatos y así mismo los subordinados que tienen a su cargo.

Como la estructura del organismo si está formalizada se deben respetar los niveles jerárquicos, y se observa que si se respetan de un 80 a 100% en doce áreas, y se observa que no se respeta el 100% íntegro, puesto que en ocasiones el *compañerismo* no lo permite. Y en la única área que no se respetan de un 80 a 100%, sino de un 60 a 80% es en la de Difusión Social y Organización debido a la falta comunicación e inmadurez de las personas. Se observa que hace poco tiempo cambiaron al jefe de esta área, y el personal no se ha adaptado al mismo, debido a

que llevaban otro ritmo de trabajo y además de que tiene poca accesibilidad el jefe para la retroalimentación y sugerencias. Existe un enorme rechazo de los trabajadores hacia el jefe.

Un fenómeno que se presenta en CAPASU es que en varias áreas los trabajadores reciben órdenes directamente de más de una persona, lo cual se presenta a continuación en porcentajes: En las áreas de Dirección y Contabilidad y Finanzas se observa el 40%; en Catastro y Padrón de Usuarios el 20%; en Recursos Humanos el 50%; en Recursos Materiales y Servicios Generales el 29%; en Mantenimiento del Sistema el 36%; en Operación del Sistema el 100%; en Saneamiento el 17%; sin embargo eso no es problema en ninguna de las áreas anteriores, debido a que tienen prioridades y además los jefes no se contradicen entre ellos, puesto que hay comunicación, y en el área Jurídica los trabajadores reciben órdenes de una sola persona, siendo así esta área un ejemplo para la empresa. En las siguientes áreas también reciben órdenes de más de una persona pero se presenta que sí les afecta en cuanto a que provoca confusión y fuga de responsabilidades (cuellos de botella), y a continuación también se presenta en porcentajes: en Obras y Proyectos el 30%; en Difusión Social y Organización el 43%; en Cómputo el 66%; y en Comercialización el 43%.

La organización es un todo, pero se compone de partes, y es así como los trabajadores realizan actividades para contribuir con el objetivo general que persigue el organismo, y en el área de Dirección nada más un 20% de los encuestados son los únicos que a veces las actividades que realizan no van a corde al puesto que ocupan, debido a que realizan otras actividades de más, pero lo hacen por el bien del

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

organismo; en las áreas Jurídica, Contabilidad y Finanzas, Recursos Humanos, Recursos Materiales y Servicios Generales, Mantenimiento del Sistema, Operación del Sistema, Saneamiento, y Difusión Social y Organización las actividades que realizan siempre van acorde al puesto que ocupan; en Cómputo un 33% de los encuestados no tiene las actividades acorde al puesto que ocupa, ya que es programador y tiene el puesto de auxiliar administrativo, esto refleja que no se le ha dado un nombramiento de programador como le corresponde; en Comercialización un 24% de los encuestados las actividades que realiza a veces van acorde al puesto que ocupan, un 10% nunca van de acuerdo al puesto que ocupan, ya que hacen funciones de gestores y son notificadores, otros realizan actividades que no van con el puesto porque tienen otro nombramiento; en Catastro y Padrón de Usuarios un 80% de los encuestados dicen que las actividades que realizan generalmente van acorde al puesto que ocupan, pero el 20% no, porque hacen de todo un poco y además están ocupando un puesto pero no tienen un nombramiento; y en Obras y Proyectos un 10% de los encuestados dicen que las actividades que realizan no van acorde al puesto que ocupan, ya que hacen de todo. Se observa que se debe de dar los nombramientos correspondientes a los trabajadores, ya que debido a la formalidad del organismo deben de tener todo en orden.

Se observa que en el área de Dirección a veces hay asesorías, pero solo es semanal y en casos necesarios, debido a que como es el área principal del organismo, pues es la que realiza la función en ocasiones de asesoría para los departamentos que la componen, siendo así el área de soporte que permite que CAPASU no se descontrola; en el área Jurídica sí hay asesorías y son constantes,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

debido a que como es el área que apoya en problemas legales y de formalidad tanto a la Dirección del organismo como a las demás áreas que lo conforman; en Cómputo y Recursos Humanos se observa que hay asesorías generalmente cada semana de acuerdo a como se presenten las cosas; en Comercialización solamente un 29% de los trabajadores cuentan con sistemas de asesoría y se las dan generalmente cuando tiene dudas, y no son muchas ya que el departamento requiere más de capacidad para convencer al usuario de pagar el servicio; en Catastro y Padrón de Usuarios, y Contabilidad y Finanzas sí cuentan con sistemas de asesorías y se les da generalmente cuando es necesario para aclarar dudas que tengan; en Recursos Materiales y Servicios Generales un 57% de los trabajadores sí cuentan con sistemas de asesoría y se las dan de vez en cuando, puesto que no es necesario que se les esté dando la asesoría porque saben que hacer; en Mantenimiento del Sistema el 73% de los trabajadores sí cuentan con sistemas de asesoría y se las dan al 45% cada mes y al 55% de vez en cuando, eso refleja que no hay uniformidad en ese aspecto; en Operación del Sistema un 50% de los trabajadores sí cuentan con sistemas de asesoría y se las dan de vez en cuando porque no es necesario que sea constante debido a que tienen todo bajo control; en Obras y Proyectos un 90% de los trabajadores sí cuentan con sistemas de asesoría y se las dan un 30% cada mes y el 70% de vez en cuando, pero es debido a que en el área no es necesario que se les den uniformemente las asesorías; en Saneamiento el 67% de los trabajadores sí cuentan con sistemas de asesoría y se las dan un 17% cada mes y el 83% de vez en cuando, pero es debido a que en el área no es necesario, puesto que cada quien sabe muy bien lo que tiene que hacer; y en Difusión Social y Organización el 71% de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

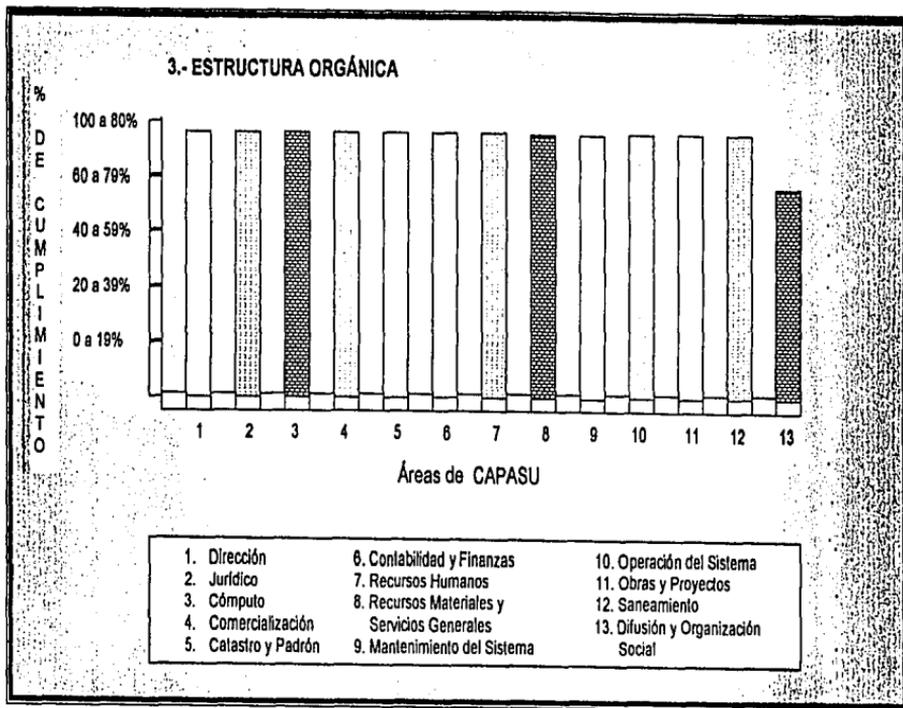
los trabajadores si cuentan con sistemas de asesoría y se las dan a un 29% cada mes y al 71% de vez en cuando, pero no es necesario que se les den continuamente.

Se ve que si les dan asesorías en general, pero cuando las necesitan.

La tendencia en este factor fue de 80 a 100% (Ver gráfica 3) en cuanto al respeto de niveles jerárquicos, en los cuales se muestra que los directivos deben controlar estos pequeños detalles para que se logre un respeto del 100%.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GRÁFICA 3



FUENTE: Elaboración propia en base en la investigación de campo, 2002.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

IV.- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

El todas las áreas sí hay procedimientos de cómo los trabajadores deben realizar las funciones, pero en las áreas de Dirección, Catastro y Padrón de Usuarios y Obras y Proyectos solo un 80% de los procedimientos de los trabajadores están por escrito y los otros no; en el área Jurídica no se encuentran por escrito; en Cómputo solo el 66% están por escrito; en Comercialización el 81% están por escrito; en Contabilidad y Finanzas el 60% están por escrito; en Recursos Humanos y Operación del Sistema el 50% no están por escrito; en Recursos Humanos y Servicios Generales el 86% están por escrito; en Mantenimiento del Sistema el 64% están por escrito; en Saneamiento están formalmente establecidos; y en Difusión Social y Organización el 57% están por escrito.

Los procedimientos deben ser comunicados a todo el personal, y se observa que en las áreas Jurídica, Dirección, Mantenimiento del Sistema, Recursos Humanos, y Difusión Social y Organización se los dicen nada más verbalmente; en Cómputo se los dicen a través de grupos; en Comercialización, Catastro y Padrón de Usuarios, Contabilidad y Finanzas, y Recursos Materiales y Servicios Generales a través de manuales; y en Operación del Sistema, Obras y Proyectos y Saneamiento es a través de manuales y verbalmente.

En el área de Dirección revisan los procedimientos cada tres meses para estar controlándolos; en el área Jurídica los revisan a un 50% de los encuestados cada mes y al otro 50% de vez en cuando, y esto refleja que hay poco control de los mismos; en Cómputo se los revisan a un 66% de los encuestados cada mes y al otro 33% de vez en cuando; en Comercialización se los revisan a un 10% de los encuestados cada seis meses y al 10% de vez en cuando, y al 80% cada mes, este

aspecto hace que no haya un control uniforme en el departamento; en Catastro y Padrón de Usuarios, Contabilidad y Finanzas y Mantenimiento del Sistema la revisión es cada seis meses; en Recursos Humanos es cada quincena; en Recursos Materiales y Servicios Generales, y Operación del Sistema la revisión de los procedimientos se hace cuan que es necesario, ya sea cada mes, seis meses, año o de vez en cuando, y esto refleja que es de acuerdo a las necesidades que se presenten: en Obras y Proyectos la revisión se hace un 60% cada mes y el 40% de vez en cuando, y se observa que no se le da mucha importancia a las asesorías en el área; en Saneamiento se hace un 83% cada mes y el 17% de vez en cuando, y se observa que se les da importancia a los procedimientos; y en Difusión Social y Organización se hace un 71% cada tres meses, un 14% cada mes y el otro 14% de vez en cuando, y se observa que sí existe control en el área. Todo lo anterior da como resultado que los procedimientos repercutan de buena manera en el desahogo de las funciones en todas las áreas de CAPASU, puesto que cada trabajador se coordina para lograr los objetivos.

Además de que en el organismo existen procedimientos también hay sistemas como en el área de Dirección son el control del teléfono, apoyo del área jurídica y de contraloría, entre otros; en Jurídico hay sistemas como la cobranza a través de los contratos y convenios que se realizan para que el usuario obtenga el servicio; en Cómputo son los programas de agua, visual basic, los cuales son diseñados por personal que trabaja en el área ayudados por un Ingeniero en Sistemas para que CAPASU logre tener una red de información eficiente para dar el servicio con calidad; en Comercialización el 24% de los encuestados no cuentan con sistemas que le ayuden a esclarecer sus dudas, pero el otro 76% si cuenta con él, y algunos

de los sistemas son convenios, cambios de nombre, cancelaciones, entre otros; en Catastro y Padrón de Usuarios un 10% de los encuestados no cuenta con sistemas que le ayuden a resolver lo que se pueda presentar, pero el otro 90% sí cuenta con él, y algunos de los sistemas elaboración de las listas de predios, gestiones de cobro, programas de auto cad y equipos de dibujo que ayudan al área a agilizar más las cosas; en Contabilidad y Finanzas si cuenta con sistemas, y algunos de ellos son de cómputo como conpaq, nomipaq; en Recursos Humanos es el nomipaq; en Recursos Materiales y Servicios Generales existen también sistemas y son: control del almacén de entradas y salidas de herramientas y mercancías, inventarios, compras y cotizaciones, archivo, expedientes de trabajadores, etc. ; en Mantenimiento del Sistema si hay sistemas; en Operación del Sistema hay sistemas y algunos de ellos son el sistema por bombeo y el sistema por gravedad de agua potable; en Obras y Proyectos un 90% del personal si utiliza sistemas y uno de ellos es el de cómputo como, auto cad, maquinaria, teodolitos, ploter, etc.; en Saneamiento un 67% del personal si utiliza sistemas y uno de ellos es el de la planta tratadora de aguas residuales; y en Difusión Social y Organización Un 86% del personal si utiliza sistemas y algunos son el hacer propaganda, videos, maquetas, murales, folletos y exposiciones en la Expoferia.

Y el que está a cargo del diseño de dichos sistemas es el Director General apoyado por los Jefes de Área. Además existen conexiones de un área con todas las demás del organismo, pero solo algunos conocen la conexión debido a la falta de interés.

Además en las áreas de Dirección, Comercialización, Contabilidad y Finanzas, Obras y Proyectos, y Saneamiento el personal tiene la libertad generalmente de

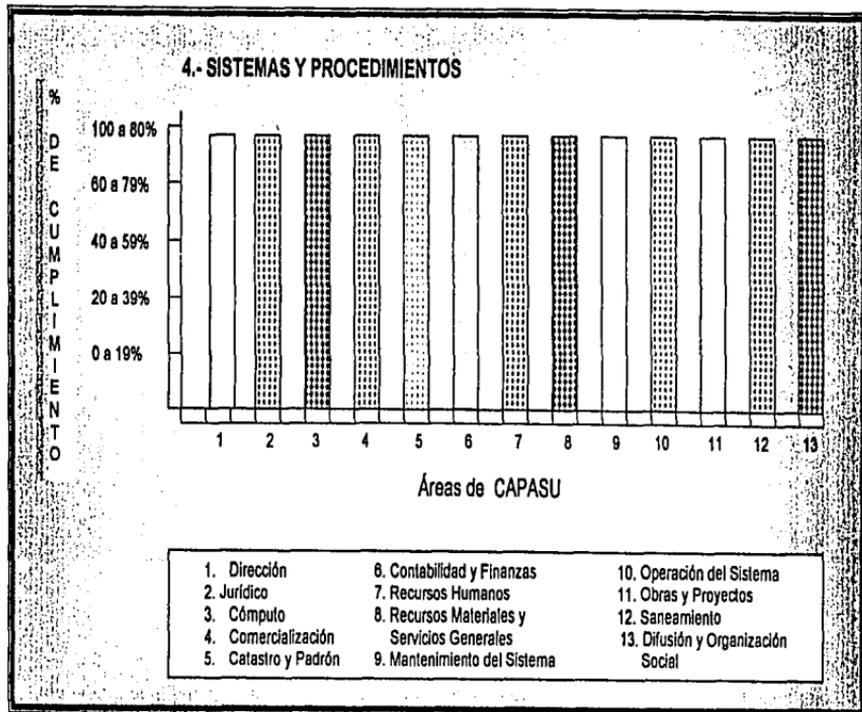
sugerir e innovar para que haya más eficiencia y desarrollo en cuanto a sistemas y procedimientos, y las propuestas se hacen en las reuniones o en el transcurso del trabajo diario, y sí se les toma en cuenta por que son parte de CAPASU; en Jurídico, Recursos Humanos, Difusión Social y Organización, Operación del Sistema, y Catastro y Padrón de Usuarios siempre sugieren y si se les hace caso; en Cómputo a veces los trabajadores tienen la libertad de sugerir e innovar en cuanto a sistemas y procedimientos como la formulación de algún programa, pero como ya están los programas, pues en ocasiones no les hacen caso a las sugerencias que hacen; en Recursos Materiales y Servicios Generales el 57% del personal siempre tiene la libertad de innovar en cuanto a sistemas y procedimientos, el 29% a veces lo ha hecho y el 14% nunca ha propuesto algo, esto refleja que hace falta promover que los trabajadores pueden aportar y que además los trabajadores no tienen interés por aportar; en Mantenimiento del Sistema el 9% del personal no tiene la libertad de innovar, pero es porque no ha hecho valer ese derecho, porque nada más hace su trabajo y listo.

En el organismo todas las ideas son de gran ayuda para el buen funcionamiento de las actividades.

La tendencia de este factor fue de 80 a 100% (Ver gráfica 4) en cuanto a la existencia de los sistemas y procedimientos en el organismo. Como los manuales están en proceso, es necesario que los directivos detallen adecuadamente los mismos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GRÁFICA 4



FUENTE: Elaboración propia en base en la investigación de campo, 2002.

V.- METODOS DE CONTROL

El POA Plan Operativo Anual tiene desglosadas las actividades para que el organismo funcione en optimas condiciones.

Todas las áreas cuentan con mecanismos de control, como son:

Dirección: cuenta con supervisiones que se realizan generalmente; formatos que se les distribuyen a todos los trabajadores y les ayudan a desarrollar mejor las funciones, pero solo un 60% de los encuestados dice que no tienen instructivo debido a que son claros; bitácoras que les apoyan de buena forma en el cumplimiento de sus acciones, porque los trabajadores escriben las actividades diarias para ir controlando así sus operaciones; reportes diarios y trimestrales; registros de los cambios que ha sufrido CAPASU: cifras económicas, tomas, predios, etc.;

Jurídico: siempre se realizan las supervisiones; un 50% de los encuestados sí utilizan formatos como por ejemplo de cobranza y se les distribuyen a todos los trabajadores que lo necesitan para agilizar las actividades, pero ningún formato tiene instructivo debido a que son claros y nada más esa área los puede utilizar; reportes semanales; registros en la computadora de los cambios que ha sufrido CAPASU: de aspectos legales;

Cómputo: siempre hay supervisiones; sí utilizan formatos como por ejemplo de algunas indicaciones de un programa, y sí se les distribuyen a todos los trabajadores que lo necesitan para que sepan como funcionan las cosas, pero nada más el 33% de los encuestados dicen que los formatos tienen instructivos; informes mensuales; registros en la computadora de los cambios que ha sufrido CAPASU: de aspectos en general en el sistema;

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Comercialización: generalmente hay supervisiones; un 90% sí tienen formatos como por ejemplo algunos de ellos son recibos del servicio, restricciones, multas, notificaciones, convenios, entre otros, y se les distribuye nada más a un 29% de los encuestados, pero nada más el 24% de los encuestados dicen que los formatos tienen instructivos debido a que son claros los formatos; reportes semanales; registros en la computadora de los cambios que ha sufrido CAPASU: de cifras de tomas, usuarios, entre otros;

Catastro y Padrón de Usuarios: siempre hay supervisiones; sí tienen formatos como por ejemplo bitácoras, y otros, y se les distribuyen los formatos a todos los encuestados, pero nada más el 10% de los encuestados dicen que los formatos tienen instructivos debido a que son claros; reportes semanales; registros en la computadora de los cambios que ha sufrido CAPASU: predios;

Contabilidad y Finanzas: siempre hay supervisiones; un 80% de los encuestados sí tienen formatos como por ejemplo pólizas, cheques, recibos, etc., pero nada más el 20% de los encuestados dicen que los formatos tienen instructivos; reportes semanales; registros en la computadora de los cambios que ha sufrido CAPASU: estados de resultados, flujos de efectivo, balance general, entre otros;

Recursos Humanos: a veces hay supervisiones; sí tienen formatos como por ejemplo recibos de nómina, del Instituto Mexicano del Seguro Social, Infonavit, entre otros, y se les distribuyen los formatos solo al 50% de los encuestados porque no es necesario que se les distribuya a todos, pero los formatos no tienen instructivos debido a la claridad de los mismos; reportes semanales; registros en la computadora de los cambios que ha sufrido CAPASU: sueldos y salarios, bajas y altas de personal, etc.;

Recursos Materiales y Servicios Generales: generalmente hay supervisiones; un 29% no tienen formatos en el área, ya que no son necesarios debido a que es el personal de intendencia, pero los formatos que hay en el almacén no tienen instructivos debido a que son claros y entendidos por los trabajadores; informes mensuales; registros en la computadora de los cambios que ha sufrido CAPASU; documentos en general de los trabajadores, inventarios, entre otros;

Mantenimiento del Sistema: siempre hay supervisiones en el área; un 45% si tienen formatos, y un 95% de los mismos no tienen instructivos debido a que son entendibles; informes mensuales; registros en la computadora de los cambios que ha sufrido CAPASU: cuestiones de mantenimiento del sistema;

Operación del Sistema: siempre se supervisa los trabajadores; un 25% si tienen formatos, y no tienen instructivos debido a que son claros; reportes semanales; registros en la computadora de los cambios que ha sufrido CAPASU: cuestiones de bombeos, manantiales;

Obras y Proyectos: si tienen formatos, y un 90% no tienen instructivos debido a que son claros; un 70% del personal hacen reportes semanales, pero el otro 30% no hacen de ningún reporte porque dicen que no es necesario; registros en la computadora de los cambios que ha sufrido CAPASU: los avances de los proyectos;

Saneamiento: generalmente se realizan supervisiones en el trabajo; todo el personal sí tiene formatos, y un 17% no tienen instructivos; y además a todos los trabajadores se les distribuyen formatos tanto de controles químicos como de las listas del personal que labora en la planta; un 67% del personal hacen reportes diarios y el otro 30% hacen reportes mensuales, se observa que sí hay control en la planta debido a la importancia que tiene; registros en la computadora de los cambios

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

que ha sufrido CAPASU: son pocos por que la planta empezó a funcionar hace aproximadamente como dos años;

Difusión Social y Organización: generalmente se realizan supervisiones en el trabajo; el 71% del personal sí tiene formatos como trípticos, información del agua y de los manantiales, pero el mismo porcentaje dice no tienen instructivos los formatos porque son claros; el personal hace reportes bimestrales y cada vez que se hace un evento como la Expoferia; bitácoras donde los trabajadores anotan diariamente las actividades que realizan, apoyándolos de buena manera para agilizar el trabajo y recordar lo que hicieron; registros en la computadora de los cambios que ha sufrido CAPASU: diseños, campañas, entre otros.

Para que una empresa funcione es necesario que haya retroalimentación, y en las área de Dirección se da en la juntas, y eso provoca que nada más los que asisten a ellas se dan cuenta y los demás ya no reciben la misma información; en Jurídico, Recursos Materiales y Servicios Generales se da cada mes por el Jefe: en Cómputo por reportes diarios debido a que si el sistema funciona bien, pues se sigue laborando de buena manera y si hay un problema se detecta y se soluciona. Pero en ocasiones si algo le pasa al sistema las cosas se estancan; en Comercialización, Catastro y Padrón de Usuarios por evaluaciones mensuales en las juntas; en Contabilidad y Finanzas un 20% de los encuestados opina que por parte de la empresa no se recibe retroalimentación y ese provoca desmotivación; en Recursos Humanos un 50% dice que en las juntas y el otro 50% nunca le han dado retroalimentación y si es necesario como un factor de motivación; en Mantenimiento del Sistema a un 36% de los encuestados no se les retroalimenta de ninguna forma,

eso refleja que la empresa no está utilizando un patrón uniforme para todos los trabajadores del área; en Operación del Sistema la retroalimentación se hace diariamente a través de reportes de los resultados de las actividades; en Obras y Proyectos a un 30% de los encuestados no se les retroalimenta de ninguna forma, ya que como son trabajadores de campo pues se ve que no les dan la misma importancia que a los demás; en Saneamiento nada más a un 67% se les da, y ello provoca que el otro 33% no tenga claramente si lo que hace esta bien o no; y en Difusión Social y Organización al 14% de ninguna forma se les da, y es debido a que no hay una buena relación con el jefe.

En las áreas de Dirección, Operación del Sistema, Contabilidad y Finanzas, Recursos Humanos, Cómputo sí hay conocimiento de que el organismo tiene un manual múltiple de procedimientos, y organización, y además de que los nuevos manuales están en proceso como es el reglamento interno y un código de ética para que CAPASU fundamente sus acciones; en Jurídico se observa que hay desconocimiento de que el organismo tiene un manual múltiple de procedimientos, y organización, y además de que los nuevos manuales están en proceso, además nada más el 50% de los encuestados saben que si existe un reglamento, eso refleja la falta de comunicación entre departamentos y Jefes de Área; en Comercialización un 33% de los encuestados no saben que existen manuales de procedimientos, y organización, y además de que los nuevos manuales están en proceso como es también el reglamento; en Catastro y Padrón de Usuarios un 40% también desconocen los manuales; en Recursos Materiales y Servicios Generales, Difusión Social y Organización, y Mantenimiento del Sistema el 71% conoce la existencia de

los manuales; en Obras y Proyectos un 60% del personal conoce la existencia manuales de procedimientos y organización, y además de los nuevos manuales que están en proceso, pero el código de ética que está en proceso solo lo conoce un 80% de los encuestados; en Saneamiento un 67% del personal conoce la existencia manuales de procedimientos y organización, y además de los nuevos manuales que están en proceso, pero el código de ética que está en proceso solo lo conoce un 33% de los encuestados. Se observa que si hay conocimiento de la existencia de manuales en el organismo, pero hace falta más interés por parte de los trabajadores y directivos.

Para que el trabajador tenga un apoyo más existe un sindicato, el cual lleva buenas relaciones con el organismo debido a la disponibilidad y comunicación entre patrón y trabajador, reflejando así que no ha habido huelgas desde que CAPASU se fundó.

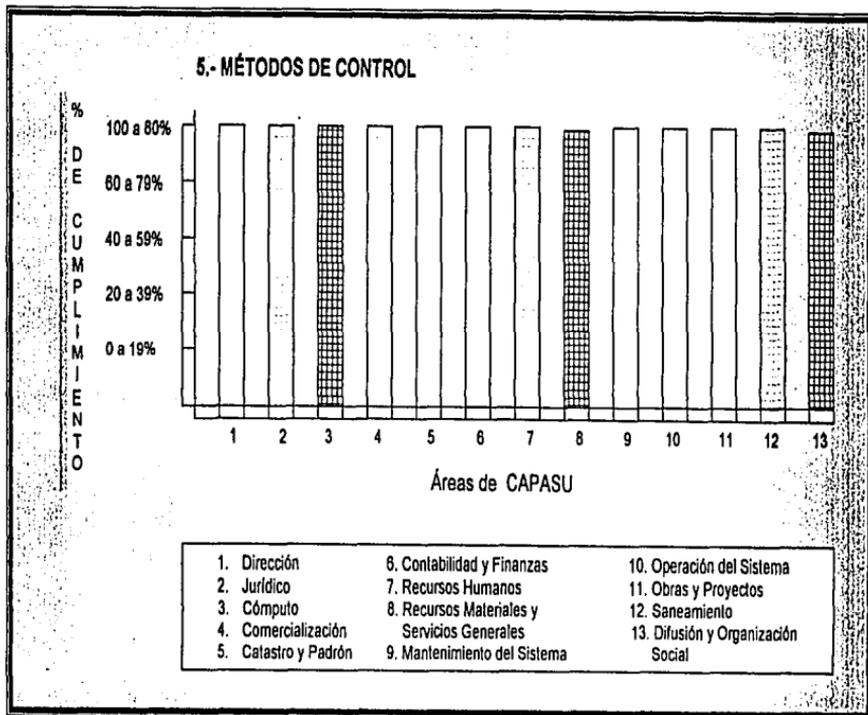
En el área de Dirección el 40% de los encuestados tiene su programa de trabajo, y el 20% lo tienen generalmente, 20% a veces y 20% nunca; en Jurídico a veces hacen programas de trabajo debido a que hacen las cosas como vayan surgiendo y así mismo le dan prioridad a lo más importante; en Cómputo, Catastro y Padrón de Usuarios; Contabilidad y Finanzas, Recursos Humanos, Operación del Sistema, Saneamiento y Difusión Social y Organización siempre tienen programas de trabajo, de cómo desarrollar las actividades diarias y semanales para así tener un control de las mismas; en Comercialización los únicos que no tienen programas de trabajo en el área representan un 10%, debido a que nadie les dice que lo hagan, y

eso refleja que esos trabajadores les falta interés por su trabajo y por la empresa en sí, debido a su desmotivación; en Recursos Materiales y Servicios Generales, Mantenimiento del Sistema, Obras y Proyectos generalmente hacen programas de trabajo para controlar sus actividades. Con todo lo anterior se observa que algunos trabajadores laboran fortuitamente.

La tendencia de este factor fue de 80 a 100% (Ver gráfica 5) en cuanto a la aplicación de mecanismos de control. Y se observa que son excelentes los métodos de control de las áreas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GRÁFICA 5



FUENTE: Elaboración propia en base en la investigación de campo, 2002.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

VI.- MEDIOS DE OPERACIÓN

En las áreas de Dirección, Recursos Humanos todos los encuestados tienen el equipo de trabajo suficiente para desempeñar sus labores; en Jurídico el 50% los encuestados no cuentan con el equipo, ya que les hace falta acceso a Internet para obtener información actualizada, libros, leyes actualizadas, entre otras cosas; en Cómputo el 66% los encuestados no cuentan con el equipo, ya que les hace falta lo principal que son las computadoras e impresoras, lo cual hace que se retrase un poco el trabajo; en Comercialización el 14% de los encuestados no cuentan con el equipo, puesto que les hace falta equipo de cómputo, nuevos programas de cómputo, archiveros (porque tienen los papeles en cajas de cartón), herramientas más sofisticadas, lo cual hace que se retrase un poco el trabajo, puesto que el equipo con el que cuentan en estos momentos lo comparten con otras personas; en Catastro y Padrón de Usuarios el 30% de los encuestados no cuentan con el equipo, ya que les hace falta equipo de transporte, artículos de papelería, equipo de cómputo y escritorios; en Contabilidad y Finanzas el 10% de los encuestados no cuentan con el equipo, puesto las respuestas de las requisiciones son muy tardadas; en Recursos Materiales y Servicios Generales el 14% de los trabajadores no tienen equipo de trabajo nuevo; en Mantenimiento del Sistema el 9% de los encuestados no cuentan con el equipo, puesto que son los de campo y les hacen falta fajas para realizar trabajos pesados; Operación del Sistema el 25% de los encuestados no cuentan con el equipo, ya que les hace falta equipo de transporte y herramientas para poder realizar mejor su trabajo; en Obras y Proyectos el 80% de los encuestados sí cuentan con el equipo de trabajo suficiente para desempeñar sus labores adecuadamente; en Saneamiento un 17% de los encuestados no cuentan con el

equipo de trabajo suficiente para desempeñar sus labores, ya que les hace falta equipo de laboratorio, radios escritorios, un arma para el vigilante, computadoras, teléfonos por cualquier cosa que surja. Y se observa que una persona llevó un teléfono propio para comunicarse, eso refleja la importancia del mismo y debido a la falta del equipo se atrasa el trabajo en la Planta; y en Difusión Social y Organización el 57% de los encuestados no cuentan con el equipo, ya que les hace falta equipo de cómputo porque comparten varias personas la computadora y se atrasa el trabajo, escritorios y un equipo completo de comunicación. Pero a pesar de que a varias áreas les hace falta equipo, a las que sí lo tienen se les da el mantenimiento adecuado, lo cual permite tenerlo en buen estado. En todas las áreas las herramientas les son renovadas cuando se implanta nueva tecnología y/o cuando son inservibles y todo ello hace que los trabajadores de las áreas utilicen adecuadamente su equipo y como firman para tenerlo de resguardo, pues aún es mayor la responsabilidad de cuidarlo.

En las áreas los encuestados tienen equipo y eso hace que debido a la tecnología les agilicen las operaciones, pero no en todas las áreas los trabajadores utilizan la tecnología debido al origen de sus actividades, por ejemplo en Dirección solo un 20% de los trabajadores hacen las operaciones de forma manual de un 80 a 100%, 40% de un 60 a 80%, un 20% en un 40 a 60% y un 20% de un 0 a 20%; en Jurídico un 50% de los trabajadores hacen las operaciones de forma manual de un 80 a 100%, y el otro 50% de un 20 a 40%; en Cómputo un 66% de los trabajadores hacen las operaciones de forma manual de un 0 a 20%, y el otro 33% de un 60 a 80%; en Comercialización un 62% de los trabajadores hacen las operaciones de

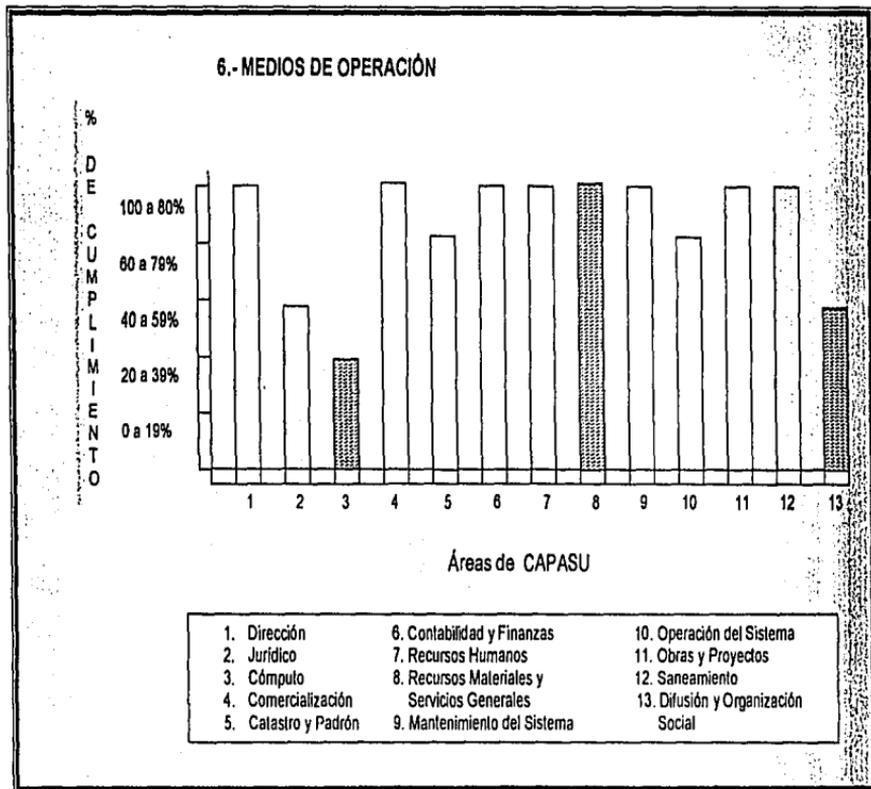
forma manual de un 80 a 100%, un 14% de un 60 a 80%, un 10% de un 40 a 60% y un 14% de un 0 al 20%; en Catastro y Padrón de Usuarios un 80% de los trabajadores hacen las operaciones de forma manual de un 80 a 100%, un 10% de un 60 a 80%, un 10% de un 40 a 60%; en Contabilidad y Finanzas un 20% de los trabajadores hacen las operaciones de forma manual de un 60 a 80%, un 20% de un 40 a 60%, un 40% de un 20 a 40% y un 20 de un 0 a 20%; en Recursos Humanos un 50% de los trabajadores hacen las operaciones de forma manual de un 40 a 60% y el otro 50% de un 20 a 40%; en Recursos Materiales y Servicios Generales un 43% de los trabajadores hacen las operaciones de forma manual de un 80 a 100%, un 14% de un 60 a 80% y el otro 43% de un 40 a 60%; en Mantenimiento del Sistema un 82% de los trabajadores hacen las operaciones de forma manual de un 80 a 100%, un 9% de un 60 a 80% y el otro 9% de un 20 a 40%; en Operación del Sistema un 50% de los trabajadores hacen las operaciones de forma manual de un 80 a 100%, y el otro 50% de un 40 a 60%; en Obras y Proyectos un 80% de los trabajadores hacen las operaciones de forma manual de un 80 a 100%, el 10% de un 40 a 60% y el otro 10% de un 20 a 40%; en Saneamiento el 100% de las personas realizan las operaciones de forma manual de un 80 a 100%; en Difusión Social y Organización el 43% de los encuestados realizan las operaciones de forma manual de un 80 a 100%, el 14% de un 60 a 80%, el 14% de un 40 a 60%, el 14% de un 20 a 40% y el otro 14% de un 0 a 20%. Se observa que al área de difusión se le podrían sacar más elementos favorables para el organismo si se le utilizara de una buena manera, ya que tiene mucha gente y la debería aprovechar al máximo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La tendencia de este factor fue de 60 a 80% (Ver gráfica 6) en cuanto a los medios de operación, es decir, en cuanto a la disponibilidad de equipo de trabajo. Se observa que los directivos deben poner atención en este factor, ya que el área de Recursos Materiales y Servicios Generales no tiene buen tacto con los trabajadores y además son muchos trámites para abastecer al personal de equipo necesario para que se labore adecuadamente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GRÁFICA 6



FUENTE: Elaboración propia en base en la investigación de campo, 2002.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

VII.- POTENCIAL HUMANO Y ELEMENTOS FÍSICOS

En las áreas de Dirección y Catastro y Padrón de Usuarios se les brinda capacitación constante a los trabajadores 3 veces al año de temas de comercialización, superación personal, cómputo atención al público, calidad en el servicio y en el sentido humano, Excel, ortografía para las secretarías; en Jurídico es un resultado regular, ya que nada más un 50% de los encuestados reciben capacitación una vez al año de temas como superación personal y atención al público y el otro 50% de los encuestados no ha recibido nunca capacitación y creen que sí es necesario para que funcione bien el área; en Cómputo un 66% recibe capacitación una vez al año de temas como cómputo, programación; en Comercialización el 19% de los encuestados la ha recibido más de tres veces al año, un 5% tres veces al año, un 19% dos veces al año, un 38% una vez al año y un 19% nunca han recibido capacitación. Los temas que se ven son: trato al usuario, superación personal, Ley de Agua Potable, inspecciones, verificaciones, es decir de comercialización en general, y de los que reciben poca capacitación y otros nunca, opinan que sí es necesario y que además la han pedido, pero se les da respuesta ya que pasa mucho tiempo; en Contabilidad y Finanzas los encuestados reciben capacitación dos veces al año de temas como programación, excel, nomipaq, trato al usuario, computación; en Recursos Humanos la reciben una vez al año de temas como trato al usuario y computación, pero los trabajadores opinan que es necesaria más capacitación; en Recursos Materiales y Servicios Generales el 43% de los encuestados nunca han recibido capacitación y creen que sí es necesario para poder aspirar a un puesto más alto, y el otro 57% reciben capacitación dos veces al año de temas como trato al usuario, mejora del servicio, seguridad en el trabajo y

computación; en Mantenimiento del Sistema el 55% de los encuestados nunca han recibido capacitación y creen que sí es necesario para poder aspirar a un puesto más alto, pero algunos no la han pedido, y el otro 45% reciben capacitación dos veces al año de temas como trato al usuario, del trabajo en general y cambios, pero algunos nada más les han dado la capacitación hace diez años las dos veces por año, eso refleja que no hay continuidad en algunos casos; en Operación del Sistema el 50% de los encuestados nunca han recibido capacitación y creen que sí es necesario, pero no la han pedido, y el otro 50% reciben capacitación tres veces al año de temas como trato al usuario, superación personal, saneamiento y cambios; en Obras y Proyectos el 50% de los encuestados nunca han recibido capacitación y creen que sí es necesario, y el otro 50% reciben capacitación dos veces al año de temas como del trabajo mismo, superación personal, computación y relaciones humanas, pero algunas personas han faltado a las capacitaciones por falta de tiempo, y eso refleja la falta de interés de superación de los trabajadores; en Saneamiento el 17% de los encuestados nunca han recibido capacitación y creen que sí es necesario que se les dé para estar más preparados y realizar mejor el trabajo, pero no la han pedido, y el otro 83% han recibido capacitación una vez al año; en Difusión Social y Organización el 14% de los encuestados nunca han recibido capacitación y creen que sí es necesario y la han solicitado pero no les dan respuesta, el 71% han recibido capacitación más de tres veces al año de temas como relaciones personales, computación, reformas fiscales, salud, atención al público, entre otras, pero se observa que es necesario que en las capacitaciones haya disciplina y que sea obligatoria para que asistan las personas. Y al otro 14% le dan capacitación una vez por año.

La capacitación es impartida por los Jefes del área y por personal externo como la Cámara Nacional de Comercio y personal especializado a través de pláticas y conferencias, las cuales apoyan a los trabajadores a agilizar sus operaciones y a superarse día con día, además las conferencias proporcionan conocimientos técnicos y humanos que le permiten al trabajador crecer como persona.

Además existe un programa de capacitación definido por el organismo y este año entró apenas en vigor y después cada año se elaborará otro ajustándose a las necesidades de los departamentos que la requieran. Pero cabe hacer notar que algunas áreas sí conocen de la existencia del nuevo programa de capacitación como son: en Dirección y Recursos Humanos todo el personal lo conoce. Pero hay áreas que no conocen el programa como son: en Jurídico y Operación del Sistema el 50% de los trabajadores no lo conocen; en Cómputo, en Saneamiento (aquí los empleados dicen que como la planta está físicamente lejos de las instalaciones administrativas de CAPASU, pues no se les toma en cuenta igual que a los demás) y Comercialización el 33%; en Catastro y Padrón de Usuarios el 40%; en Contabilidad y Finanzas, y en Obras y Proyectos el 20%; en Recursos Materiales y Servicios Generales el 29 %; en Mantenimiento del Sistema un 18%; y en Difusión Social y Organización un 14%. Lo anterior refleja la falta de comunicación entre las áreas del organismo.

Posteriormente ya aplicada la capacitación el Director General con ayuda de los Jefes de Área miden el desempeño del personal para ver si aprovecharon la capacitación que les fue impartida. Y cada área se les evalúa el desempeño mediante el trabajo que realizan diariamente y por su puesto por los resultados que éste arroja. La única área que evalúa con exámenes que se les aplican para ver la

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

evolución del aprendizaje de los procesos de la Planta y también con el desempeño del personal, es la de Saneamiento.

El organismo sí cuenta con medidas de seguridad e higiene que le permiten al trabajador solucionar algún percance que se le pueda presentar y algunas de las medidas son un botiquín, extinguidor, rutas de evacuación. Y se observa que debido a las actividades del área son las adecuadas y básicas para cubrir las necesidades de los trabajadores. Las áreas de Dirección Difusión y Organización Social, Recursos Humanos, Saneamiento (las instalaciones de la planta que se encuentran en la colonia Santa Bárbara les tienen un botiquín, les han dado cursos de primeros auxilios, caretas, guantes, lentes, regaderas para asearse y botas), y Contabilidad y Finanzas saben perfectamente que sí existen las medidas de seguridad y las ubicaciones de las mismas: en Jurídico sí las conocen pero dice que no las difunden como se debiera, ya que no informan donde se encuentra el botiquín, y ese aspecto provoca que cuando sucede un percance pues no acudan al lugar adecuado y se pierda tiempo para curar algún dolor o herida; en Cómputo un 66% de los trabajadores saben que si hay medidas de seguridad e higiene, pero el otro 33% no tiene ni idea, esto refleja la falta de comunicación y el riesgo que puede tener el trabajador si no tiene al alcance los medicamentos en caso de un accidente; en Comercialización un 14% de los encuestados no tienen conocimiento de que hay medidas de seguridad e higiene, y más que nada es personal de campo, ya que no saben donde está el botiquín y otros elementos, pero se observa que es por falta de iniciativa para preguntar en donde están y además por falta de comunicación de la empresa hacia los trabajadores: en Catastro y Padrón de Usuarios un 40% de los

encuestados no tienen conocimiento de que hay medidas de seguridad e higiene, puesto que dicen que el botiquín no está bien surtido y que la empresa no le da importancia a ese tipo de cosas; en Recursos Materiales y Servicios Generales un 14% de los encuestados no tiene conocimiento de las medidas de seguridad e higiene, y dicen que el sindicato es el que las tiene, y se observa aquí que hay falta de información, ya que el botiquín del sindicato lo paga el organismo; en Mantenimiento del Sistema un 27% de los encuestados no saben de las medidas, ya que dicen que les hace falta botas, guantes, entre otras cosas al personal de campo, pero en caso de algún accidente los llevan al seguro; en Operación del Sistema un 25% de los encuestados no tiene conocimiento de las medidas, ya que dicen que hace falta que el radio les funcione las veinticuatro horas a los operadores de bombeo, impermeables en tiempo de lluvias, tener un botiquín a la mano y además hace falta personal por que es nada más una sola persona en el puesto de operador de bombeo; y en Obras y Proyectos un 30% de los encuestados no tiene conocimiento de las medidas de seguridad e higiene, ya que dicen que hace falta más prevención e información de los temas.

En las áreas de Dirección, en Jurídico, en Cómputo, en Comercialización a veces a los trabajadores del área se les da sobrecarga de trabajo sobre algunas funciones debido a que se implantan programas que surgen en el transcurso del año y por las demandas del servicio; en Catastro y Padrón de Usuarios un 70% de los encuestados no se les da sobrecarga de trabajo sobre algunas funciones, ya que organizan sus actividades adecuadamente; en Contabilidad y Finanzas un 40% de los encuestados a veces se les da sobrecarga de

trabajo sobre algunas funciones, opinando ellos que se da debido a que es por temporadas y a que hace falta más personal en el área; en Recursos Humanos un 50% de los encuestados a veces se les da sobrecarga de trabajo sobre algunas funciones, ya que hace falta más personal, el cual ayude a agilizar más las actividades en el proceso de nómina; en Recursos Materiales y Servicios Generales un 14% de los encuestados se les da sobrecarga de trabajo sobre algunas funciones, ya que es personal de intendencia que labora en el área y el 50% del personal de intendencia realiza más actividades que el otro 50% y están ganando el mismo sueldo. Se observa que no se dividen equitativamente las actividades en cuanto a la intendencia; en Mantenimiento del Sistema un 18% de los encuestados a veces se les da sobrecarga de trabajo sobre algunas funciones, porque les hace falta personal y equipo y además es por temporadas, porque en tiempo de lluvias se tapan las coladeras y hay problemas de drenaje; en Operación del Sistema el 50% de los encuestados a veces se les da sobrecarga de trabajo sobre algunas funciones debido a que en ocasiones es temporal de pendiente el clima; en Obras y Proyectos al 20% de los encuestados se les da sobrecarga de trabajo sobre algunas funciones debido a que les hace falta personal y además por las exigencias del público; en Saneamiento a nadie se le da sobrecarga de trabajo sobre sus funciones; y en Difusión Social y Organización un 14% se le da sobrecarga de trabajo sobre sus funciones, ya que es temporal debido a los eventos de las exhibiciones y de las campañas que se hacen para que la sociedad tome conciencia del agua.

Es importante que se tome en cuenta el espacio en donde se labora para que los trabajadores desempeñen mejor sus actividades, y se observa que en las áreas de Dirección (en el área técnica son varias las personas que trabajan en una mesa), Catastro y Padrón de Usuarios, Obras y Proyectos un 20% de los encuestados no tienen el espacio físico adecuado; en Jurídico el 50% no lo tiene; en Cómputo, Mantenimiento del Sistema, recursos Humanos y Contabilidad y Finanzas, en Saneamiento (se observa que el terreno donde se encuentra la planta tiene aproximadamente ocho hectáreas, y lo tienen en condiciones adecuadas, muy limpio y bonito) está muy bien distribuido el espacio, reflejando así un buen rendimiento; en Comercialización el 19% de los encuestados son los únicos que no cuentan con el espacio físico adecuado, ya que hay varios departamentos en una sola oficina; en Recursos Materiales y Servicios Generales el 14% no cuentan con el espacio adecuado; en Operación del Sistema el 25% de los encuestados no cuenta con el espacio, puesto que es muy reducido y los trabajadores que laboran con elementos de alto voltaje como son los arrancadores, pueden electrocutarse por que están muy cerca de ellos; y en Difusión Social y Organización el 86% del personal no cuenta con el espacio físico adecuado para desarrollar sus funciones, debido a que no hay una adecuada distribución, y eso provoca que falte privacidad para los empleados de trabajo social para tratar problemas como de violación, alcoholismo, entre otros. Esto es porque en una sola oficina están varios departamentos que conforman el área y no hay divisiones del espacio y todo se escucha.

Cuando las personas entran a trabajar a un organismo se les deben de dar a conocer las funciones, y en CAPASU en las áreas de Dirección sí se les dieron a

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

conocer, y por formalidad están por escrito; en Jurídico al 50% de los encuestados no se las dieron a conocer debido a que no hay un programa de inducción bien definido, y además no están por escrito las funciones de todo el personal que labora en el área; en Cómputo el 66% de los del área de cómputo no se las dieron a conocer, y si están por escrito las funciones: en Comercialización al 10% de los encuestados no se les dieron a conocer sus funciones claramente cuando entraron a trabajar, y solo el 67% de los trabajadores si tienen por escrito las funciones: en Catastro y Padrón de Usuarios a todo el personal del área se le dieron a conocer sus funciones claramente cuando entraron a trabajar, pero solo el 30% de los trabajadores no tienen por escrito las funciones; en Contabilidad y Finanzas a todo el personal del área se le dieron a conocer sus funciones claramente cuando entraron a trabajar, y solo el 20% de los trabajadores no tienen por escrito las funciones; en Recursos Humanos a todo el personal se le dieron a conocer sus funciones claramente cuando entraron a trabajar, pero el 50% de los trabajadores no tienen por escrito las funciones: en Recursos Materiales y Servicios Generales a todo el personal se le dieron a conocer sus funciones claramente cuando entraron a trabajar, pero el 43% de los trabajadores no tienen por escrito las funciones: en Mantenimiento del Sistema a todo el personal se le dieron a conocer sus funciones claramente cuando entraron a trabajar, pero el 18% de los trabajadores no tienen por escrito las funciones; en Operación del Sistema al 75% del personal se le dieron a conocer sus funciones claramente, y además ese mismo porcentaje de trabajadores no tienen por escrito las funciones; en Obras y Proyectos al 90% del personal se le dieron a conocer, y un 40% de los encuestados dicen que no están por escrito sus funciones; en Saneamiento a todo el personal se le dieron a conocer sus funciones,

pero un 40% de los encuestados dicen que no están por escrito sus funciones; en Difusión Social y Organización a un 57% de los encuestados se las dieron a conocer , y a un 71% de los encuestados dicen que sí están por escrito sus funciones cuando hay reingeniería y en algunas ocasiones cuando se implantan nuevas técnicas o de manera fortuita. En CAPASU a los trabajadores les dan a conocer sus funciones verbalmente, y en las áreas de Dirección, Cómputo, en Catastro y Padrón de Usuarios, Comercialización se las cambian cuando hay reingeniería y/o cuando se implantan nuevas técnicas, en Jurídico, Operación del Sistema, Mantenimiento del Sistema, Obras y Proyectos, Saneamiento cuando hay reingeniería; en Contabilidad y Finanzas, Recursos Humanos cuando se implantan nuevas técnicas; en Recursos Materiales y Servicios Generales cuando hay reingeniería, y en ocasiones de vez en cuando, debido a que son fijas; en Difusión y Organización Social funciones cuando hay reingeniería y en algunas ocasiones cuando se implantan nuevas técnicas o de manera fortuita.

Pero se observa que sí están por escrito las funciones de los trabajadores en CAPASU, pero falta comunicación en las áreas.

El organismo tiene implantado un sistema de incentivos, y en las áreas de Dirección, Cómputo solo a veces se les dan incentivos adicionales como dinero, días de descanso o reconocimientos por el cumplimiento de metas; en Jurídico no se les ha proporcionado ningún tipo de incentivo y el personal siente que sí ha rendido bien y que merece algún premio por ello, y lo han hablado con el Jefe Inmediato pero no reciben respuesta; en Comercialización al 19% si se les dan incentivos tanto económicos como de reconocimiento y días de descanso, al 14% de los encuestados

a veces les dan, y al 67% nunca les han dado, y estos últimos dicen que es injusto, ya que se los prometieron si los usuarios acudían a pagar, y así mismo les proporcionarían la gratificación, pero no han tenido respuesta, puesto que algunos de los encuestados han estado en los primeros lugares de las gráficas y no han recibido premio alguno; en Catastro y Padrón de Usuarios al 50% de los encuestados no se les dan incentivos, ya que dicen que debido a la mala visión de los jefes; en Contabilidad y Finanzas a un 40% de los encuestados no se les dan incentivos debido a que no se les reconoce el trabajo que realizan; en Recursos Humanos a todo el personal se le han dado incentivos por el cumplimiento de su trabajo, pero necesitan estarlos solicitando, ya que si no lo hacen pues no les dan nada; en Recursos Materiales y Servicios Generales al 43% de los encuestados no se les han dado incentivos por el cumplimiento de su trabajo, y no se explican el porque de ello; en Mantenimiento del Sistema al 45% de los encuestados nunca se les han dado incentivos por el cumplimiento de su trabajo, y opinan que hay preferencias; en Operación del Sistema a todo el personal del área le han dado incentivos por el cumplimiento de su trabajo, puesto que se han desempeñado eficientemente, pero un 25% de los encuestados dice que no compensa lo que debe de ser; en Obras y Proyectos al 30% no se le dan; en Saneamiento al 33% no se le da; en Difusión Social y Organización al 14% no se les da.

Pero se observa que a veces la gente en CAPASU pide más de lo que merece, y por ello no se les proporcionan incentivos debido a que los resultados no son a veces los esperados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Se observa que CAPASU dispone de un inventario actualizado de personal, que contiene tanto el nombre del trabajador, puesto, área y número de personas que laboran en el área, siendo ello un buen control para el funcionamiento del organismo.

Y en las áreas de Dirección, Catastro y Padrón de Usuarios, Contabilidad y Finanzas, Recursos Humanos, Recursos Materiales y Servicios Generales, Mantenimiento del Sistema, Operación del Sistema, Obras y Proyectos, en Saneamiento (se observa que en esta área existe un departamento de recursos humanos que tiene un lista de las personas que laboran en la planta, y eso refleja que hay un control en el área, y que además en las instalaciones ubicadas en Cupatitzio número 207 también existen listas y controles de la planta, a pesar de las ubicaciones), Cómputo, y Difusión Social y Organización todo el personal conoce la existencia del inventario de personal; en Jurídico el 50% no lo conoce; en Comercialización el 10% no lo conoce Y se observa que nada más dos áreas son las que no están al tanto de la información, pero los trabajadores de esas áreas dicen que esa información solo la tienen los niveles directivos.

En cuanto a la creatividad e innovación en CAPASU, en Dirección el 80% de los encuestados opina que sí existe la creatividad e innovación debido a que las personas se quieren superar y a que se están preparando académicamente; en Jurídico el 50% opinan que no hay creatividad e innovación debido a la falta de perfil del personal, ya que hay trabajadores que ocupan puestos de alto nivel y tiene un bajo grado de escolaridad, y ese aspecto hace que a las personas no les sea tan fácil innovar en esos puestos debido a la complejidad de los mismos y a la poca capacidad de los trabajadores; en Cómputo el 66% opinan que no las hay debido a la

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

falta de trabajo en equipo, lo cual provoca que no se unan las ideas de los trabajadores para hacer las cosas mejor; en Comercialización el 67% de los encuestados opina que sí las hay en el organismo debido a que el Director General impulsa a los trabajadores a lograrlas, apertura a nuevas ideas, la aspiración para actualizarse y la inquietud por mejorar, ello lleva a dar un mejor trato y servicio al usuario. en Catastro y Padrón de Usuarios el 90% de los encuestados opina que sí las hay debido a que el crecimiento de la ciudad lo requiere, las ganas de los trabajadores de ser mejores, el trabajo en equipo, lo cual hace que día a día las cosas mejoren, en Contabilidad y Finanzas el 60% de los encuestados opina que sí existen, Recursos Humanos el personal opina que en CAPASU sí existen las mencionadas, pero a veces no se hacen efectivas por la actitud de los jefes; en Recursos Materiales y Servicios Generales, Mantenimiento del Sistema, Obras y Proyectos opinan que sí las hay; en Operación del Sistema un 75% de los encuestados opina que sí existe creatividad debido a que ha habido cambios notorios y se han implantado estrategias efectivas; en Saneamiento un 17% de los encuestados opinan no hay creatividad e innovación, porque nada más la responsabilidad cae en una o dos personas de CAPASU, porque el director no delega, no se les da la oportunidad a todas la personas y debido a las rutinas de trabajo. En esta área de Saneamiento se observa que hay un gran compañerismo y apoyo entre los trabajadores, a diferencia de las demás áreas que conforman CAPASU; en Difusión Social y Organización un 71% de los trabajadores opinan que sí existe creatividad e innovación, y esto se debe a que se requiere beneficiar al usuario.

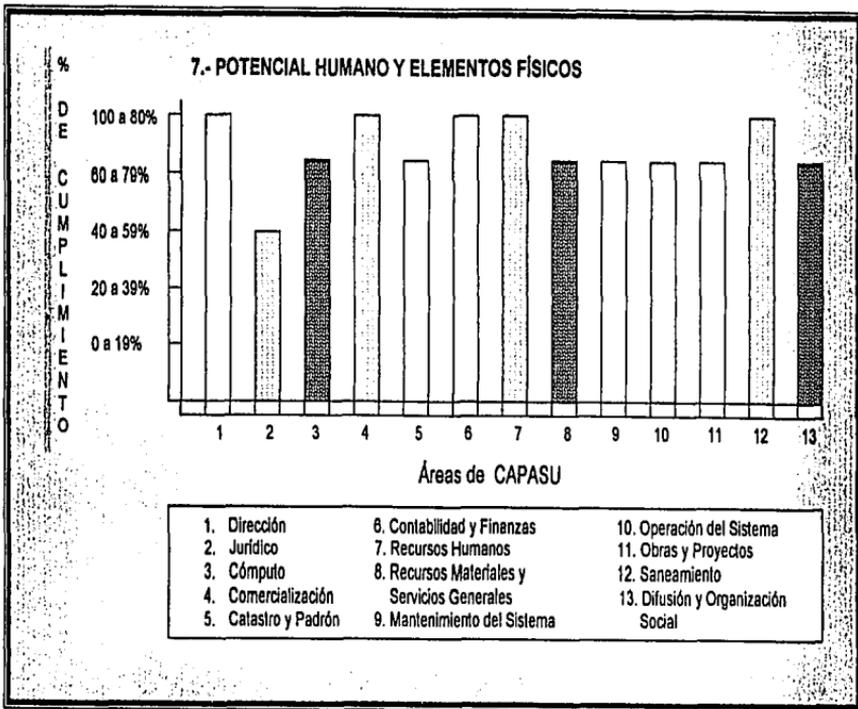
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Se observa que en CAPASU si hay creatividad e innovación en varios aspectos de la empresa, pero muchas personas no los alcanzan a visualizar debido a que cierran su mundo de trabajo.

La tendencia de este factor fue de 60 a 80% (Ver gráfica 7) en cuanto a la capacitación del personal y los espacios físicos de trabajo. Los directivos y los empleados deben poner interés en la empresa y en ellos mismos en cuanto al desempeño diario.

Es importante hacer notar que la empresa se encuentra en un estado de cambio, de transición, en donde los aspectos negativos se van atacando por partes.

GRÁFICA 7



FUENTE: Elaboración propia en base en la investigación de campo, 2002.

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

4.4.5 Conclusiones y Recomendaciones

(Ver gráfica B)

I.- OBJETIVOS Y PLANES

De manera general, en todas las áreas se fijan objetivos y planes, pero una parte del personal desconoce si se encuentran por escrito y además muchas de las personas no conocen la misión ni la visión de CAPASU, ello refleja la falta de comunicación lo cual hace que el personal no se involucre plenamente con la organización. Las áreas más afectadas con lo anterior son *Recursos Materiales y Servicios Generales y Difusión Social y Organización*, ya que se cumplen de un 60 a 80%, provocando fallas en la empresa.

Por tanto es conveniente hacer conciencia de la importancia que tiene el comunicar los objetivos a las diversas áreas de la empresa, haciendo revisiones a través de estándares de control bien estructurados, que permitan evaluar el desempeño de los mismos. Y además que se pongan a la vista la misión y visión de CAPASU para que los trabajadores estén concientes de hacia donde se dirigen.

II.- POLÍTICA Y PRÁCTICAS

En CAPASU las políticas se encuentran determinadas y no varía, ya que su ejecución ha servido para una buena realización de las actividades, logrando así el cumplimiento de los objetivos. Pero se observa que las áreas de Dirección y Cómputo no se cumplen totalmente, debido a que algunas no se respetan, eso refleja un cumplimiento de un 60 a 80%.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Por lo tanto es recomendable que se sancione al personal que no respete las políticas de la empresa para que se lleve un estricto control y evaluación de su utilización.

III.- ESTRUCTURA ORGÁNICA

En todas las áreas de la empresa tienen bien definidas las funciones a realizar hasta el momento. pero cabe señalar que cuando el personal entraba a trabajar no se les explicaba muy bien lo que tenían que hacer.

El organismo tiene formalmente establecido el organigrama, tanto el general como los departamentales con las diversas personas que lo conforman, eso hace que todo el personal conozca perfectamente quien es su jefe inmediato. Pero en este factor es necesario mencionar que el personal piensa que a pesar de que la empresa tenga un excelente organigrama las personas que ocupan los diferentes puestos no cubren el perfil adecuado para su buen desempeño. Y el área afectada en este caso es la de Difusión y Organización Social.

Y para mejorar algunas anomalías que se presentan en el organismo es necesario que se revisen detalladamente los análisis de puestos y que además en el departamento encargado de abastecimiento de personal se tengan personas capacitadas para seleccionar adecuadamente a los candidatos a los puestos.

IV.- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

Todas las áreas sí cuentan con sistemas y procedimientos, pero se observa que no todos los procedimientos están por escrito, ya que cada persona conoce lo que debe de hacer, sin embargo eso no representa gran problema, ya que le da al

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

personal la libertad de sugerir la forma de cómo quiere trabajar libremente y así se hace un mejor trabajo.

Es importante que el organismo tenga debidamente formalizados los procedimientos a seguir, ya que ello permitirá que cada vez que haya personal de nuevo ingreso sepa con claridad como realizar cada una de las actividades y además como es un organismo formal es necesario que los establezca bien.

V.- MÉTODOS DE CONTROL

En general los métodos de control son excelentes, ya que aunque no se den al 100%, de todos modos se lleva un buen control en cada área, puesto que tienen formatos, hay supervisores, se realizan reportes, entre otros.

En la empresa se ve la necesidad de que exista una mayor atención en los controles para que se logren utilizar al 100% y así se alcancen los objetivos deseados para lo cuales fueron creados.

VI.- MEDIOS DE OPERACIÓN

En el organismo no todas las áreas cuentan con los medios de operación suficientes para realizar sus labores, ya que les hace falta sistemas de cómputo, hacen muchos trámites para sacar material del Almacén y por lo tanto no existen varias herramientas para realizar el trabajo.

Las áreas más afectadas por dicho fenómeno son: *Catastro y Padrón* y *Operación del Sistema* con un 60 a 80%; *Jurídico y Difusión* y *Organización Social* con un 40 a 60% y *Cómputo* que es el área más afectada con un 20 a 40%.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Ante tal situación se sugiere la programación oportuna para la adquisición de nuevos equipos y herramientas que permitan trabajar con medios operativos altamente productivos.

VII.- POTENCIAL HUMANO Y ELEMENTOS FÍSICOS

El organismo sí cuenta con capacitación, pero no para todos los empleados, sin embargo este año 2002 se implantó un nuevo departamento encargado de ello, del cual poco personal tiene conocimiento. lo cual refleja la falta de comunicación y de interés por parte de los directivos para dar a conocer la noticia. Además se observa que sí hay incentivos para el personal, pero existe descontento porque dicen que no es equitativo, pero se observa que mucha gente exige algo que no se ha ganado.

Cuando entran las personas a trabajar al organismo no se les explican bien sus funciones ni la información de la infraestructura de CAPASU y además los espacios para que el personal labore no son los adecuados. Y las áreas afectadas por los elementos mencionados son el área de Cómputo, Catastro y Padrón, Recursos Materiales y Servicios Generales, Mantenimiento del Sistema, Operación del Sistema, Obras y Proyectos y Difusión y Organización Social y con un 60 a 80% y el área más afectada es la Jurídica con un 40 a 60%.

Se recomienda que CAPASU formule un programa adecuado de inducción y selección del personal.

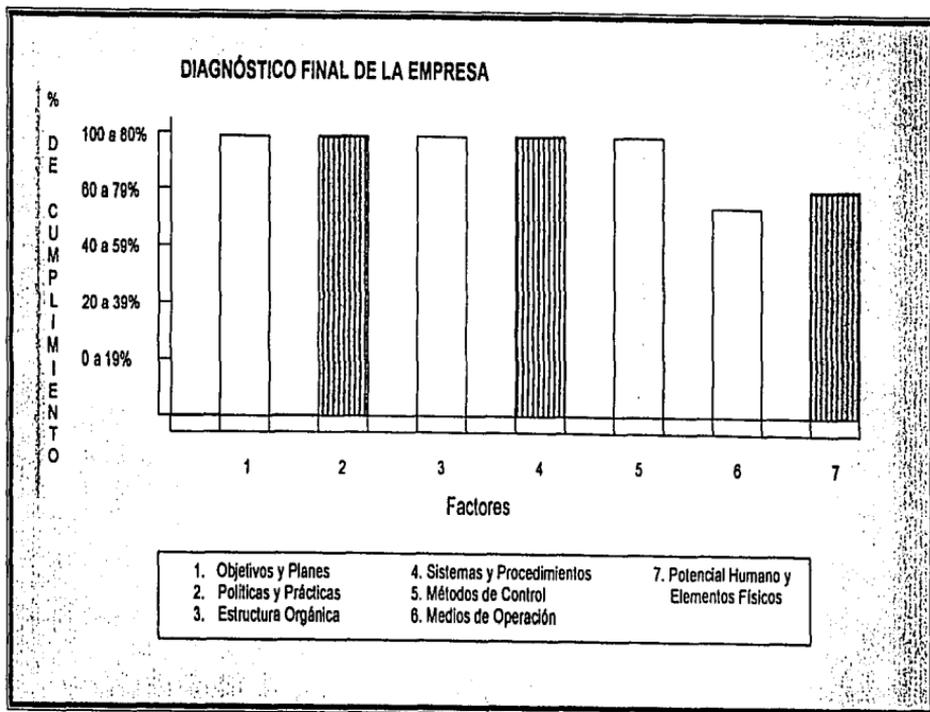
Se observa que hay un ambiente en el que las personas están desconformes pero no hacen nada para mejorar. Por ello es necesario que el organismo concientice al personal para que trabaje en equipo y se pongan la camiseta de la empresa, es

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

decir, involucrar más al personal con la empresa y compañeros para que haya un ambiente armonioso y se logren los objetivos deseados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GRÁFICA 8



FUENTE: Elaboración propia en base en la investigación de campo, 2002.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONCLUSIÓN FINAL

La auditoría administrativa es considerada un análisis, una manera de abordar el trabajo, de observar, pensar; es una técnica que sirve para evaluar sistemática y regularmente la efectividad de una función o unidad con referencia a la empresa, utilizando personal especializado en el área de estudio, con el objetivo de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan y determinar que condiciones pueden mejorar.

Esta auditoría debería ser aplicada en todas las empresas no importando su tamaño ni su tipo, ya que todas tienen necesidad de información, de saber si se están cumpliendo con los objetivos establecidos, por lo tanto es importante su aplicación, porque a través de ella se observan y analizan si las actividades se están realizando tal y como fueron planeadas.

En un organismo descentralizado, como se observa en el caso práctico, si es útil la auditoría administrativa, ya que arrojó información más confiable para que facilite la toma de decisiones a los directivos.

La aplicación de la auditoría administrativa es importante por los beneficios que ésta proporciona en cuanto al control que se puede tener en las actividades del organismo y además es necesaria, ya que si los organismos que ofrecen servicios se encuentran bien internamente y mejoran el servicio, se aumentará su productividad.

194

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXOS A LA METODOLOGÍA

CAPASU

MÉTODO DE RODRÍGUEZ VALENCIA

FUNCIONES

- * DIRECCIÓN
- * JURÍDICO
- * CÓMPUTO
- * COMERCIALIZACIÓN
- * CATASTRO Y PADRÓN DE USUARIOS
- * CONTABILIDAD Y FINANZAS
- * RECURSOS HUMANOS
- * RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS GENERALES
- * MANTENIMIENTO DEL SISTEMA
- * OPERACIÓN DEL SISTEMA
- * OBRAS Y PROYECTOS
- * SANEAMIENTO
- * DIFUSIÓN SOCIAL Y ORGANIZACIÓN

I.- PONDERACIÓN DE FUNCIONES

* DIRECCIÓN	15%
* JURÍDICO	1%
* CÓMPUTO	2%
* COMERCIALIZACIÓN	11%
* CATASTRO Y PADRÓN	8%
* CONTABILIDAD Y FINANZAS	5%
* RECURSOS HUMANOS	10%
* RECURSOS MATERIALES Y S. G.	3%
* MANTENIMIENTO DEL SISTEMA	14%
* OPERACIÓN DEL SISTEMA	12%
* OBRAS Y PROYECTOS	4%
* SANEAMIENTO	9%
* DIFUSIÓN SOCIAL Y ORGANIZACIÓN	6%

100%

195

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

II.- DETERMINACIÓN DE FACTORES O CATEGORÍAS POR EVALUAR

- 1.- Objetivos y planes.
- 2.- Políticas y prácticas.
- 3 - Estructura orgánica.
- 4 - Sistemas y procedimientos.
- 5 - Métodos de control.
- 6 - Medios de operación.
- 7.- Potencial humano y elementos físicos.

III.- ASIGNACIÓN DE PUNTOS A LOS FACTORES O CATEGORÍAS A EVALUAR

FACTOR			PUNTOS		PUNTOS
* DIRECCIÓN	15%	X	1000	=	15000
* JURÍDICO	1%	X	1000	=	1000
* COMPUTO	2%	X	1000	=	2000
* COMERC.	11%	X	1000	=	11000
* CAT. Y PAD.	8%	X	1000	=	8000
* CONTAB. Y FIN.	5%	X	1000	=	5000
* REC. HUM.	10%	X	1000	=	10000
* REC. MAT. Y S. G.	3%	X	1000	=	3000
* MANTENIMIENTO	14%	X	1000	=	14000
* OPERACION	12%	X	1000	=	12000
* OBRAS Y PROYEC.	4%	X	1000	=	4000
* SANEAMIENTO	9%	X	1000	=	9000
* DIF. SOC. Y ORG.	6%	X	1000	=	6000
	100%				100000

FACTORES	DIR.	JURID.	COMP.	COMERC.	CAT. Y PADRÓN
1	3500	300	550	3000	2000
2	3000	150	200	2000	1000
3	1500	100	150	1000	800
4	1000	250	300	1500	1000
5	2000	80	200	1000	1500
6	1500	50	250	1000	700
7	2500	70	350	1500	1000
	15000	1000	2000	11000	8000

FACTORES	CONT. Y FIN.	R.H	R. MAT. Y S. G.	MANNTO.	OPERAC.
1	1300	3000	700	4000	2600
2	500	1450	400	1300	1600
3	400	700	250	1000	900
4	750	1000	550	2500	2200
5	800	1300	600	1500	1400
6	600	750	300	2200	2100
7	650	1800	200	1500	1200
	5000	10000	3000	14000	12000

FACTORES	OBRAS PROY.	SANEA MIENT.	SOCIAL
1	900	2000	1200
2	550	1200	1000
3	400	500	700
4	500	1300	700
5	400	1400	750
6	700	1550	650
7	550	1050	1000
	4000	9000	6000

197

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

IV.- DETERMINACIÓN DE GRADOS

CATEGORÍA

Excelente	(5)
Bueno	(4)
Regular	(3)
Deficiente	(2)
Malo	(1)

FACTOR	PUNTO	CATEGORIAS EXCELENTE			PUNTOS TOTALES
* DIRECCIÓN	15000	X	5	=	75000
* JURÍDICO	1000	X	5	=	5000
* CÓMPUTO	2000	X	5	=	10000
* COMERC.	11000	X	5	=	55000
* CAT Y PAD	8000	X	5	=	40000
* CONTAB Y FIN	5000	X	5	=	25000
* REC HUM	10000	X	5	=	50000
* REC. MAT Y S G.	3000	X	5	=	15000
* MANTENIMIENTO	14000	X	5	=	70000
* OPERACIÓN	12000	X	5	=	60000
* OBRAS Y PROYEC.	4000	X	5	=	20000
* SANEAMIENTO	9000	X	5	=	45000
* DIF. SOC. Y ORG.	6000	X	5	=	30000
	100000				500000

198

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FACTOR	PUNTO	CATEGORIAS			PUNTOS TOTALES
		BUENO			
* DIRECCIÓN	15000	X	4	=	60000
* JURIDICO	1000	X	4	=	4000
* COMPUTO	2000	X	4	=	8000
* COMERC	11000	X	4	=	44000
* CAT Y PAD	8000	X	4	=	32000
* CONTAB Y FIN	5000	X	4	=	20000
* REC HUM	10000	X	4	=	40000
* REC MAT Y S G	3000	X	4	=	12000
* MANTENIMIENTO	14000	X	4	=	56000
* OPERACION	12000	X	4	=	48000
* OBRAS Y PROYEC	4000	X	4	=	16000
* SANEAMIENTO	9000	X	4	=	36000
* DIF SOC Y ORG	6000	X	4	=	24000
	100000				400000

FACTOR	PUNTO	CATEGORIAS			PUNTOS TOTALES
		REGULAR			
* DIRECCIÓN	15000	X	3	=	45000
* JURIDICO	1000	X	3	=	3000
* COMPUTO	2000	X	3	=	6000
* COMERC	11000	X	3	=	33000
* CAT Y PAD	8000	X	3	=	24000
* CONTAB Y FIN	5000	X	3	=	15000
* REC HUM	10000	X	3	=	30000
* REC. MAT Y S. G.	3000	X	3	=	9000
* MANTENIMIENTO	14000	X	3	=	42000
* OPERACION	12000	X	3	=	36000
* OBRAS Y PROYEC.	4000	X	3	=	12000
* SANEAMIENTO	9000	X	3	=	27000
* DIF. SOC. Y ORG.	6000	X	3	=	18000
	100000				300000

199

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FACTOR	PUNTO	CATEGORIAS DEFICIENTE			PUNTOS TOTALES
* DIRECCION	15000	X	2	=	30000
* JURIDICO	1000	X	2	=	2000
* COMPUTO	2000	X	2	=	4000
* COMERC	11000	X	2	=	22000
* CAT. Y PAD	8000	X	2	=	16000
* CONTAB Y FIN	5000	X	2	=	10000
* REC HUM	10000	X	2	=	20000
* REC MAT Y S G	3000	X	2	=	6000
* MANTENIMIENTO	14000	X	2	=	28000
* OPERACION	12000	X	2	=	24000
* OBRAS Y PROYEC	4000	X	2	=	8000
* SANEAMIENTO	9000	X	2	=	18000
* DIF. SOC Y ORG	6000	X	2	=	12000
	100000				200000

FACTOR	PUNTO	CATEGORIAS MALO			PUNTOS TOTALES
* DIRECCION	15000	X	1	=	15000
* JURIDICO	1000	X	1	=	1000
* COMPUTO	2000	X	1	=	2000
* COMERC	11000	X	1	=	11000
* CAT. Y PAD	8000	X	1	=	8000
* CONTAB Y FIN	5000	X	1	=	5000
* REC. HUM.	10000	X	1	=	10000
* REC. MAT. Y S. G.	3000	X	1	=	3000
* MANTENIMIENTO	14000	X	1	=	14000
* OPERACION	12000	X	1	=	12000
* OBRAS Y PROYEC	4000	X	1	=	4000
* SANEAMIENTO	9000	X	1	=	9000
* DIF. SOC. Y ORG.	6000	X	1	=	6000
	100000				100000

200

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTERVALOS

CATEGORIAS		INTERVALOS		
Excelente	(5)	400001	a	500000
Bueno	(4)	300001	a	400000
Regular	(3)	200001	a	300000
Deficiente	(2)	100001	a	200000
Malo	(1)	0	a	100000

POR FACTOR

D I R E C C I O N

FACTOR	DIR.	5	4	3	2	1
1	3500	17500	14000	10500	7000	3500
2	3000	15000	12000	9000	6000	3000
3	1500	7500	6000	4500	3000	1500
4	1000	5000	4000	3000	2000	1000
5	2000	10000	8000	6000	4000	2000
6	1500	7500	6000	4500	3000	1500
7	2500	12500	10000	7500	5000	2500
	15000	75000	60000	45000	30000	15000

J U R I D I C O

FACTOR	JURID.	5	4	3	2	1
1	300	1500	1200	900	600	300
2	150	750	600	450	300	150
3	100	500	400	300	200	100
4	250	1250	1000	750	500	250
5	80	400	320	240	160	80
6	50	250	200	150	100	50
7	70	350	280	210	140	70
	1000	5000	4000	3000	2000	1000

C O M P U T O

FACTOR	COMP.	5	4	3	2	1
1	550	2750	2200	1650	1100	550
2	200	1000	800	600	400	200
3	150	750	600	450	300	150
4	300	1500	1200	900	600	300
5	200	1000	800	600	400	200
6	250	1250	1000	750	500	250
7	350	1750	1400	1050	700	350
	2000	10000	8000	6000	4000	2000

202

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

C O M E R C I A L I Z A C I Ó N

FACTOR	COMERC.	5	4	3	2	1
1	3000	15000	12000	9000	6000	3000
2	2000	10000	8000	6000	4000	2000
3	1000	5000	4000	3000	2000	1000
4	1500	7500	6000	4500	3000	1500
5	1000	5000	4000	3000	2000	1000
6	1000	5000	4000	3000	2000	1000
7	1500	7500	6000	4500	3000	1500
	11000	55000	44000	33000	22000	11000

CATASTRO Y PADRÓN DE USUARIOS

FACTOR	CAT. Y PADRÓN	5	4	3	2	1
1	2000	10000	8000	6000	4000	2000
2	1000	5000	4000	3000	2000	1000
3	800	4000	3200	2400	1600	800
4	1000	5000	4000	3000	2000	1000
5	1500	7500	6000	4500	3000	1500
6	700	3500	2800	2100	1400	700
7	1000	5000	4000	3000	2000	1000
	8000	40000	32000	24000	16000	8000

C O N T A B I L I D A D Y F I N A N Z A S

FACTOR	CONT. Y FIN.	5	4	3	2	1
1	1300	6500	5200	3900	2600	1300
2	500	2500	2000	1500	1000	500
3	400	2000	1600	1200	800	400
4	750	3750	3000	2250	1500	750
5	800	4000	3200	2400	1600	800
6	600	3000	2400	1800	1200	600
7	650	3250	2600	1950	1300	650
	5000	25000	20000	15000	10000	5000

R E C U R S O S H U M A N O S

FACTOR	R.H	5	4	3	2	1
1	3000	15000	12000	9000	6000	3000
2	1450	7250	5800	4350	2900	1450
3	700	3500	2800	2100	1400	700
4	1000	5000	4000	3000	2000	1000
5	1300	6500	5200	3900	2600	1300
6	750	3750	3000	2250	1500	750
7	1800	9000	7200	5400	3600	1800
	10000	50000	40000	30000	20000	10000

R E C U R S O S M A T E R I A L E S Y S E R V I C I O S G E N E R A L E S

FACTOR	R. MAT. Y S. G.	5	4	3	2	1
1	700	3500	2800	2100	1400	700
2	400	2000	1600	1200	800	400
3	250	1250	1000	750	500	250
4	550	2750	2200	1650	1100	550
5	600	3000	2400	1800	1200	600
6	300	1500	1200	900	600	300
7	200	1000	800	600	400	200
	3000	15000	12000	9000	6000	3000

M A N T E N I M I E N T O D E L S I S T E M A

FACTOR	MANNTO.	5	4	3	2	1
1	4000	20000	16000	12000	8000	4000
2	1300	6500	5200	3900	2600	1300
3	1000	5000	4000	3000	2000	1000
4	2500	12500	10000	7500	5000	2500
5	1500	7500	6000	4500	3000	1500
6	2200	11000	8800	6600	4400	2200
7	1500	7500	6000	4500	3000	1500
	14000	70000	56000	42000	28000	14000

204

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

O P E R A C I Ó N D E L S I S T E M A

FACTOR	OPERAC.	5	4	3	2	1
1	2600	13000	10400	7800	5200	2600
2	1600	8000	6400	4800	3200	1600
3	900	4500	3600	2700	1800	900
4	2200	11000	8800	6600	4400	2200
5	1400	7000	5600	4200	2800	1400
6	2100	10500	8400	6300	4200	2100
7	1200	6000	4800	3600	2400	1200
	12000	60000	48000	36000	24000	12000

O B R A S Y P R O Y E C T O S

FACTOR	OBRAS PROY.	5	4	3	2	1
1	900	4500	3600	2700	1800	900
2	550	2750	2200	1650	1100	550
3	400	2000	1600	1200	800	400
4	500	2500	2000	1500	1000	500
5	400	2000	1600	1200	800	400
6	700	3500	2800	2100	1400	700
7	550	2750	2200	1650	1100	550
	4000	20000	16000	12000	8000	4000

S A N E A M I E N T O

FACTOR	SANEA MIENT.	5	4	3	2	1
1	2000	10000	8000	6000	4000	2000
2	1200	6000	4800	3600	2400	1200
3	500	2500	2000	1500	1000	500
4	1300	6500	5200	3900	2600	1300
5	1400	7000	5600	4200	2800	1400
6	1550	7750	6200	4650	3100	1550
7	1050	5250	4200	3150	2100	1050
	9000	45000	36000	27000	18000	9000

TRUC CON
 FALLA DE ORIGEN

D I F U S I Ó N S O C I A L Y O R G A N I Z A C I Ó N

FACTOR	SOCIAL	5	4	3	2	1
1	1200	6000	4800	3600	2400	1200
2	1000	5000	4000	3000	2000	1000
3	700	3500	2800	2100	1400	700
4	700	3500	2800	2100	1400	700
5	750	3750	3000	2250	1500	750
6	650	3250	2600	1950	1300	650
7	1000	5000	4000	3000	2000	1000
	6000	30000	24000	18000	12000	6000

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

D I R E C C I Ó N

I.- OBJETIVOS Y PLANES

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	TOT
1	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	86
2	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	87
3	5	1	5	5	3	3	3	5	2	4	5	5	5	5	3	1	1	5	66
4	5	1	5	1	3	3	5	3	4	5	5	5	5	5	3	4	5	5	72
5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	86
TOTAL	25	17	25	21	19	17	21	23	20	24	25	25	25	25	21	18	21	25	397
PROM.	5	3	5	4	4	3	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	

* 450- 397

17500- 450 = 15439 puntos EXCELENTE

X- 397

II.- POLÍTICAS Y PRÁCTICAS

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	T.
1	5	3	5	5	5	4	27
2	4	5	5	5	5	4	28
3	5	5	5	5	5	4	29
4	5	5	5	5	5	4	29
5	5	5	5	5	5	5	30
TOTAL	24	23	25	25	25	21	143
PROM.	5	5	5	5	5	4	

* 150- 143

15000- 150 = 14300 puntos EXCELENTE

X- 143

207

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

III.- ESTRUCTURA ORGÁNICA

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	T
1	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	1	1	53
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	62
3	5	3	5	5	5	5	5	5	1	3	5	5	1	53
4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	1	1	55
5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	61
TOTAL	25	21	25	25	24	23	25	24	17	23	25	17	10	284
PROM.	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	2	

* 325- 284

7500- 325 = 6554 puntos EXCELENTE

X- 284

IV.- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	T.
1	5	4	4	5	3	5	5	5	5	41
2	5	2	4	5	5	5	3	5	5	39
3	5	1	4	5	5	1	1	2	5	29
4	5	2	4	5	3	5	3	4	3	34
5	1	5	4	5	5	5	5	5	5	40
TOTAL	21	14	20	25	21	21	17	21	23	183
PROM.	4	3	4	5	4	4	3	4	5	

* 225- 183

5000- 225 = 4067 puntos EXCELENTE

X- 183

208

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

V.- MÉTODOS DE CONTROL

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	T.
1	3	5	3	5	3	5	5	3	3	5	5	5	4	5	1	5	5	70
2	5	5	5	4	5	5	5	5	1	5	5	5	4	1	1	5	5	71
3	5	5	3	5	3	1	5	5	1	5	5	5	4	5	5	5	2	69
4	3	5	5	4	1	1	5	5	2	5	5	5	4	5	1	5	4	65
5	3	5	5	4	1	1	5	5	1	5	5	5	4	5	5	5	1	65
TOTAL	19	25	21	22	13	13	25	23	8	25	25	25	20	21	13	25	17	340
PROM.	4	5	4	4	3	3	5	5	2	5	5	5	4	4	3	5	3	

* 425- 340

10000- 425 = 8000 puntos BUENO

X- 340

VI.- MEDIOS DE OPERACIÓN

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	T.
1	5	5	5	4	5	X	24
2	5	5	3	5	5		23
3	5	5	5	5	5		25
4	5	5	3	5	3		21
5	5	5	5	2	5		22
TOTAL	25	25	21	21	23		115
PROM.	5	5	4	4	5		

* 125- 115

7500- 125 = 6900 puntos EXCELENTE

X- 115

209

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

VII.- POTENCIAL HUMANO

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	T
1	4	5	5	X	4	4	5	3	5	5	5	5	3	5	5	63
2	2	5	5		4	4	5	3	5	5	3	5	3	5	5	59
3	5	5	5		4	4	5	3	5	5	5	5	3	5	5	64
4	3	5	5		5	4	5	1	5	1	5	5	3	5	3	51
5	4	5	5		4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	67
TOTAL	18	25	25	0	21	20	25	15	21	25	19	25	17	25	23	304
PROM.	4	5	5		4	4	5	3	4	5	4	5	3	5	5	

* 350- 304

12500- 350 = 10857 puntos EXCELENTE

X- 304

J U R I D I C O

I.- OBJETIVOS Y PLANES

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	TOT
1	5	5	1	5	5	3	5	1	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	76
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	1	1	78
TOTAL	10	10	6	10	10	8	10	6	10	10	6	10	10	10	8	8	6	6	154
PROM.	5	5	3	5	5	4	5	3	5	5	3	5	5	5	4	4	3	3	

* 180- 154

1500- 180 = 1283 puntos EXCELENTE

X- 154

II.- POLÍTICAS Y PRÁCTICAS

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	T.
1	5	5	5	5	1	5	26
2	5	5	5	3	5	5	28
TOTAL	10	10	10	8	6	10	54
PROM.	5	5	5	4	3	5	

* 60- 54

750- 60 = 675 puntos EXCELENTE

X- 54

210

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

III.- ESTRUCTURA ORGÁNICA

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	T
1	1	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	57
2	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	63
TOTAL	6	8	6	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
PROM.	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	

* 130- 120

500- 130 = 462 puntos EXCELENTE

X- 120

IV.- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	T.
1	1	5	4	5	5	5	5	5	5	40
2	1	1	4	5	3	5	5	5	5	34
TOTAL	2	6	8	10	8	10	10	10	10	74
PROM.	1	3	4	5	4	5	5	5	5	

* 90- 74

1250- 90 = 1028 puntos EXCELENTE

X- 74

V.- MÉTODOS DE CONTROL

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	T.
1	5	1	5	4	1	1	5	5	5	5	1	5	3	1	1	5	2	55
2	5	5	3	5	3	1	5	5	1	5	1	5	4	5	5	5	1	64
TOTAL	10	6	8	9	4	2	10	10	6	10	2	10	7	6	6	10	3	119
PROM.	5	3	4	5	2	1	5	5	3	5	1	5	4	3	3	5	2	

* 170- 119

400- 170 = 280 puntos BUENO

X- 119

211

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

VI.- MEDIOS DE OPERACIÓN

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	T.
1	1	5	5	2	3		16
2	5	5	5	4	5		24
TOTAL	6	10	10	6	8		40
PROM.	3	5	5	3	4		

* 50- 40

250- 50 = 200 puntos BUENO
X- 40

VII.- POTENCIAL HUMANO

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	T
1	2	1	1	X	5	4	5	1	1	1	5	1	1	1	1	30
2	1	5	5		4	4	5	3	5	5	5	1	1	5	5	54
TOTAL	3	6	6	0	9	8	10	4	6	6	10	2	2	6	6	84
PROM.	2	3	3		5	4	5	2	3	3	5	1	1	3	3	

* 140- 84

350- 140 = 210 puntos REGULAR
X- 84

C Ó M P U T O

I.- OBJETIVOS Y PLANES

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	TOT
1	5	5	5	5	1	3	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	81
2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	3	1	5	5	82
3	5	5	5	5	5	1	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	84
TOTAL	15	15	15	15	11	9	15	11	13	14	15	15	15	15	13	11	15	15	247
PROM.	5	5	5	5	4	3	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	

* 270- 247

2750- 270 = 2516 puntos EXCELENTE
X- 247

2/2

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

II.- POLÍTICAS Y PRÁCTICAS

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	T.
1	5	5	5	5	5	5	30
2	2	5	1	5	5	4	22
3	5	5	1	5	5	4	25
TOTAL	12	15	7	15	15	13	77
PROM.	4	5	2	5	5	4	

* 90- 77

1000- 90 = 856 puntos EXCELENTE
X- 77

III.- ESTRUCTURA ORGÁNICA

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	T
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	62
2	5	5	5	5	4	5	5	5	1	1	5	5	2	53
3	1	5	5	3	2	1	5	5	1	5	5	5	1	44
TOTAL	11	15	15	13	11	11	15	15	7	11	15	15	5	159
PROM.	4	5	5	4	4	4	5	5	2	4	5	5	2	

* 195- 159

750- 195 = 612 puntos EXCELENTE
X- 159

IV.- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	T.
1	5	1	4	5	3	5	5	5	5	38
2	1	5	3	5	5	5	5	2	5	36
3	5	5	3	5	5	5	5	2	5	40
TOTAL	11	11	10	15	13	15	15	9	15	114
PROM.	4	4	3	5	4	5	5	3	5	

* 135- 114

1500- 135 = 1267 puntos EXCELENTE
X- 114

213

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

V.- MÉTODOS DE CONTROL

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	T.
1	5	5	3	4	1	1	5	2	2	5	5	5	4	5	5	5	5	67
2	5	5	3	4	1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	1	5	73
3	5	5	3	4	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	70
TOTAL	15	15	9	12	3	7	15	11	12	15	15	15	14	15	11	11	15	210
PROM.	5	5	3	4	1	2	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	

* 255- 210

1000- 255 = 824 puntos EXCELENTE
X- 210

VI.- MEDIOS DE OPERACIÓN

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	X	T.
1	1	5	3	5	5			19
2	5	5	3	2	3			18
3	1	5	5	4	5			20
TOTAL	7	15	11	11	13			57
PROM.	2	5	4	4	4			

* 75- 57

1250- 75 = 950 puntos BUENO
X- 57

VII.- POTENCIAL HUMANO

PREG. CUEST.	1	2	3	4	X	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	T
1	1	5	5			4	4	1	5	5	5	5	5	5	5	1	56
2	2	5	5			5	4	5	3	5	1	1	5	3	5	5	54
3	3	1	1			5	4	5	1	5	1	5	5	3	5	1	45
TOTAL	6	11	11	0		14	12	11	9	15	7	11	15	11	15	7	155
PROM.	2	4	4			5	4	4	3	5	2	4	5	4	5	2	

* 210- 155

1750- 210 = 1292 puntos BUENO
X- 155

214

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

C O M E R C I A L I Z A C I O N

I.- OBJETIVOS Y PLANES

PREG. CUEST	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	TOT
1	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	86
2	5	5	5	5	1	1	3	5	4	4	5	5	5	5	1	2	1	1	63
3	5	5	1	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	83
4	5	5	5	5	1	3	5	1	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	76
5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	3	4	5	5	84
6	5	5	1	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	64
7	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	5	76
8	5	5	1	5	1	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	79
9	5	5	1	4	2	1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	77
10	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	1	80
11	5	1	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	80
12	5	5	5	5	5	3	5	3	5	4	5	5	5	5	5	2	5	5	82
13	5	5	5	5	5	1	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	83
14	5	5	1	5	1	1	1	3	5	5	5	5	5	5	5	2	1	1	61
15	5	5	5	5	5	1	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	82
16	5	5	5	5	1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	81
17	5	5	5	5	5	3	5	3	2	5	5	5	5	5	5	4	5	5	82
18	5	5	5	5	5	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	82
19	5	5	1	1	1	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	71
20	5	5	1	5	5	1	5	3	4	4	5	5	5	5	1	4	5	5	73
21	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	1	79
TOTAL	105	101	77	100	77	47	91	87	100	100	105	105	105	97	79	70	93	85	1624
PROM	5	5	4	5	4	2	4	4	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	

* 1890- 1624

15000- 1890 = 12889 puntos EXCELENTE

X- 1624

2/15

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

II.- POLÍTICAS Y PRÁCTICAS

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	T.
1	5	5	5	5	5	5	30
2	5	1	5	3	1	5	20
3	5	3	5	5	5	5	28
4	5	5	5	5	5	5	30
5	5	5	5	5	5	5	30
6	5	1	5	5	5	5	26
7	5	3	5	5	5	5	28
8	5	3	5	5	5	5	28
9	5	5	5	5	5	5	30
10	5	5	5	5	5	5	30
11	5	5	5	5	5	5	30
12	5	5	5	5	5	5	30
13	5	5	5	5	5	5	30
14	5	5	5	5	5	5	30
15	5	5	5	5	5	5	30
16	5	3	5	5	5	5	28
17	5	5	5	5	5	5	30
18	5	5	5	5	5	5	30
19	5	1	5	5	5	5	26
20	5	5	5	5	1	5	26
21	5	1	5	5	5	5	26
TOTAL	105	81	105	103	97	105	596
PROM	5	4	5	5	5	5	

* 630- 596

10000- 630 = 9460 puntos EXCELENTE

X- 596

216

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

III.- ESTRUCTURA ORGÁNICA

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	T
1	1	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	57
2	1	5	1	3	5	5	5	1	1	3	3	5	1	39
3	1	5	5	5	5	5	5	3	1	5	5	5	5	55
4	1	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	5	53
5	1	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	5	53
6	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	1	5	5	57
7	1	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	1	1	49
8	1	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	1	55
9	1	5	5	5	5	1	5	3	5	3	5	1	1	45
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	61
11	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	2	58
12	5	5	5	5	5	1	5	5	1	5	5	5	2	54
13	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	61
14	1	5	5	5	5	3	5	3	1	3	5	1	1	43
15	5	5	5	5	5	1	5	4	5	3	5	5	1	54
16	5	5	5	5	5	3	5	5	1	5	5	1	1	51
17	5	5	1	5	5	3	5	5	5	5	1	1	1	47
18	1	5	5	5	5	1	5	5	5	5	1	5	5	53
19	5	5	5	5	5	1	5	5	1	5	5	1	1	49
20	1	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	3	55
21	1	5	1	5	5	1	5	5	1	5	5	5	1	45
TOTAL	53	105	93	103	105	67	105	94	57	87	91	81	53	1094
PROM.	3	5	4	5	5	3	5	4	3	4	4	4	3	

* 1365- 1094

5000- 1365 = 4007 puntos EXCELENTE

X- 1094

2/9

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

IV.- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	T.
1	5	5	4	5	3	5	5	1	5	38
2	1	1	4	5	1	5	3	5	5	30
3	5	5	4	5	3	5	5	5	5	42
4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	44
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	44
6	5	5	4	5	3	5	5	5	5	42
7	5	5	4	5	3	1	1	1	5	30
8	5	5	5	5	3	5	5	3	5	41
9	5	4	4	5	3	5	3	2	5	36
10	5	5	4	5	5	5	5	5	5	44
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
12	5	5	4	5	3	5	5	5	5	42
13	5	5	4	5	5	5	5	5	5	44
14	5	5	4	5	3	5	5	5	5	42
15	5	5	4	5	3	5	5	5	5	42
16	1	5	4	1	5	5	5	5	5	36
17	1	1	4	1	5	5	3	2	5	27
18	5	5	5	1	5	5	5	5	5	41
19	5	5	5	1	1	1	5	5	5	33
20	1	5	4	5	5	5	5	2	5	37
21	5	4	4	1	3	5	5	5	5	37
TOTAL	89	95	88	85	77	97	95	86	105	817
PROM.	4	5	4	4	4	5	5	4	5	

* 945- 817

7500- 945 = 6484 puntos EXCELENTE

X- 817

218

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

V.- MÉTODOS DE CONTROL

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	T.
1	5	5	5	5	3	1	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	76
2	5	5	5	4	1	1	5	5	4	5	1	5	4	1	1	5	5	62
3	5	5	5	5	5	1	5	5	2	5	5	5	4	5	5	5	1	73
4	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	79
5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	80
6	3	1	1	5	3	1	1	5	1	5	1	5	3	5	5	5	5	55
7	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	1	5	5	5	5	5	5	78
8	5	5	5	5	5	3	1	5	1	1	5	1	5	4	1	1	5	58
9	5	5	5	5	5	3	1	5	5	1	5	1	5	4	5	5	5	70
10	5	1	5	5	1	1	1	5	2	5	5	5	4	5	5	5	5	65
11	5	5	3	5	5	1	1	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	74
12	5	5	5	4	3	1	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	75
13	3	5	5	4	5	1	5	5	2	5	5	5	4	1	5	5	5	70
14	5	5	1	4	5	1	1	5	5	5	1	5	3	5	5	5	1	62
15	5	5	3	5	1	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	78
16	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	1	5	4	1	1	5	5	69
17	5	5	5	4	3	1	5	5	2	5	5	5	4	5	1	5	5	70
18	3	5	3	5	5	1	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	76
19	3	5	5	5	3	1	1	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	71
20	5	5	5	5	1	5	5	5	3	5	5	5	5	1	5	5	5	75
21	5	5	5	4	1	5	1	5	1	5	5	5	4	1	1	5	5	63
TOTAL	97	97	91	97	71	41	81	97	69	105	77	105	83	81	85	105	97	1479
PROM	5	5	4	5	3	2	4	5	3	5	4	5	4	4	4	5	5	

* 1785- 1479

5000- 1785 = 4143 puntos EXCELENTE

X- 1479

219

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

VI.- MEDIOS DE OPERACIÓN

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6 X	T.
1	5	5	5	2	5		22
2	1	5	1	2	1		10
3	5	5	5	2	5		22
4	5	5	5	2	5		22
5	5	5	5	2	5		22
6	5	5	5	2	5		22
7	5	5	5	2	5		22
8	5	5	5	2	5		22
9	1	5	3	2	5		16
10	5	5	5	1	3		19
11	5	5	5	1	5		21
12	5	5	5	2	5		22
13	5	5	5	2	5		22
14	5	5	3	2	3		18
15	5	5	5	5	5		25
16	5	5	5	2	5		22
17	5	5	5	2	5		22
18	5	5	5	1	5		21
19	5	1	5	1	5		17
20	1	5	3	2	5		16
21	5	5	5	5	5		25
TOTAL	93	101	95	44	97		430
PROM.	4	5	5	2	5		

* 525- 430

5000- 525 = 4095 puntos EXCELENTE

X- 430

220

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

VII.- POTENCIAL HUMANO

PREG. CUEST.	1	2	3	4 X	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	T
1	3	1	5		4	4	1	3	5	1	5	5	5	5	1	48
2	1	1	1		5	4	5	3	1	5	1	1	1	5	1	35
3	5	1	5		4	4	5	5	5	5	5	5	1	5	1	56
4	2	1	5		4	4	5	5	5	5	3	1	1	1	3	45
5	2	1	5		4	4	5	5	5	5	5	1	1	5	1	49
6	1	5	5		4	4	5	5	5	5	5	5	1	5	1	56
7	2	1	1		4	4	1	3	5	5	5	5	1	5	5	47
8	2	5	5		4	4	5	5	1	5	5	5	1	5	5	57
9	3	5	5		4	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	62
10	4	5	5		4	4	5	5	5	5	5	5	1	5	5	63
11	5	5	5		4	4	5	3	5	5	5	1	1	5	5	58
12	2	5	5		4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65
13	2	5	5		1	4	5	5	5	5	5	1	1	5	5	54
14	2	5	5		4	4	5	3	5	5	5	5	5	5	3	61
15	5	5	5		4	4	5	3	5	5	3	5	1	5	5	60
16	3	5	5		4	4	5	5	5	5	5	1	3	5	5	60
17	2	5	5		5	4	5	5	5	5	5	1	1	5	5	58
18	3	1	1		4	4	5	5	5	1	5	5	3	5	5	52
19	1	5	5		4	2	5	5	1	5	3	5	3	5	5	54
20	5	5	5		1	4	5	5	5	3	5	1	5	5	5	59
21	1	5	5		4	4	5	5	1	5	5	1	1	5	5	52
TOTAL	56	77	93	0	80	82	93	93	89	97	93	77	43	97	81	1151
PROM.	3	4	4		4	4	4	4	4	5	4	4	2	5	4	

* 1470- 1151

7500- 1470 = 5872 puntos BUENO

X- 1151

221

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CATASTRO Y PADRÓN DE USUARIOS

I.- OBJETIVOS Y PLANES

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	TOT
1	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	86
2	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	86
3	5	5	5	5	1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	76
4	5	5	1	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	84
5	5	5	1	5	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80
6	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	85
7	5	5	5	1	5	1	1	5	2	3	5	5	5	5	3	3	5	5	69
8	5	5	5	5	1	1	1	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	73
9	5	5	5	5	5	3	1	3	2	5	5	5	5	5	3	3	5	5	75
10	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	5	5	5	5	3	4	5	5	83
TOTAL	50	50	42	46	40	24	38	46	40	47	50	50	50	50	40	34	50	50	797
PROM.	5	5	4	5	4	2	4	5	4	5	5	5	5	5	4	3	5	5	

* 900- 797

10000- 900 = 8856 puntos EXCELENTE

X- 797

II.- POLÍTICAS Y PRÁCTICAS

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	T.
1	5	5	5	5	5	5	30
2	5	5	5	5	5	5	30
3	5	5	5	3	5	5	28
4	5	3	5	5	5	4	27
5	5	5	5	5	5	5	30
6	5	3	5	5	5	5	28
7	5	5	5	5	5	5	30
8	5	5	1	5	1	4	21
9	5	1	1	5	5	5	22
10	5	5	3	5	5	5	28
TOTAL	50	42	40	48	46	48	274
PROM.	5	4	4	5	5	5	

* 300- 274

5000- 300 = 4567 puntos EXCELENTE

X- 274

222

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

III.- ESTRUCTURA ORGÁNICA

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	T
1	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	61
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	61
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65
5	1	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	1	53
6	1	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	1	53
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	61
8	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	60
9	1	5	1	5	5	5	5	5	5	3	5	5	2	52
10	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	3	5	2	56
TOTAL	34	50	46	50	50	42	50	50	42	44	48	50	31	587
PROM.	3	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	3	

* 600- 587

4000- 650 = 3612 puntos EXCELENTE

X- 587

IV.- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	T.
1	5	5	5	5	3	5	5	5	5	43
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
4	5	4	4	5	3	5	5	5	5	41
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	44
6	5	5	4	1	1	5	5	5	5	36
7	1	1	4	5	5	5	5	5	5	36
8	1	5	5	5	1	5	5	5	5	37
9	5	1	3	5	5	5	5	5	5	39
10	5	1	4	5	3	5	3	4	5	35
TOTAL	42	37	43	46	36	50	48	49	50	401
PROM.	4	4	4	5	4	5	5	5	5	

* 450- 401

5000- 450 = 4456 puntos EXCELENTE

X- 401

223

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

V.- MÉTODOS DE CONTROL

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	T.
1	5	5	5	5	5	1	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	79
2	5	5	5	5	5	1	5	5	2	5	1	5	3	5	5	5	5	72
3	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	3	1	1	5	5	71
4	5	5	5	5	5	1	5	4	2	5	5	5	1	5	5	5	5	73
5	5	5	5	5	1	1	5	5	2	5	1	5	4	5	5	5	5	69
6	5	5	5	5	5	1	5	5	2	5	5	5	4	5	5	5	5	77
7	5	5	5	4	5	1	5	5	2	5	1	5	4	5	1	5	4	67
8	5	5	5	4	1	1	5	4	2	5	5	5	3	5	5	5	5	70
9	5	5	5	4	3	1	5	5	2	5	1	5	3	5	5	5	5	69
10	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	5	4	78	
TOTAL	50	50	50	46	40	14	50	48	28	50	34	50	33	46	38	50	48	725
PROM.	5	5	5	5	4	1	5	5	3	5	3	5	3	5	4	5	5	

* 850- 725

7500- 850 = 6397 puntos EXCELENTE

X- 725

VI.- MEDIOS DE OPERACIÓN

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	X	T.
1	5	5	5	2	5			22
2	5	5	5	2	5			22
3	5	5	5	2	5			22
4	1	5	5	2	5			18
5	5	5	5	2	5			22
6	5	5	5	2	5			22
7	5	1	5	5	5			21
8	1	1	3	2	3			10
9	5	5	3	2	5			20
10	1	5	3	4	5			18
TOTAL	38	42	44	25	48			197
PROM.	4	4	4	3	5			

* 250- 197

3500- 250 = 2758 puntos BUENO

X- 197

224

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

VII.- POTENCIAL HUMANO

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	T
1	5	5	5	X	4	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	66
2	5	5	5		4	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	64
3	4	5	5		4	4	5	5	5	5	5	5	1	5	5	63
4	2	1	1		4	4	1	5	5	5	5	1	1	5	5	45
5	2	1	1		4	4	5	5	5	5	5	1	1	5	5	49
6	5	5	5		4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	68
7	3	1	1		4	4	5	5	1	5	5	5	3	5	1	48
8	3	1	1		4	4	1	1	5	5	1	1	1	5	5	38
9	5	5	5		4	4	1	3	1	5	1	5	1	5	5	50
10	5	5	5		4	4	5	1	5	5	3	5	3	5	5	60
TOTAL	39	34	34	0	40	40	34	40	42	50	40	38	24	50	46	551
PROM.	4	3	3		4	4	3	4	4	5	4	4	2	5	5	

* 700- 551

5000- 700 = 3936 puntos BUENO

X- 551

C O N T A B I L I D A D Y F I N A N Z A S

I.- OBJETIVOS Y PLANES

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	TOT
1	5	5	5	5	5	1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	82
2	5	5	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	84
3	5	5	5	4	5	3	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	84
4	5	1	1	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	1	1	1	68
5	5	5	5	2	5	1	3	5	2	4	5	5	5	5	5	4	5	5	76
TOTAL	25	21	21	18	25	13	19	21	21	24	25	25	25	25	23	21	21	21	394
PROM.	5	4	4	4	5	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	

* 450- 394

6500- 450 = 5691 puntos EXCELENTE

X- 394

225

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

II.- POLÍTICAS Y PRÁCTICAS

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	T.
1	5	3	5	5	5	5	28
2	5	1	1	5	5	5	22
3	4	5	3	5	5	5	27
4	5	5	5	5	5	5	30
5	5	1	5	3	1	3	18
TOTAL	24	15	19	23	21	23	125
PROM.	5	3	4	5	4	5	

* 150- 125

2500- 150 = 2083 puntos EXCELENTE

X- 125

III.- ESTRUCTURA ORGÁNICA

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	T
1	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	1	59
2	5	3	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	2	56
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65
4	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	2	58
5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	2	58
TOTAL	25	21	25	25	25	21	25	25	17	25	25	25	12	296
PROM.	5	4	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	2	

* 325- 296

2000- 325 = 1822 puntos EXCELENTE

X- 296

226

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

IV.- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	T.
1	1	5	4	5	3	5	5	5	5	38
2	1	5	4	5	3	5	5	5	5	38
3	5	4	4	5	5	5	3	4	5	40
4	5	1	4	5	5	1	1	5	1	28
5	5	1	3	5	3	5	5	2	5	34
TOTAL	17	16	19	25	19	21	19	21	21	178
PROM.	3	3	4	5	4	4	4	4	4	

* 225- 178

3750- 225 = 2967 puntos BUENO
X- 178

V.- MÉTODOS DE CONTROL

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	T.
1	5	5	5	4	1	1	1	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	69
2	5	5	5	5	5	1	5	5	1	5	5	5	4	5	5	5	5	76
3	5	5	5	4	1	1	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	75
4	3	1	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	73
5	5	5	5	4	5	1	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	78
TOTAL	23	21	23	20	17	9	21	25	18	25	25	25	20	25	25	25	24	371
PROM.	5	4	5	4	3	2	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	

* 425- 371

4000- 425 = 2967 puntos EXCELENTE
X- 371

227

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

VI.- MEDIOS DE OPERACIÓN

PREG.	1	2	3	4	5	6	T.
CUEST.						X	
1	5	5	5	2	5		22
2	5	5	5	2	5		22
3	5	5	5	4	5		24
4	5	5	5	1	3		19
5	1	5	1	2	1		10
TOTAL	21	25	21	11	19		97
PROM.	4	5	4	2	4		

* 125- 97

3000- 125 = 2328 puntos BUENO

X- 97

VII.- POTENCIAL HUMANO

PREG.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	T
CUEST.				X												
1	3	5	5		4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	66
2	2	1	1		4	4	5	3	5	5	3	5	3	5	3	49
3	4	5	5		5	4	5	3	5	5	3	5	3	5	5	62
4	2	5	5		5	1	5	5	5	5	3	5	1	5	5	57
5	5	5	5		4	4	5	5	5	5	1	1	1	5	3	54
TOTAL	16	21	21	0	22	17	25	21	25	25	15	21	13	25	21	288
PROM.	3	4	4		4	3	5	4	5	5	3	4	3	5	4	

* 350- 288

3250- 350 = 2674 puntos EXCELENTE

X- 288

228

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

RECURSOS HUMANOS

I.- OBJETIVOS Y PLANES

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	TOT
1	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	1	5	80
2	5	5	1	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	78
TOTAL	10	10	2	10	8	8	10	10	10	10	10	10	10	10	8	6	6	10	158
PROM.	5	5	1	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	5	

* 180- 158

15000- 180 = 13167 puntos EXCELENTE

X- 158

II.- POLÍTICAS Y PRÁCTICAS

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	T.
1	5	3	5	5	5	5	28
2	5	3	5	5	5	5	28
TOTAL	10	6	10	10	10	10	56
PROM.	5	3	5	5	5	5	

* 60- 56

7250- 60 = 6767 puntos EXCELENTE

X- 56

III.- ESTRUCTURA ORGÁNICA

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	T
1	1	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	2	54
2	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	63
TOTAL	6	10	10	10	10	8	10	10	6	10	10	10	7	117
PROM.	3	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	4	

* 130- 117

3500- 130 = 3150 puntos EXCELENTE

X- 117

229

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

IV.- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	T.
1	1	5	4	5	1	5	5	5	5	36
2	5	5	5	5	3	5	5	5	5	43
TOTAL	6	10	9	10	4	10	10	10	10	79
PROM.	3	5	5	5	2	5	5	5	5	

* 90- 79

5000- 90 = 4389 puntos EXCELENTE

X- 79

V.- MÉTODOS DE CONTROL

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	T.
1	1	5	5	4	1	1	1	3	1	5	5	5	4	5	1	5	5	57
2	5	5	5	5	3	1	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	76
TOTAL	6	10	10	9	4	2	6	8	3	10	10	10	9	10	6	10	10	133
PROM.	3	5	5	5	2	1	3	4	2	5	5	5	5	5	3	5	5	

* 170- 133

6500- 170 = 5085 puntos EXCELENTE

X- 133

VI.- MEDIOS DE OPERACIÓN

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	T.
1	5	5	5	1	1	X	17
2	5	5	5	5	5		25
TOTAL	10	10	10	6	6		42
PROM.	5	5	5	3	3		

* 50- 42

3750- 50 = 3150 puntos EXCELENTE

X- 42

230

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

VII.- POTENCIAL HUMANO

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	T
1	2	5	5	X	5	1	5	3	5	5	1	1	3	5	5	51
2	2	5	5		4	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	63
TOTAL	4	10	10	0	9	5	10	6	10	10	6	6	8	10	10	114
PROM.	2	5	5		5	3	5	3	5	5	3	3	4	5	5	

* 140- 114

9000- 140 = 7329 puntos EXCELENTE

X- 114

RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS GENERALES

I.- OBJETIVOS Y PLANES

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	TOT
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	90
2	5	5	1	5	1	1	1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	73
3	5	5	5	1	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	78
4	5	5	5	4	5	3	5	5	4	5	1	5	5	5	5	5	5	5	82
5	1	1	1	1	5	1	3	5	1	1	1	5	5	5	1	5	1	5	48
6	5	5	1	1	1	1	1	5	4	3	5	5	5	5	3	3	5	5	63
7	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	86
TOTAL	31	31	23	22	27	15	25	35	29	28	27	35	35	35	25	31	31	35	520
PROM.	4	4	3	3	4	2	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	

* 630- 520

3500- 630 = 2889 puntos EXCELENTE

X- 520

23.1

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

II.- POLÍTICAS Y PRÁCTICAS

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	T.
1	5	5	5	5	5	5	30
2	5	1	5	5	5	5	26
3	5	5	1	5	5	5	26
4	5	5	3	5	5	4	27
5	5	5	5	5	5	5	30
6	5	5	3	5	5	5	28
7	5	3	5	5	5	5	28
TOTAL	35	29	27	35	35	34	195
PROM.	5	4	4	5	5	5	

* 210- 195

2000- 210 = 1857 puntos EXCELENTE

X- 195

III.- ESTRUCTURA ORGÁNICA

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	T
1	1	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	1	1	49
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	61
3	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	1	57
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	64
5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	1	5	1	1	53
6	5	5	5	5	5	1	5	4	1	5	3	1	1	46
7	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	1	1	1	53
TOTAL	31	33	35	35	35	25	35	32	27	35	27	23	10	383
PROM.	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	3	1	

* 455- 383

1250- 455 = 1052 puntos EXCELENTE

X- 383

232

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

IV.- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	T.
1	5	5	5	1	5	5	5	5	5	41
2	5	1	4	1	1	5	5	5	5	32
3	5	1	4	1	3	1	5	5	5	30
4	5	2	4	5	5	5	3	2	5	36
5	1	1	3	5	3	5	5	1	1	25
6	5	4	4	5	5	5	5	2	5	40
7	5	5	3	5	5	5	5	5	5	43
TOTAL	31	19	27	23	27	31	33	25	31	247
PROM.	4	3	4	3	4	4	5	4	4	

* 315- 247

2750- 315 = 2156 puntos BUENO

X- 247

V.- MÉTODOS DE CONTROL

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	T.
1	5	1	1	5	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	61
2	5	5	3	5	5	1	1	2	2	5	5	5	4	5	5	5	5	68
3	5	5	5	5	5	1	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	78
4	5	5	3	5	1	1	1	5	2	5	1	5	5	5	5	5	4	63
5	5	5	3	5	3	1	1	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	70
6	3	5	5	5	5	1	5	5	3	5	5	5	3	1	5	1	5	67
7	1	1	1	5	3	1	1	1	1	5	1	5	4	5	5	5	5	50
TOTAL	29	27	21	35	23	7	15	28	19	35	27	35	29	31	35	31	30	457
PROM.	4	4	3	5	3	1	2	4	3	5	4	5	4	4	5	4	4	

* 595- 457

3000- 595 = 2304 puntos BUENO

X- 457

233

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

VI.- MEDIOS DE OPERACIÓN

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	T.
1	5	5	5	4	5	X	24
2	5	1	5	2	5		18
3	5	1	5	2	5		18
4	5	5	5	1	5		21
5	5	5	5	5	3		23
6	1	5	5	5	5		21
7	5	5	5	2	5		22
TOTAL	31	27	35	21	33		147
PROM.	4	4	5	3	5		

* 175- 147

1500- 175 = 1260 puntos EXCELENTE

X- 147

VII.- POTENCIAL HUMANO

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	T
1	1	5	5	X	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	64
2	1	1	5		4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
3	3	5	5		5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	65
4	3	5	5		4	5	5	3	1	5	1	1	1	5	3	47
5	3	1	1		4	4	5	5	5	5	1	1	1	5	5	46
6	3	5	5		4	4	5	5	5	5	3	1	3	5	3	56
7	1	5	5		4	4	1	1	5	5	5	5	1	5	5	52
TOTAL	15	27	31	0	29	29	31	29	31	35	25	23	19	35	31	390
PROM.	2	4	4		4	4	4	4	4	5	4	3	3	5	4	

* 490- 390

1000- 490 = 796 puntos BUENO

X- 390

234

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

MANTENIMIENTO DEL SISTEMA

I.- OBJETIVOS Y PLANES

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	TOT
1	5	5	1	1	5	3	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	60
2	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	1	79
3	5	5	1	5	1	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	78
4	5	5	1	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	80
5	5	5	1	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	1	1	68
6	5	5	1	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	1	1	68
7	5	5	1	1	1	1	1	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	66
8	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	85
9	5	5	5	5	1	3	3	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	78
10	5	5	5	4	1	1	1	5	4	3	5	5	5	5	3	3	5	5	70
11	5	5	5	5	1	1	1	5	4	5	5	5	5	5	3	3	3	5	75
TOTAL	55	55	31	46	27	27	41	49	53	53	55	55	55	51	45	33	37	39	807
PROM.	5	5	3	4	2	2	4	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	4	

* 990- 807

20000- 990 = 16303 puntos EXCELENTE

X- 807

II.- POLÍTICAS Y PRÁCTICAS

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	T.
1	5	5	5	5	5	5	30
2	5	5	5	5	1	5	26
3	5	3	5	5	5	5	28
4	5	5	5	5	5	5	30
5	5	3	5	5	5	5	28
6	5	5	5	5	1	5	26
7	5	3	5	5	5	5	28
8	5	5	5	5	1	5	26
9	4	5	3	5	5	4	26
10	5	1	5	5	1	3	20
11	5	5	5	5	5	5	30
TOTAL	54	45	53	55	39	52	298
PROM.	5	4	5	5	4	5	

* 330- 298

6500- 330 = 5870 puntos EXCELENTE

X- 298

235

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

III.- ESTRUCTURA ORGÁNICA

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	T
1	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	63
2	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	1	1	55
3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	63
4	1	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	57
5	1	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	1	1	49
6	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	61
7	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	1	59
8	1	5	5	5	5	1	5	4	1	5	5	5	1	48
9	5	3	5	5	5	1	5	4	1	3	5	5	1	48
10	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	53
11	5	5	5	5	5	1	5	5	1	5	5	5	5	57
TOTAL	35	53	55	55	55	31	55	53	39	53	55	43	31	613
PROM.	3	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5	4	3	

* 715- 613

5000- 715 = 4287 puntos EXCELENTE

X- 613

IV.- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	T.
1	5	5	5	5	3	5	5	1	5	39
2	5	5	4	5	3	1	1	5	5	34
3	5	5	4	5	3	5	5	5	5	42
4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	44
5	5	5	4	1	3	5	5	2	5	35
6	5	5	4	5	3	1	3	5	5	36
7	5	1	5	5	3	5	5	5	5	39
8	1	1	4	5	5	5	5	2	5	33
9	1	1	3	1	1	5	3	4	3	22
10	1	5	5	5	3	5	5	5	5	39
11	1	5	4	5	3	5	5	5	5	38
TOTAL	39	43	46	47	35	47	47	44	53	401
PROM.	4	4	4	4	3	4	4	4	5	

* 495- 401

12500- 495 = 10126 puntos EXCELENTE

X- 401

236

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

V.- MÉTODOS DE CONTROL

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	T.
1	3	1	1	5	5	1	1	5	1	5	1	5	4	5	5	5	2	55
2	5	5	1	5	5	1	1	5	1	5	1	5	4	5	5	5	5	64
3	5	5	5	5	3	1	1	5	2	5	5	5	4	5	5	5	5	71
4	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	80
5	5	1	1	5	5	1	1	5	2	5	1	5	3	5	5	5	5	60
6	5	1	5	5	5	1	5	1	1	5	1	5	4	1	1	5	2	53
7	5	1	1	5	5	1	1	1	1	5	1	5	4	5	5	5	5	56
8	5	1	1	5	5	1	1	5	4	5	1	5	4	1	1	5	5	55
9	3	1	3	3	1	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	68
10	5	5	5	4	3	1	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	75
11	3	5	5	4	1	1	5	5	2	5	5	5	4	5	5	5	5	70
TOTAL	49	31	33	51	43	15	31	46	27	55	31	55	43	47	47	55	48	707
PROM.	5	3	3	5	4	1	3	4	2	5	3	5	4	4	4	5	4	

* 935- 707

7500- 935 = 5671 puntos BUENO

X- 707

VI.- MEDIOS DE OPERACIÓN

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	T.
1	5	5	5	2	5	X	22
2	5	5	5	2	5		22
3	5	5	5	2	5		22
4	5	5	5	2	5		22
5	5	5	5	2	5		22
6	5	5	3	2	5		20
7	5	5	5	2	5		22
8	5	5	5	2	5		22
9	5	5	5	2	5		22
10	1	5	1	2	1		10
11	5	5	1	5	5		21
TOTAL	51	55	45	25	51		227
PROM.	5	5	4	2	5		

* 275- 227

11000- 275 = 9080 puntos EXCELENTE

X- 227

237

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

VII.- POTENCIAL HUMANO

PREG. CUEST.	1	2	3	4 X	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	T
1	1	1	1		4	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	54
2	2	1	1		4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	57
3	2	5	5		4	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	63
4	2	5	5		4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65
5	1	5	5		4	4	5	5	5	5	5	5	1	5	5	60
6	1	5	5		4	4	5	5	5	5	5	5	1	5	5	60
7	1	5	5		4	4	1	5	5	5	5	5	1	5	5	56
8	1	5	5		5	4	1	5	5	5	5	1	5	5	5	57
9	3	5	5		4	4	5	5	5	5	3	5	1	5	3	58
10	1	5	5		4	4	1	3	5	5	5	1	5	5	5	54
11	4	5	5		4	4	5	3	5	5	5	5	1	5	3	59
TOTAL	19	47	47	0	45	44	43	51	55	55	53	47	31	55	51	643
PROM.	2	4	4		4	4	4	5	5	5	5	4	3	5	5	

* 770- 643

7500- 770 = 6363 puntos EXCELENTE

X- 643

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

I.- OBJETIVOS Y PLANES

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	TOT
1	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	5	5	76
2	5	5	1	5	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	3	1	1	5	70
3	5	5	1	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	80
4	5	5	1	5	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80
TOTAL	20	20	8	20	14	10	18	20	20	20	20	20	20	16	14	10	16	20	306
PROM.	5	5	2	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5	

* 360- 306

13000- 360 = 11050 puntos EXCELENTE

X- 306

238

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

II.- POLÍTICAS Y PRÁCTICAS

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	T.
1	5	3	5	5	5	5	28
2	5	5	5	5	5	5	30
3	5	5	5	5	5	5	30
4	5	3	5	5	5	5	28
TOTAL	20	16	20	20	20	20	116
PROM.	5	4	5	5	5	5	

* 120- 120

8000- 120 = 7733 puntos EXCELENTE

X- 116

III.- ESTRUCTURA ORGÁNICA

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	T
1	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	1	57
2	5	5	5	5	5	5	5	3	1	3	5	1	1	49
3	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	1	1	53
4	1	5	5	5	5	3	5	5	1	5	5	5	1	51
TOTAL	16	20	20	20	20	18	20	18	4	18	20	12	4	210
PROM.	4	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	3	1	

* 260- 210

4500- 260 = 3635 puntos EXCELENTE

X- 210

IV.- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	T.
1	5	1	5	5	5	5	5	5	5	41
2	1	1	5	5	5	5	5	5	5	37
3	1	1	4	5	5	5	5	5	5	36
4	5	4	1	5	3	5	5	5	5	38
TOTAL	12	7	15	20	18	20	20	20	20	152
PROM.	3	2	4	5	5	5	5	5	5	

* 180- 152

11000- 180 = 9289 puntos EXCELENTE

X- 152

239

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

V.- MÉTODOS DE CONTROL

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	T.
1	5	1	1	4	5	1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	71
2	5	1	5	5	5	1	1	5	1	5	5	5	5	1	5	1	5	61
3	5	1	5	5	5	1	1	5	2	5	5	5	4	5	5	5	5	69
4	5	5	5	4	3	5	5	2	5	5	5	5	4	5	5	5	5	78
TOTAL	20	8	16	18	18	8	12	17	12	20	20	20	18	16	20	16	20	279
PROM.	5	2	4	5	5	2	3	4	3	5	5	5	5	4	5	4	5	

* 340- 279

7000- 340 = 5744 puntos EXCELENTE

X- 279

VI.- MEDIOS DE OPERACIÓN

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	T.
1	5	5	5	2	5	X	22
2	1	5	1	2	1		10
3	5	5	5	4	5		24
4	5	5	5	5	5		25
TOTAL	16	20	16	13	16		81
PROM.	4	5	4	3	4		

* 100- 81

10500- 100 = 8505 puntos EXCELENTE

X- 81

VII.- POTENCIAL HUMANO

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	T
1	1	1	1	X		4	4	5	3	5	5	5	5	5	5	54
2	1	5	5		4	4	1	5	1	5	5	5	5	5	1	48
3	5	1	1		4	4	5	5	5	5	1	5	5	5	5	56
4	4	5	5		5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	66
TOTAL	11	12	12	0	17	16	16	16	16	16	20	16	20	20	16	224
PROM.	3	3	3		4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	

* 280- 224

6000- 280 = 4800 puntos BUENO

X- 224

240

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

O B R A S Y P R O Y E C T O S

I.- OBJETIVOS Y PLANES

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	TOT
1	5	5	1	5	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	72
2	5	5	1	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	5	68
3	5	5	1	5	1	1	5	1	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	72
4	5	5	1	5	1	3	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	60
5	5	5	1	4	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	57
6	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	86
7	5	5	5	5	1	3	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	81
8	5	5	5	1	5	3	5	3	2	2	5	5	5	5	3	5	5	5	74
9	5	5	1	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	76
10	5	5	1	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	81
TOTAL	50	50	22	45	26	22	42	38	45	47	50	50	42	38	30	38	42	42	727
PROM.	5	5	2	5	3	2	4	4	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	

* 900- 727

4500- 900 = 3635 puntos EXCELENTE

X- 727

II.- POLÍTICAS Y PRÁCTICAS

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	T.
1	5	3	5	5	5	5	28
2	5	1	5	5	5	5	26
3	5	5	5	5	5	5	30
4	5	1	5	5	5	5	26
5	5	5	5	5	5	5	30
6	5	5	5	5	5	5	30
7	5	5	5	5	5	5	30
8	5	1	5	5	5	5	26
9	5	3	5	5	5	5	28
10	5	5	5	5	5	5	30
TOTAL	50	34	50	50	50	50	284
PROM.	5	3	5	5	5	5	

* 300- 284

2750- 300 = 2603 puntos EXCELENTE

X- 284

241

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

III.- ESTRUCTURA ORGÁNICA

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	T
1	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	1	57
2	5	5	5	5	5	3	5	5	1	5	5	5	5	59
3	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	61
4	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	61
5	1	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	1	53
6	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	1	59
7	5	3	5	5	5	3	5	5	1	5	1	1	1	45
8	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	1	57
9	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	1	59
10	5	5	5	5	5	3	5	5	1	1	5	5	1	51
TOTAL	46	48	50	50	50	20	50	50	38	46	46	22	562	
PROM.	5	5	5	5	5	2	5	5	4	5	5	5	2	

* 650- 562

2000- 650 = 1729 puntos EXCELENTE
X- 562

IV.- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	T.
1	5	1	4	5	5	5	3	5	5	38
2	5	5	5	5	1	5	5	1	5	37
3	5	5	4	5	1	1	3	2	5	31
4	5	5	4	5	3	5	5	5	5	42
5	5	1	4	1	5	5	5	5	5	36
6	5	1	3	5	5	1	3	5	5	33
7	5	5	4	5	5	5	3	4	5	41
8	1	5	5	5	3	5	3	5	5	37
9	5	5	4	5	3	5	5	5	5	42
10	1	1	3	5	5	1	5	5	5	31
TOTAL	42	34	40	46	36	42	36	42	50	368
PROM.	4	3	4	5	4	4	4	4	5	

* 450- 368

2500- 450 = 2044 puntos EXCELENTE
X- 368

242

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

V.- MÉTODOS DE CONTROL

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	T.
1	5	1	1	5	5	1	1	1	1	5	1	5	4	5	5	5	5	56
2	5	1	1	5	5	1	1	5	1	5	5	5	4	5	5	5	5	64
3	5	5	5	4	1	1	5	5	4	5	1	1	4	5	5	5	2	63
4	5	5	5	4	1	1	5	1	1	5	5	5	4	5	5	5	5	67
5	5	1	1	1	5	1	1	1	1	5	5	5	4	5	5	5	1	52
6	5	5	5	5	5	1	1	1	2	5	5	5	3	5	5	5	5	68
7	5	5	5	4	1	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	79
8	5	5	5	3	5	1	1	5	4	5	1	5	4	5	1	5	5	65
9	5	5	5	4	5	1	5	5	4	5	5	5	4	5	1	5	5	74
10	5	5	5	4	1	1	5	5	3	5	1	5	4	5	5	5	5	69
TOTAL	50	38	38	39	34	14	30	34	26	50	34	46	39	50	42	50	43	657
PROM.	5	4	4	4	3	1	3	3	3	5	3	5	4	5	4	5	4	

* 850- 657

2000- 850 = 1546 puntos EXCELENTE

X- 657

VI.- MEDIOS DE OPERACION

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	X	T.
1	5	5	5	2	5			22
2	5	5	5	2	5			22
3	5	5	5	2	5			22
4	5	5	3	2	5			20
5	5	5	5	2	5			22
6	1	5	3	2	5			16
7	5	5	5	2	5			22
8	5	5	5	5	5			25
9	5	5	3	5	5			23
10	1	1	1	2	5			10
TOTAL	42	46	40	26	50			204
PROM.	4	5	4	3	5			

* 250- 204

3500- 250 = 2856 puntos EXCELENTE

X- 204

273

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

VII.- POTENCIAL HUMANO

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	T
1	1	1	1	X	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	56
2	1	1	1		4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	56
3	1	5	5		4	4	1	5	5	5	5	1	3	5	5	54
4	2	5	5		4	4	5	5	5	5	5	5	1	5	5	61
5	1	5	5		4	4	5	5	1	5	5	1	5	5	5	56
6	2	5	5		4	4	1	3	5	5	5	5	5	5	5	59
7	4	5	5		4	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	64
8	2	5	5		4	4	5	5	5	5	5	5	1	5	3	59
9	3	5	5		4	4	5	3	5	1	3	1	5	5	5	54
10	1	5	5		5	4	1	1	1	5	5	1	1	5	3	43
TOTAL	18	42	42	0	41	41	38	38	42	46	48	34	36	50	46	562
PROM.	2	4	4		4	4	4	4	4	5	5	3	4	5	5	

* 700- 562

2750- 700 = 2208 puntos EXCELENTE

X- 562

S A N E A M I E N T O

I.- OBJETIVOS Y PLANES

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	TOT
1	5	5	1	2	3	3	1	3	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	53
2	5	5	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	66
3	5	5	1	1	5	5	1	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	58
4	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	79
5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	1	5	81
6	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	85
TOTAL	30	30	18	19	24	20	22	28	30	30	30	30	30	18	16	13	12	22	422
PROM.	5	5	3	3	4	3	4	5	5	5	5	5	5	3	3	2	2	4	

* 540- 422

10000- 540 = 7815 puntos BUENO

X- 422

244

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

II.- POLÍTICAS Y PRÁCTICAS

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	T.
1	5	1	5	5	1	5	22
2	5	5	5	5	5	5	30
3	5	1	5	5	1	5	22
4	5	1	5	5	5	5	26
5	5	3	5	5	5	5	28
6	5	5	5	5	5	5	30
TOTAL	30	16	30	30	22	30	158
PROM.	5	3	5	5	4	5	

* 180- 158

6000- 180 = 5267 puntos EXCELENTE

X- 158

III.- ESTRUCTURA ORGÁNICA

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	T
1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	53
2	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	1	57
3	1	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	57
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	61
5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	1	57
6	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	1	1	55
TOTAL	22	30	30	30	30	20	30	30	26	30	30	22	10	340
PROM.	4	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5	4	2	

* 390- 340

2500- 390 = 2179 puntos EXCELENTE

X- 340

245

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

IV.- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	T.
1	5	1	5	5	5	5	5	5	5	41
2	5	5	5	1	5	5	5	5	5	41
3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	44
4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	43
5	5	5	5	5	3	1	5	5	5	39
6	5	5	4	1	3	5	5	5	5	38
TOTAL	30	26	28	22	24	26	30	30	30	246
PROM.	5	4	5	4	4	4	5	5	5	

* 270- 246

6500- 270 = 5922 puntos EXCELENTE

X- 246

V.- MÉTODOS DE CONTROL

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	T.
1	5	5	3	5	3	5	5	5	1	5	5	5	4	1	1	5	5	68
2	5	5	5	5	5	1	5	4	5	5	1	5	4	1	1	5	5	67
3	5	5	3	5	1	5	5	5	1	5	1	5	3	5	1	5	5	65
4	5	5	5	4	3	5	5	5	2	5	5	5	4	5	1	5	5	74
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	84
6	1	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	78
TOTAL	26	30	26	29	20	26	30	29	19	30	22	30	23	22	14	30	30	436
PROM.	4	5	4	5	3	4	5	5	3	5	4	5	4	4	2	5	5	

* 510- 436

7000- 510 = 5984 puntos EXCELENTE

X- 436

246

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

VI.- MEDIOS DE OPERACIÓN

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	T.
1	5	5	1	2	5	X	18
2	5	5	5	2	5		22
3	5	1	1	2	5		14
4	5	5	5	5	5		25
5	5	5	5	2	5		22
6	1	1	1	2	3		8
TOTAL	26	22	18	15	28		109
PROM.	4	4	3	3	5		

* 150- 109

7750- 150 = 5632 puntos BUENO

X- 109

VII.- POTENCIAL HUMANO

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	T
1	2	5	5	X	4	5	5	5	5	5	5	1	1	5	1	54
2	2	1	1		4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	57
3	2	1	5		4	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	58
4	2	5	5		5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	65
5	3	5	5		4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	65
6	1	5	5		4	4	5	5	5	5	5	5	1	5	3	58
TOTAL	12	22	26	0	25	28	30	30	30	30	30	22	18	30	24	357
PROM.	2	4	4		4	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	

* 420- 357

5250- 420 = 4463 puntos EXCELENTE

X- 357

247

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DIFUSIÓN SOCIAL Y ORGANIZACIÓN

I.- OBJETIVOS Y PLANES

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	TOT
1	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	84
2	5	5	5	2	5	3	1	5	4	4	1	1	5	5	3	3	5	5	67
3	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4	5	5	5	5	3	3	5	1	78
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	86
5	5	5	5	4	5	1	1	3	2	4	1	5	5	5	3	3	5	5	67
6	5	1	5	4	5	3	3	5	5	2	5	5	5	5	3	1	5	5	72
7	5	1	5	4	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	78
TOTAL	35	27	35	29	33	25	21	31	30	29	27	31	35	35	23	20	35	31	532
PROM.	5	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4	5	5	3	3	5	4	

* 630- 532

6000- 630 = 5067 puntos EXCELENTE

X- 532

II.- POLÍTICAS Y PRÁCTICAS

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	T.
1	5	5	5	5	5	5	30
2	5	3	5	3	1	5	22
3	5	5	5	5	5	5	30
4	5	3	5	5	5	5	28
5	5	5	1	5	5	5	26
6	5	3	5	3	5	3	24
7	5	3	5	5	5	5	28
TOTAL	35	27	31	31	31	33	188
PROM.	5	4	4	4	4	5	

* 210- 188

5000- 210 = 4476 puntos EXCELENTE

X- 188

248

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

III.- ESTRUCTURA ORGÁNICA

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	T
1	5	5	1	5	5	3	5	5	1	5	5	5	5	55
2	1	5	1	5	1	3	1	4	5	5	1	1	1	34
3	5	5	5	5	5	5	5	4	1	5	5	5	1	56
4	1	5	5	5	5	3	5	3	1	5	5	5	4	52
5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	1	59
6	1	5	1	5	5	5	5	3	5	3	5	5	1	49
7	1	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	1	1	52
TOTAL	19	35	23	35	31	29	31	26	23	33	31	27	14	357
PROM.	3	5	3	5	4	4	4	4	3	5	4	4	2	

* 455- 357

3500- 455 = 2746 puntos BUENO

X- 357

IV.- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	T.
1	5	4	4	5	3	5	5	5	5	41
2	1	4	4	5	5	5	5	5	5	39
3	1	5	4	5	3	5	5	5	5	38
4	5	4	4	5	5	5	3	5	5	41
5	1	4	3	5	5	5	5	5	5	38
6	5	1	5	5	3	5	5	5	5	39
7	5	5	4	1	5	5	5	5	5	40
TOTAL	23	27	28	31	29	35	33	35	35	276
PROM.	3	4	4	4	4	5	5	5	5	

* 315- 276

3500- 315 = 3067 puntos EXCELENTE

X- 276

249

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

V.- MÉTODOS DE CONTROL

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	T.
1	5	5	2	4	5	5	5	2	3	5	5	5	4	5	5	5	5	75
2	5	5	3	5	5	1	5	5	1	5	5	5	3	5	1	5	5	69
3	1	5	3	3	1	1	1	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	64
4	5	5	3	4	1	1	5	2	2	5	5	5	4	5	1	1	5	59
5	3	5	3	5	1	5	5	5	4	5	1	5	4	5	1	5	5	67
6	5	1	3	5	1	1	1	4	2	5	1	5	4	1	1	5	5	50
7	3	1	3	4	5	1	5	5	5	5	5	3	5	1	5	5	5	66
TOTAL	27	27	20	30	19	15	27	28	22	35	27	35	26	31	15	31	35	450
PROM.	4	4	3	4	3	2	4	4	3	5	4	5	4	4	2	4	5	

* 595- 450

3750- 595 = 2836 puntos BUENO

X- 450

VI.- MEDIOS DE OPERACIÓN

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	T.
1	5	1	3	1	5	X	15
2	1	5	1	1	1		9
3	5	5	5	2	3		20
4	5	5	1	4	5		20
5	1	5	1	2	5		14
6	1	5	1	2	3		12
7	1	5	3	2	5		16
TOTAL	19	31	15	14	27		106
PROM.	3	4	2	2	4		

* 175- 106

3250- 175 = 1969 puntos BUENO

X- 106

250

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

VII.- POTENCIAL HUMANO

PREG. CUEST.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	T
1	5	5	5	X	5	5	5	3	1	5	5	5	5	5	5	64
2	5	5	5		4	4	5	5	1	1	5	5	3	5	5	58
3	5	5	5		5	4	5	5	1	5	5	5	5	5	3	63
4	2	1	1		5	4	5	5	1	1	1	5	5	5	5	46
5	5	5	5		1	4	5	5	1	1	3	1	5	5	1	47
6	5	5	5		5	4	5	5	1	5	5	1	1	5	1	53
7	1	5	5		5	4	5	1	5	5	5	5	5	5	3	59
TOTAL	28	31	31	0	30	29	35	29	11	23	29	27	29	35	23	390
PROM.	4	4	4		4	4	5	4	2	3	4	4	4	5	3	

* 490- 390

5000- 490 = 3980 puntos BUENO
X- 390

251

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2002. © 1993-2001 Microsoft Corporation.

- ❖ FERNÁNDEZ A. José AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Ed. DIANA
México 1981 8ª. ed. pp 227

- ❖ FERNÁNDEZ A. José AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Ed. DIANA
México 1992 2ª. ed. pp 204

- ❖ FERNÁNDEZ A. José EL PROCESO ADMINISTRATIVO Ed. Herrero
Hermanos Sucesores S.A México 1975 pp 249

- ❖ FRANKLIN F. Enrique AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Ed. Mc Graw Hill
México 2001 pp 568

- ❖ KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz ADMINISTRACIÓN Ed. Mc Graw Hill
México 1990 9ª. ed. pp 771

- ❖ LEY FEDERAL DE ENTIDADES PARAESTATALES, 1997.

- ❖ MÚCH G. Lourdes, GARCÍA, José FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN
Ed. TRILLAS México 1990 5ª. ed. pp 240

283

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- ❖ MENDEZ, Silvestre FUNDAMENTOS DE ECONOMÍA Ed. Mc Graw Hill
México 1996 3ª. ed. pp 317

- ❖ NORBECK, Edward AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Ed. TÉCNICA S.A
México 1972 pp 205

- ❖ REYES, Agustín ADMINISTRACIÓN MODERNA Ed. LIMUSA
México 1997 pp 480

- ❖ RODRÍGUEZ, Joaquín INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN CON
ENFOQUE DE SISTEMAS Ed. ECAFSA México 1998 pp 730

- ❖ RODRÍGUEZ, Joaquín SINOPSIS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
Ed. Trillas México 1995 7ª. ed.

- ❖ SAMUELSON, Paul, NORDHAUS, William ECONOMÍA Ed. Mc Graw Hill
México 1992 13ª. ed. pp 1193

- ❖ SANTILLANA G., Juan Ramón AUDITORÍA Ed. ECAFSA México 1996
2ª. ed. Pp 331

- ❖ THIÉRAUF, Robert AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Ed. LIMUSA
México 1984 pp 275

254

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

APUNTES

- ❖ Apuntes de la cátedra de Administración VIII, prof. Rosa Elena Núñez Escamilla. 5° semestre de la Lic. en Administración. 2001.
- ❖ Apuntes de la cátedra de Auditoría Administrativa I, prof. Ildefonso Huante Sandoval. 7° semestre de la Lic. en Administración. 2001.
- ❖ Apuntes de la cátedra de Auditoría Administrativa II, prof. Rosa Elena Núñez Escamilla. 5° semestre de la Lic. en Administración. 2002.

255

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN