



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO PARTE
INTEGRAL DE LA AUDITORIA
GUBERNAMENTAL**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N

JAIME CADENA VALDIVIA

LUCIO GARCIA MENDEZ

ANGEL HERNANDEZ JIMENEZ

GREGORIO MOJICA ALONSO

Director del Seminario: Jorge Mason Velasco

México, D. F.

1984



Universidad Nacional
Autónoma de México

UNAM



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

P R O L O G O

El hecho de que algunos de los integrantes del equipo de trabajo desempeñemos profesionalmente un cargo dentro del Sector Público y tengamos relación directa con los aspectos que maneja la auditoría gubernamental, despertó la inquietud de conocer la relación que existía entre la auditoría administrativa y la auditoría gubernamental.

De ahí surgió la necesidad de que llevaramos a cabo un estudio donde se examinaran los enfoques y criterios que ambas auditorías utilizan, tomando en cuenta que la auditoría administrativa es una herramienta para mejorar la administración de todo organismo social y que los fines de la auditoría gubernamental están orientados al aumento de eficacia y eficiencia en el funcionamiento de los organismos públicos.

Asimismo, se optó por tratar a la auditoría administrativa en el campo de actuación de los órganos internos de control de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, debido a que se consideró a estos como los órganos ideales donde se obtendrían mejores resultados con la aplicación de esta herramienta.

Se estima que la importancia de la investigación radica fundamentalmente en 3 puntos: la estructuración de un modelo de auditoría administrativa, basado en los elementos que los autores de la materia han aportado; la determinación del grado con que se encuentran contenidos los aspectos de la auditoría administrativa, en los lineamientos proporcionados a los órganos internos de control de los organismos públicos; y por último, la presentación de una metodología para realizar investigaciones documentales.

Se espera que este trabajo sienta un precedente sobre el tema que se expone y contribuya de alguna forma a la inclusión de la auditoría administrativa en la auditoría gubernamental.

I N T R O D U C C I O N

La presente investigación consta de cuatro capítulos en los cuales se muestra el desarrollo, alcance y resultados de los objetivos fijados.

En el primer capítulo "Planteamiento del Problema", se presenta el proceso a través del cual se llegó a la definición del problema central de este trabajo, consistente en la determinación de la importancia que se da a la auditoría administrativa como parte del Sistema de Control y Evaluación Gubernamental, y específicamente de la auditoría que realizan las Contralorías Internas o sus equivalentes de las Entidades y Dependencias del Sector Público Federal. Incluye asimismo la delimitación y ubicación del estudio dentro del campo de su aplicación, estableciéndose los límites teóricos que presenta el problema y por último, se plantean los objetivos que se pretenden alcanzar.

En el segundo capítulo "Marco Teórico y Conceptual de Referencia", se muestra la base teórica esencial que existe actualmente respecto a: la auditoría administrativa, la auditoría gubernamental, el organismo encargado de dictar la normatividad sobre ésta última y los órganos internos de control de las Dependencias y Entidades Públicas.

El capítulo cuenta con cinco apartados;

- El primero contiene la exposición de los diversos criterios existentes en relación a las clasificaciones y definiciones de los tipos de auditoría.
- El segundo muestra las definiciones, objetivos, campo de aplicación, alcances, enfoques y métodos de auditoría administrativa según como los conciben algunos autores de la materia en base a los cuales se obtuvo un esquema integral de estos conceptos.
- El tercero esboza en términos generales la definición, objetivos, campo de aplicación y antecedentes de la auditoría gubernamental.
- En el cuarto y quinto apartados se tratan, la creación y funciones tanto del organismo que coordina el Sistema de Control y Evaluación Gubernamental como de los órganos internos de control de las Dependencias y Entidades Públicas.

El tercer capítulo "Desarrollo de la Investigación" contiene la mecánica seguida para su desarrollo, consistente en:

- El diseño de un modelo de auditoría administrativa, dividido en dos partes: una metodología propuesta por el equipo de trabajo y una serie de cuestionamientos a considerarse en una auditoría administrativa abarcando aspectos tanto del proceso administrativo como de las áreas funcionales de cualquier empresa. Para la conformación de los cuestionamientos se recopilaron los que presentan algunos autores, mismos que fueron adecuados y estructurados de tal manera que pudiesen ser comparados con los lineamientos contemplados en el documento, donde se señalan las bases para que realicen sus auditorías los órganos internos de control de los organismos públicos.
- La reseña del documento denominado "Bases Generales del Programa Anual de Auditoría 1984", con el objeto de proporcionar una idea al lector sobre su contenido y características generales.
- El resultado de la comparación del modelo de cuestionamientos de auditoría administrativa con los lineamientos establecidos en el documento antes mencionado.

En el cuarto y último capítulo se presentan las conclusiones a las que se llegó como resultado de la investigación, exponiéndose lo que representa la auditoría administrativa dentro de la auditoría gubernamental en el contexto del estudio desarrollado.

CONTENIDO

	<u>PAG.</u>
PROLOGIO	
INTRODUCCION	
CAPITULO 1	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Definición del problema de investigación.	2
1.2 Delimitación y ubicación de la investigación	4
1.2.1 Tipo de investigación	4
1.2.2 Límites teóricos del problema	6
1.2.3 Situación del estudio en el contexto administrativo	10
1.3 Objetivos del estudio .	12
1.3.1 General	12
1.3.2 Específicos	12
CAPITULO 2	
MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL DE REFERENCIA	13
2.1 Tipología de las auditorías	14
2.1.1 Clasificación	14
2.1.2 Definiciones	16
2.1.3 Diferencias	18
2.2 La auditoría administrativa	20
2.2.1. Definiciones	20
2.2.2 Objetivos	26
2.2.3 Campo de aplicación	28
2.2.4 Alcance, limitaciones y normas	29
2.2.4.1 Alcance	
2.2.4.2 Limitaciones	
2.2.4.3 Normas	
2.2.5 Enfoques	33
2.2.6 Métodos	41

	<u>PAG.</u>
2.3 La auditoría gubernamental	46
2.3.1 Administración Pública Federal	46
2.3.2 Generalidades	51
2.3.3 Antecedentes	53
2.3.4 Definición	53
2.3.5 Objetivos	54
2.3.6 Organos que la realizan	55
2.3.7 Clasificaciones	55
2.4 Secretaría de la Contraloría General de la Federación (SECOGEF)	56
2.4.1 Antecedentes	56
2.4.2 Funciones	57
2.4.3 Marco jurídico	59
2.4.4 Organos de la SECOGEF que realizan auditorías	60
2.4.5 Dirección General de Control	61
2.5 Contralorías Internas de las Dependencias y Entidades Públicas	66
2.5.1 Antecedentes	66
2.5.2 Objetivos	67
2.5.3 Funciones	68

CAPITULO 3

DESARROLLO DE LA INVESTIGACION 72

3.1 Mecánica a seguir	73
3.2 Diseño de un modelo de auditoría administrativa	73
3.2.1 Diseño del modelo de cuestionarios	74
3.2.1.1 Selección de los principales exponentes de la auditoría administrativa	
3.2.1.2 Determinación de la estructura de los cuestionarios	
3.2.1.3 Definición de criterios para la depuración de la información	
3.2.1.4 Codificación de la información	
3.2.1.5 Análisis y selección de la información	
3.2.1.6 Formulación del modelo	

	<u>PAG.</u>
3.3 Reseña del documento denominado "Bases Generales del Programa Anual de Auditoría 1984"	78
3.4 Análisis, verificación y comparación de aspectos del modelo y de las guías del documento considerado	82
3.4.1 Mecánica a seguir	82
3.4.2 Modelo de auditoría administrativa	83
3.4.2.1 Metodología	
3.4.2.2 Índice de aspectos	
3.4.2.3 Cuestionarios	
3.5 Tabulación y análisis de resultados	217
3.5.1 Tabulación	217
3.5.2 Análisis	227
3.6 Realización de entrevistas a personal operativo de Contralorías Internas	241

CAPITULO 4

C O N C L U S I O N E S	244
-------------------------	-----

B I B L I O G R A F I A	247
-------------------------	-----

CAPITULO 1

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

CAPITULO 1

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Definición del problema de investigación.

Debido a la magnitud, complejidad y diversidad de los programas, funciones y actividades que realiza el Sector Público, El Estado ha instaurado un órgano central de control, la Secretaría de la Contraloría General de la Federación (1), encargada de expedir las normas que regulen el funcionamiento de los procedimientos de control de la Administración Pública Federal, y del establecimiento de las bases generales para la realización de auditorías en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, entre algunas de sus funciones.

Otra de las medidas adoptadas por el Estado, ha sido la creación de Contralorías Internas dentro de cada una de las dependencias y entidades públicas, mismas que se encargan, entre otras cosas, de llevar a cabo actividades orientadas al control del funcionamiento de las dependencias y entidades respectivas, incluyendo la realización de auditorías gubernamentales.

Dentro de este contexto, la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, ha formulado un documento que contiene la directriz y los lineamientos mínimos a observar en los programas de trabajo de las auditorías gubernamentales que realizan las Contralorías Internas.

La Secretaría de la Contraloría General de la Federación ha orientado la auditoría gubernamental hacia las auditorías de la legalidad, financieras, operacionales y de resultados de programa, considerándose a este respecto, que el marco de sus atribuciones le faculta para la realización de auditorías administrativas.

Este planteamiento nos conduce a establecer una serie de cuestionamientos, como son:

Se podría suponer que las propias dependencias y entidades realizan auditorías administrativas a través de sus Contralorías Internas, siguiendo directriz y lineamientos que ellas mismas hayan fijado y constituyendo en su conjunto prácticas con bases particulares que bien podrían efectuarse también siguiendo un esquema general, considerado dentro del documento que emite la Secretaría de la Contraloría General de la Federación.

(1) Según decreto publicado en el Diario Oficial de fecha 29 de diciembre de 1982

En caso de que las Contralorías Internas no estuvieran realizando auditorías administrativas, se podría ampliar su campo de actuación con la inclusión formal de ésta - mediante su integración dentro del documento ya señalado.

Podría suponerse también, que la Secretaría de la Contraloría General de la Federación considera implícita a la auditoría administrativa dentro de la auditoría gubernamental tal como se maneja actualmente esta última.

A efecto de concentrar los aspectos antes mencionados - en un sólo planteamiento se llegó a la siguiente definición del problema de investigación:

"El órgano que formula la directriz y la normatividad - para la ejecución de las auditorías que realizan las -- Contralorías Internas, no le da la importancia debida a la auditoría administrativa como medio para lograr mejores resultados en la administración de las dependencias y entidades públicas".

1.2 Delimitación y ubicación de la investigación.

1.2.1 Tipo de Investigación.

En el Método de Investigación Científica estudiada por algunos autores, entre ellos Raúl Rojas Soriano, Felipe Pardinás y Arío Garza Mercado, en términos generales han conceptualizado la investigación como: "Proceso que, mediante la aplicación de métodos científicos, procura obtener información relevante, fidedigna e imparcial, para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento con el propósito de encontrar soluciones realistas a diversos problemas del campo de la actividad humana". Por sus propósitos las clasifican en:

- 1) La Investigación Pura; se propone entender, corregir o verificar el conocimiento, sin preocuparse por la aplicación directa o inmediata de los resultados.
- 2) La Investigación Aplicada; es la que se propone aplicar el conocimiento para resolver problemas de cuya solución depende el beneficio de individuos o comunidades.

Enuncian también otras clases de investigaciones, mismas que se clasifican atendiendo al método que utilizan, estas son:

- Investigación Experimental: tiene por objeto manipular variables con el propósito de comprobar o rechazar una hipótesis.
- Investigación Analítica: utiliza el método deductivo, establece proposiciones particulares a partir de proposiciones generales.
- Investigación Sintética: utiliza ambos métodos, establece proposiciones generales a partir de proposiciones particulares.
- Investigación Exploratoria: estudio previo para la familiarización del problema de estudio, para una investigación posterior.
- Investigación Descriptiva: expone las características de los fenómenos.
- Investigación Documental: emplea registros gráficos y sonoros como fuente de información.
- Investigación de Campo: asume la forma de exploración, la información para el análisis del fenómeno se obtiene directamente de la realidad social.

Nuestra investigación esta basada en las fases del Método Científico, ya que utiliza procedimientos y técnicas que conllevan a la obtención y aplicación de un conocimiento.

En base a lo anterior, el tipo de investigación - que utilizamos es la "Investigación Pura", por lo siguiente:

- El propósito que persigue, el cual es enunciado dentro de los objetivos señalados en otro apartado de este capítulo es el verificar si le dan importancia a la auditoría administrativa los órganos que proporcionan las bases para la realización de las auditorías que llevan a cabo las Contralorías Internas, proporcionando en su caso, los elementos necesarios para su integración a las mismas.
- También utiliza el tipo de investigación sintética, ya que emplea el establecimiento de proposiciones generales, en base a la comprobación de proposiciones particulares (casos específicos de Contralorías Internas).
- Utiliza además, para el logro de los objetivos, procedimientos y técnicas específicas que se aplicarán dependiendo de la etapa en que se encuentre la investigación: de análisis documental, la cual recurre a documentos existentes, y al trabajo de campo, el cual se desglosa en el capítulo relativo al desarrollo de la investigación.

A efecto de seguir el esquema enunciado, el marco teórico y conceptual de la investigación se enfoca principalmente a determinar los factores, por los que la Auditoría Gubernamental no incluye plenamente a la Auditoría Administrativa.

A efecto de determinar esos factores, se desarrolla el marco teórico y conceptual de referencia.

1.2.2 Límites teóricos del problema.

De acuerdo con lo que señala Raúl Rojas Soriano, dentro de los límites teóricos del problema, "se podrán precisar los factores o características del problema a investigar; se dilucidarán posibles conexiones entre distintos aspectos o elementos que están presentes en la problemática que se analiza y se distinguirán situaciones relevantes de otras que no lo son para fines del estudio". (2)

Como primer paso para abordar la investigación en forma, definimos tres postulados que establecen -- las bases del estudio. Ellos son:

- a) Las operaciones, actividades y transacciones - del gobierno (Administración Pública Federal), son llevadas a cabo por entes claramente definidos y establecidos por ley para lograr propósitos públicos específicos y como tales son sujetos de estudio.
- b) Las operaciones, actividades y transacciones - del gobierno (Administración Pública Federal), son susceptibles a la deducción de hechos en base a la evidencia, consecuentemente son verificables.
- c) La utilización de sistemas y técnicas modernas de administración de recursos humanos, técnicos, materiales y financieros promueven aumentos de eficiencia, efectividad y economía en la utilización de dichos recursos para la consecución de los objetivos de la organización.

Ahora bien, en la presente investigación se encuentran implícitos una serie de conceptos en el tema que se aborda y en la definición del problema a que se llegó. Puede decirse asimismo que concepto "es una representación abreviada de una diversidad de hechos", por lo tanto para llegar a la delimitación teórica debemos iniciar por definir los conceptos involucrados lo cual nos conducirá a obtener la forma bajo la cual se tratará toda la investigación.

La definición dice:

"El órgano que formula la directriz y la normatividad para la ejecución de las auditorías que realizan las Contralorías Internas, no le da la importancia debida a la auditoría administrativa como

medio para lograr mejores resultados en la administración de las dependencias y entidades públicas".

Cuando se habla del "órgano que formula la directriz y la normatividad", nos estamos refiriendo por órgano a la dependencia gubernamental que dentro de sus atribuciones tiene encomendada tal tarea, siendo en su sentido más amplio la Secretaría de la Contraloría General de la Federación y en su ámbito más específico, la Dirección General de Control, que como se verá más adelante tiene encomendadas entre otras, la función de "establecer las normas y lineamientos para regular los órganos de control interno de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal" (3), así como la de "fijar las bases generales y programas mínimos para efectuar las auditorías a las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal".

Como se observa se habla de órganos de control interno, de los cuales nos enfocaremos específicamente a aquellos con funciones de auditoría denominados Contralorías Internas. No obstante, se deberá indagar un poco respecto de la existencia de otros órganos de control interno y sus funciones, a efecto de determinar en que forma pueden llegar a afectar nuestro estudio siendo en este sentido la importancia de su inclusión.

Es importante señalar también, que se les llama órganos de control interno precisamente porque sus fines últimos se encuentran orientados a la labor de control.

La palabra control se ha definido como "la función administrativa que consiste en asegurar la medición y corrección de la eficiencia hacia los objetivos fijados". Otra definición nos dice: "es el conjunto de actividades que se emprenden para medir y examinar los resultados obtenidos en el período, para evaluarlos y para decidir las medidas correctivas que sean necesarias".(4) Por lo tanto se deberán establecer las asepsiones que la Administración Pública da al control, estableciendo como de validez general las antes mencionadas, al menos en cuanto a su orientación y contenido.

(3) Secretaría de la Contraloría General de la Federación. Manual de Organización 1983. p. 103

(4) Rodríguez Valencia, Joaquín. Sinopsis de Auditoría Administrativa. p. 17

Por otra parte se debe indicar que toda dependencia o entidad de la Administración Pública Federal cuenta con una Contraloría Interna, misma que depende directamente del titular de cada una de ellas.

Asimismo la Administración Pública Federal se divide, según la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (Publicada en el Diario Oficial - de fecha 29 de diciembre de 1982), en Centralizada y Paraestatal; considerando en la Centralizada a las dependencias, las cuales son: Las Secretarías de Estado, el Departamento del Distrito Federal, la Presidencia de la República y la Procuraduría General de la República; y como Paraestatales, las entidades, las cuales son: los Organismos Descentralizados, Empresas de Participación Estatal (mayoritaria y minoritaria), las Instituciones Nacionales de Crédito, las Instituciones Nacionales de Seguros y Fianzas, Las Organizaciones Auxiliares Nacionales de Crédito y por último los Fideicomisos.

La directriz y la normatividad las define el diccionario así:

Normatividad: que da normas, reglas.

Directriz: direcciones, orientaciones.

Así pues, se deberán considerar en este sentido, siendo ampliado únicamente con las características que la propia operación y reglamentación definen para este órgano.

Esta normatividad y directriz será objeto de estudio siempre y cuando se refieran a la ejecución - de las auditorías que realizan las Contralorías - Internas, toda vez que su campo de aplicación puede de exceder los propósitos de esta investigación.

Será requisito conocer la totalidad de las funciones del órgano para discriminar y seleccionar sólo aquellas que se ajusten al esquema que se pretende.

Dentro del planteamiento del problema se dice que el "órgano... no le da importancia a la auditoría administrativa...". ¿Qué es lo que se pretende - decir con ésto?

En primer lugar se establece una relación entre

el órgano gubernamental y la auditoría administrativa, la que se expresa en términos de importancia. La importancia es definida como la calidad de lo que tiene mucho valor, y en nuestro caso la auditoría administrativa como herramienta de la Administración, tiene una importancia relevante que debe dársele en toda organización, sea gubernamental o privada, mediante su inclusión en las funciones de control para lograr mejores resultados en su administración.

El hecho de que el gobierno lleve a cabo auditorías de sus entidades y dependencias no indica que estas sean de tipo administrativo, ni tampoco que no lo sean; sin embargo existe un canal rector o normativo que fija las bases para que los órganos de control interno de las propias dependencias y entidades realicen auditorías (que bien pudiéramos llamar desde este momento gubernamentales), y en nuestro concepto a priori, consideramos que no están incluyendo los aspectos fundamentales que comprende la auditoría administrativa; podríamos afirmar que este es el planteamiento con el cual iniciamos el estudio.

Es conveniente mencionar que partimos también de afirmaciones en diversos textos de que la auditoría gubernamental esta enfocada a considerar normas, reglas y procedimientos enmarcados dentro de las leyes y reglamentos, denominándose a estas auditorías, de legalidad, financieras, operacionales y de resultados de programa.

Se establece también que la auditoría administrativa difiere de las antes citadas desde su conceptualización, objetivos y alcance, hasta su filosofía. Este deberá ser otro de los aspectos a precisarse en el transcurso del estudio, baste de momento el definirse la primera con características diferentes de las demás.

Para efectos de la investigación se entiende como "importancia debida" a un determinado número de factores, situaciones, variables y relaciones cuyo comportamiento global nos indicarán el grado de importancia que se le esta dando a la auditoría administrativa. Por ejemplo, el establecer como indicador al hecho de que se incluyan los aspectos que caracterizan a la auditoría administrativa como tal, dentro de la normatividad y directriz que se proporcionan a las Contralorías Internas para la realización de sus auditorías.

1.2.3 Situación del estudio en el Contexto Administrativo.

Toda investigación cualquiera que sea ésta y los objetivos que pretenda, estará situada en una posición con respecto a la disciplina dentro de la cual se esta indagando.

La administración como una de las tantas disciplinas, y en su carácter de universal, interviene de alguna manera en el desarrollo de cualquier actividad.

Hablando en éste sentido, la administración, es - uno de los medios por los que el Gobierno Federal da forma a su estructura, con el propósito de alcanzar las metas que se ha fijado, definiendo las líneas de acción y proporcionando los elementos - necesarios, para el desempeño de sus funciones, a las entidades que lo conforman. Y es por la complejidad de sus operaciones, por lo que esta subdivida en las partes que se consideran necesarias para ejercer de la mejor forma sus acciones.

La situación actual ha provocado que el Gobierno tenga injerencia en empresas que en su inicio fueron de la iniciativa privada. Esta intervención es de tal magnitud que soporta en gran parte los problemas económicos y sociales que aquejan al país.

Por lo mencionado anteriormente fue que se hizo - necesario la implantación de los mecanismos apropiados para cumplir con dicha responsabilidad, y al mismo tiempo el establecimiento de los medios de control que le permitan tener conocimiento de la forma en que operarán los organismos que integran su administración.

El órgano encargado de verificar que tales organismos cumplen con sus obligaciones, de acuerdo a la directriz, es la Secretaría de la Contraloría General de la Federación siendo el medio por el cual cumple con dicha tarea, la Auditoría Gubernamental la que tiene entre otros propósitos, proporcionar información a los funcionarios encargados de la Dirección y Operación de las dependencias, respecto a si estas estan logrando los resultados esperados.

La Auditoría Gubernamental se diseñó con la finalidad de suministrar datos de evaluación a los Secretarios y Directores de Entidades Públicas, y - así ayudar a tomar mejores decisiones.

Se ha hablado hasta ahora de la Administración en general, de la Administración Pública y del medio por el cual se informa de la situación que guarda la última en un momento determinado. Se mencionó también que dicho medio es la Auditoría Gubernamental

La administración en su acepción general se sirve de la Auditoría Administrativa, como el medio por el cual se conoce su situación y de esta manera - ayudar a los dirigentes de empresas en la toma de decisiones.

El presente estudio pretende determinar algunas de las aplicaciones que tendría la Auditoría Administrativa en la Auditoría Gubernamental, así como también convertirse en el instrumento administrativo que merece ser dentro de la Administración Pública, ya que se considera que la Auditoría Gubernamental da prioridad a la evaluación de aspectos financieros, de aplicación de recursos y a la obtención de resultados de organismos y entidades públicas; así como también es conveniente destacar las ventajas que tendría su utilización proporcionando información cualitativa en base a mediciones cuantitativas, sin dejar de considerar la subjetividad a que esta sujeta en virtud de que evalúa actividades desarrolladas por elemento humano.

Es importante también señalar, la oportunidad que tendría el Licenciado en Administración dentro del ámbito gubernamental proporcionando las bases derivadas de su preparación, para la aplicación de la auditoría Administrativa dentro de la Auditoría Gubernamental.

1.3 Objetivos del estudio.

1.3.1 General.

Verificar si le dan importancia a la auditoría administrativa los órganos que proporcionan las bases para la realización de las auditorías que practican las Contralorías Internas, proporcionando en su caso, los elementos necesarios para su integración a las mismas.

1.3.2 Específicos.

- 1.3.2.1 Determinar un modelo de auditoría administrativa orientando a la Administración Pública Federal, para determinar los elementos de auditoría administrativa presentes en las bases antes mencionadas así como identificar los elementos con los cuales ésta quedaría integrada a dichas bases.
- 1.3.2.2 Conocer las características de las bases a observar por los órganos de control en la realización de auditorías.
- 1.3.2.3 Conocer hasta qué punto están facultados los órganos internos de control para incorporar la auditoría administrativa a la gubernamental, desde el punto de vista legal.
- 1.3.2.4 Probar o disprobar la hipótesis principal.
- 1.3.2.5 Conocer qué otros aspectos influyen en la incorporación de la auditoría administrativa a la gubernamental.
- 1.3.2.6 Proporcionar una metodología para realizar investigaciones sociales en la Administración Pública Federal.
- 1.3.2.7 Aportar un estudio que sirva de base y antecedente para trabajos futuros sobre la materia.

CAPITULO 2

MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL DE REFERENCIA

MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL DE REFERENCIA

2.1 TIPOLOGIA DE LAS AUDITORIAS

El término de Auditoría viene del latín "Auditus", que significa revisar, verificar, etc. y es tan antiguo como el mismo hombre.

Así por ejemplo los egipcios, griegos, chinos y romanos utilizaron la auditoría para verificación de hechos, vigilancia de gastos, investigación de estados financieros.

Lo anterior originó que en las organizaciones se entendiera que auditoría se refiere exclusivamente al control numerario o aspectos cuantificables en dinero.

Actualmente y en base al desarrollo y aprovechamiento de las técnicas modernas de administración y control, el concepto de auditoría se ha asimilado mejor y ha dejado de referirse específicamente a los aspectos monetarios.

Linderberg y Cohn en su libro de "Operations Auditing", nos dice que "La auditoría es casi tan antigua como la civilización", refiriéndose a la auditoría financiera, y aclarando que solamente en los últimos años se ha tenido que tomar un enfoque adicional en la auditoría para llevarla en la revisión de las operaciones de una empresa.

De esta manera actualmente se ha apreciado en los medios contable-administrativos una fuerte corriente de opiniones y conceptos en torno a nuevas técnicas o teorías sobre la auditoría; y así tenemos que al escuchar los términos auditoría operacional, auditoría operativa auditoría administrativa, etc., automáticamente nos lleva a pensar en algo nuevo o algo diferente.

Resulta pues interesante y conveniente tratar a continuación las clasificaciones más comunes que algunos autores han hecho de auditoría, así como sus conceptos y diferencias entre las mismas.

2.1.1 Clasificación en base a las necesidades de las organizaciones para juzgar imparcialmente los controles establecidos y que ello brinde elementos suficientes para detectar las deficiencias existentes en todos los aspectos y niveles administrativos, se ha desarrollado el enfoque y el alcance de la auditoría de tal forma que se presentan diversos criterios de clasificación los más comunes son los siguientes:

- Una de las primeras clasificaciones es la que se hace dependiendo de quien efectúa la auditoría:

- a) Interna
- b) Externa

-Existe otra clasificación la cual toma en cuenta en donde se realiza la auditoría:

- c) Pública
- d) Privada

La principal clasificación es la que se hace en base a los aspectos, alcances y propósitos de revisión; algunos estudiosos en la materia incluyen esta clasificación en una sola como Auditoría Integral:

- e) Auditoría Financiera
- f) Auditoría Operacional
- g) Auditoría Administrativa

Así también dentro de la Administración Pública Federal se ha desarrollado un nuevo tipo de Auditoría, la cual considera aspectos de las clasificaciones anteriores, ella es:

- h) Auditoría Gubernamental

y la cual a su vez dentro de su contexto, incluye cuatro tipos de auditorías:

- Auditoría Financiera
- Auditoría Operacional
- Auditoría de Legalidad
- Auditoría de Resultados de Programas.

Considerando lo anterior se puede presentar un cuadro que incluye las clasificaciones más comunes.

	<u>Quién la realiza</u>	<u>Donde se realiza</u>	<u>Propósitos y Alcances</u>	
AUDITORIA	Interna	Pública	Gubernamental	Financiera Operacional Legalidad Res. de Prog.
	Externa	Privada	Integral	Financiera Operacional Administrativa

Estas son las clasificaciones más comunes y utilizadas, pero no son las únicas, ya que algunos autores consideran otra clasificación que son las Auditorías Especiales y dentro de ella consideran:

- Auditorías Fiscales
- Auditorías Operativas
- Auditorías Sociales
- Auditorías Técnicas

Todas estas clasificaciones conservan en si el significado de Auditoría enunciando al inicio de este capítulo, ya que el propósito de ellas es revisar, verificar, etc., presentándose entonces como única y principal diferencia el enfoque de la misma.

Al respecto Bradford Cadmus, nos dice: "La auditoría debe ser considerada como una actitud mental, una forma de enfocar, analizar y razonar y no como un tipo separado y distinto de auditoría caracterizado por técnicas y programas".

Así pues, vemos lo que generalmente se entiende por cada uno de los tipos de auditoría que son más comunes en el ámbito administrativo.

2.1.2 Definiciones

a) Auditoría Interna

El "Institute of Internal Auditors", ha definido a la auditoría interna como "Aquella actividad independiente dentro de la empresa, para la evaluación de la organización y el control y para la revisión de las operaciones y en especial de aquellas que tienen repercusión en la información contable y financiera, como base para proporcionar un Servicio a la Dirección".

(5)

b) Auditoría Externa

"Conocida como auditoría independiente, la efectúan profesionistas que no dependen de la empresa, ni económicamente ni bajo cualquier otro concepto, y a los que se reconoce un juicio imparcial y merecedor de la confianza de terceros. El objeto de su trabajo es la emisión de un dictamen". (6)

El dictamen se obtiene de:

- 1) Los Controles Internos
- 2) Los estados contables, transacciones y registros ya preparados por la Gerencia.
- 3) Los otros expedientes y documentos financieros y legales de una empresa comercial. (7)

- (5) "SIMPOSIUM DE AUDITORIA INTERNA", C.P. y L.A. Salazar Pastrano, Otto Rene. pág. 5
- (6) "ELEMENTOS DE AUDITORIA", Mendivil Escalante, Victor M. pag. 14
- (7) "AUDITORIA SOLUCIONES PROBLEMAS PRACTICOS DE AUDITORIA" W.Holmes Arthur. Tomo II, pag. 1

c) Auditoría financiera

"Arthur W. Holmes, en su libro Principios Básicos de Auditoría", define a este tipo de auditoría como el examen objetivo de los estados financieros preparados inicialmente por la administración.

Una definición más completa la brinda el "Manual de Auditoría Gubernamental", quien nos dice, "Auditoría Financiera" es aquella que 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.

A manera de referencia vale la pena enunciar lo que se entiende por auditoría operativa ya que ésta se desprende de la auditoría financiera. El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., nos dice que es aquel servicio adicional que presta el contador público en carácter de auditor externo cuando, coordinadamente con el examen de estados financieros, examina ciertos aspectos administrativos con el propósito de lograr incrementar la eficiencia y eficacia operativa de su cliente a través de proponer las recomendaciones que considera adecuadas.

d) Auditoría Operacional

"Es una actividad de control gerencial con el propósito de informar a la Gerencia si los planes, políticas y procedimientos han sido desarrollados y están siendo seguidos para alcanzar las metas y objetivos de la empresa". (8)

En opinión de la Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C., el concepto de auditoría operacional es similar al de auditoría operativa, con la diferencia fundamental de que la primera puede ser realizada por el Contador Público "Separadamente, sin que medie una auditoría de estados financieros".

e) Auditoría Administrativa

Es el examen y evaluación de la administración de una entidad, para determinar el nivel de funcionamiento de la misma, y establecer las medidas preventivas, predictivas y correctivas.

(8) Secretaría de Programación y Presupuesto. Manual de Auditoría Gubernamental (1981) pag. 8

f) Auditoría Gubernamental

"Comprende el exámen de las operaciones, cualesquiera que sea su naturaleza, de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, con objeto de opinar si los estados financieros presentan razonablemente la situación financiera, si los objetivos y metas efectivamente han sido alcanzados, si los recursos han sido administrados de manera eficiente y si se ha cumplido con las disposiciones legales aplicables".(9)

De los cuatro tipos de auditoría enunciadas, la financiera y operacional ya se describieron anteriormente sus conceptos, realmente guardan la misma esencia de los conceptos que describe la auditoría gubernamental.

g) Auditoría de Legalidad

"Revisa si la dependencia o entidad, del sector Público Federal, en el desarrollo de sus actividades, ha observado el cumplimiento de disposiciones legales que les sean aplicables (Leyes, Reglamentos, Decretos, circulares, etc.)".(10)

h) 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".(11)

2.1.3 Diferencias

A efecto de resumir los principales tipos de auditorías a continuación se enuncian las características esenciales de sus diferencias y semejanzas.

(9) Op. Cit. referencia 8, pag. 2

(10) y (11) Op. Cit. referencia 8, pag. 9

CUADRO COMPARATIVO DE DIFERENCIAS *

	<u>FINANCIERA</u>	<u>OPERACIONAL</u>	<u>ADMINISTRATIVA</u>	<u>DE RESULTADOS DE PROGRAMAS**</u>	<u>DE LEGALIDAD**</u>
<u>AUDITORIA</u>					
<u>Historia</u>	Larga existencia.	Mediana existencia relacionada con la auditoría financiera y los sistemas.	Reciente, relacionada con el enfoque de control y de auditoría operacional y financiera.	Reciente, a partir de los presupuestos por programa.	Larga existencia bajo otras denominaciones.
<u>Necesidad</u>	Por situaciones de tipo legal e interés de la directiva.	Surge ante el deseo de optimizar o detectar fallas en los procesos de operación.	Surge ante el deseo de optimizar o detectar fallas dentro de la maquinaria administrativa.	Surge ante la necesidad de controlar el costo y avance de los programas.	Surge ante la necesidad de observar el cumplimiento de disposiciones legales.
<u>Objeto</u>	Efectuar una revisión y análisis de los estados financieros para comprobar la autenticidad de las cifras presentadas.	Analizar y mejorar cualitativamente los métodos de operación, determinando los estándares adecuados.	Analizar y mejorar cualitativamente los recursos materiales, humanos y técnicos para lograr los objetivos de la organización eficientemente.	Analizar la eficiencia y congruencias en el logro de objetivos en relación con el avance del ejercicio presupuestal.	Revisar el cumplimiento de disposiciones legales.
<u>Alcance</u>	Exclusivamente la situación financiera.	Se puede enfocar hacia las actividades, una función, un departamento o toda la empresa.	Se puede enfocar hacia las actividades, una función, un departamento, varias áreas o toda la empresa.	Exclusivamente los programas y presupuestos.	Leyes, reglamentos, circulares, etc.
<u>Orígenes</u>	Enfocada básicamente a los estados financieros desde un punto de vista cuantitativo y analizando las operaciones contables que les dieron origen.	Hacia el estado operacional pasado y presente y su proyección a futuro.	Hacia el estado administrativo de los organismos incluyendo situaciones pasadas y presentes, previendo las mismas a futuro.	Al pasado y presente del ejercicio presupuestal.	Al pasado y presente y su proyección futura.
<u>Interesados</u>	Principalmente externos, accionistas, gobierno, acreedores, instituciones de crédito y público en general.	Básicamente internos, la dirección y funcionarios de la empresa.	Internos, la dirección y funcionarios de la empresa.	Internos y externos. Internos: funcionarios del organismo. Externos: órganos de control del gobierno federal.	Internos y externos.
<u>Método</u>	Las normas de auditoría generalmente aceptadas.	Las técnicas de administración de las operaciones.	Es muy variable ya que va en función a las necesidades específicas de la organización.	Variadas, dependiendo de las características especiales de los organismos.	Todas las disposiciones legales aplicables.
<u>Ejecución</u>	Contador público.	Profesional con conocimientos en la rama específica, debiendo ser coordinada por un licenciado en administración.	Un grupo de expertos en consultoría administrativa.	Profesional con conocimientos en la rama específica.	Profesional con conocimientos en la rama específica.
<u>Medición</u>	Los principios de con	Los estándares de ac-	Los principios de ad-	Contra, programas y --	Contra disposiciones

Comisión gubernamental - **auditor de las empresas** - **administración** - **empresas** - **responsables**

Precisión	Gran exactitud en los resultados.	Señala excepciones de estándares.	Relativa por la sub- jetividad de los re- sultados dado que in- terviene el criterio del profesional que la realiza.	Señala excepciones de avance.	Diferencias contra -- disposiciones legales.
Frecuencia	Periódica, mínima a-- nualmente.	Periódica o continúa.	Variable, de acuerdo a los requerimientos o necesidades de la empresa a auditar.	Variable.	Variable.
Informe	Dictamen o informe de la situación financie- ra de una empresa a -- la fecha del cierre -- de operaciones, conti- nando la opinión del profesionista que la realizó.	Informe; menciona las fallas detectadas en relación con la efici- ciencia, resaltando -- el efecto y comentan- do su causa, haciendo las recomendaciones -- pertinentes.	Expresa la opinión -- del profesionista con respecto a la eficien- cia con que se esta -- administrando, deter- minando la causa de -- los problemas existen- tes y proponiendo cur- sos de acción a se-- guir para un mejor -- funcionamiento.	Informe; menciona las desviaciones del avan- ce de los programas y el control presupues- tal.	Informe; menciona las fallas detectadas en relación con las dis- posiciones legales.

* Cuadro tomado y adecuado de la tesis "La Auditoría Administrativa y los Sistemas de Información". Pilar Martí Gutiérrez.
** Las auditorías de resultados de programas y de legalidad se consideraron en atención a su aplicación dentro del Sector Público.

2.2 La Auditoría Administrativa

2.2.1 Definiciones

La versatilidad, amplia y útil aplicación de la Auditoría Administrativa se ha venido desarrollando relativamente de hace unos años a la fecha. Desde entonces los estudiosos de la Administración la han conceptualizado de diversas formas, asignándoles nombres como:

Auditoria Funcional

Análisis Administrativo

Análisis de las Operaciones, etc.

Sin embargo, consideramos que el término adecuado es el de Auditoría Administrativa, por ser el que de acuerdo a sus dos componentes, se relaciona más a los propósitos que se persiguen con su aplicación.

Con el objeto de uniformar la conceptualización de la Auditoría Administrativa, algunos autores se han preocupado en realizar estudios encaminados a tal finalidad de donde se han derivado definiciones como las siguientes:

- William P. Leonard "La Auditoría Administrativa puede definirse como el examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución, una sección del gobierno, o cualquier parte de un organismo, en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades físicas y humanas".
- Edward F. Norbeck "La Auditoría Administrativa es una técnica de control, que proporciona a la dirección un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos".
- Instituto Americano de la Administración "Cualquier empresa, de cualquier índole, tiene áreas generales sujetas a investigación y que permiten obtener una evaluación de la administración".
- José Antonio Fernández A. "La Auditoría Administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la empresa".

sa, en cuanto a su estructura, y la participación individual de los integrantes de la institución".

Fabian Martí
nes V.

"La Auditoría Administrativa es el examen metódico y ordenado de los objetivos de una empresa, de su estructura orgánica y de la utilización del elemento humano a fin de informar sobre el objeto mismo de su examen".

Análisis Fac
torial del -
Banco de Mé
xico

"Una definición concisa de investigación industrial la enunciaría como un análisis de potencialidad de la productividad. En la práctica se trata de incrementar la eficiencia de operación, ya sea en una empresa o en una rama industrial".

Alfonso Mejía
Fernández

"La medición de la actuación de la gerencia esta en la justificación de sus operaciones y esto no quiere decir simplemente que todas las operaciones esten respaldadas completamente por documentos, sino que la operación en su origen haya obedecido a una finalidad específica para solucionar un problema de la Administración, con relación a los objetivos.

Determinar si la gerencia se apega a cumplir los objetivos señalados es una labor que puede hacerse si se examinan las operaciones realizadas en lapsos definidos y se busca su justificación por medio de un juicio racional.

Para poder contestar todas estas preguntas y formarse un juicio de la actuación de la gerencia, es necesario analizar cada una de las funciones que realiza la gerencia, así como sus propósitos definidos y después, el resultado conjunto del negocio, mediante una Auditoría de las funciones de la gerencia".

Roberto Ma
cías Pin
da

"Es necesaria una continua verificación y un control cuidadoso para asegurarse de que las prácticas y programas en la negociación alcanzan los

resultados para los que se crearon y siguen manteniendo.

Las políticas deben considerarse cuidadosamente, deben ser consistentes con los objetivos básicos de la empresa y deben ser apropiadas en términos de política pública corriente.

La Auditoría Administrativa constituye una oportunidad para mostrar qué es lo que un negocio está logrando. Es una "audiencia" en la cual los asistentes pueden enterarse de lo que se ha logrado con respecto a las políticas y programas sobre los que se hace Auditoría".

Asociación - "La Auditoría Administrativa como un
Nacional de servicio profesional, es el examen in
Colegios de tegral o parcial de una entidad pú
Licenciados blica o privada con el propósito de
en Administra descubrir oportunidades para la me
ción joría de su administración".

Salvador Cer "La Auditoría Administrativa es el
vantes Abreu examen analítico, completo e infor
mativo de la función administrativa
de una entidad económica".

Carlos E. Ana "La Auditoría Administrativa es la
ya Sánchez técnica que tiene como objetivo re
visar, supervizar y evaluar la admi
nistración de una empresa".

Con el propósito de analizar las definiciones de Auditoría Administrativa, y de ésta forma entender su contenido se presentan separándolas en sus diferentes partes, de acuerdo a lo que dicen algunos autores.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Autor	Qué es	De qué	En función	Para qué
William P. Leonard	Examen	-La estructura de una empresa	<ul style="list-style-type: none"> -Sus planes y <u>ob</u>jetivos -Sus métodos y -controles -Su forma de <u>ope</u>ración -Sus facilidades físicas y huma-nas 	
Edward F. Norbeck	Técnica de Control	<ul style="list-style-type: none"> -Procedimientos - Operativos -Controles Inter-nos 	-Un método	-Evaluar la efectivi--dad de los procedimien-tos y con--troles in--ternos
Instituto Americano de la Ad-ministra-ción	Evalua-ción	-La Administra-ción		
José A. - Fernández Arena	Revisión	-La satisfacción de los objeti--vos institucio-nales	<ul style="list-style-type: none"> -A los niveles <u>je</u>rárquicos de la empresa -A su estructura -La participaci^on individual de -- los integrantes de la institu--ci^on 	
Fabián Martínez Villegas	Examen	<ul style="list-style-type: none"> -Los objetivos - de una empresa -Su estructura - orgánica -Utilización del elemento humano 		-Informe <u>so</u> bre el ob- <u>je</u> to mismo de su exa-men

AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Autor	Qué es	De qué	En función	Para qué
Análisis Factorial B. de M.	Análisis	-La potencialidad de la productividad		-Incrementar la eficiencia
Alfonso Mejía Fernández	Análisis	-Funciones de la gerencia -Sus propósitos definidos -Resultado conjunto del negocio	-Una auditoría de las funciones de la gerencia	
Manuel D' Azaola	Juicio	-La actuación de un gerente -Los procedimientos de un jefe	-Las utilidades o pérdidas que muestra un ejercicio o ciclo de operaciones	
Roberto Macías Pineda	Verificación y Control	-Prácticas y programas	-Políticas y objetivos	-La negociación alcanzada, los resultados esperados
Asociación de Colegios de L. A.	Examen	-Entidad pública o privada		-Descubrir oportunidades para la mejoría de su administración
Salvador Cervantes Abreu	Examen	-Una entidad económica	-De la función administrativa	
Carlos E. Anaya S.	Técnica			-Revisar y supervisar la administración de una empresa

En base al análisis de los anteriores conceptos, presentamos una definición de lo que es para nosotros la Auditoría Administrativa.

"Es el examen y evaluación de la administración de una entidad, para determinar el nivel de funcionamiento de la misma, y establecer las medidas preventivas, predictivas y correctivas que corresponda".

2.2.2 Objetivos

En todo trabajo de Auditoría Administrativa, es necesario emplear las técnicas y herramientas más apropiadas al tipo de estudio que se pretende realizar.

Es importante señalar que cada entidad posee características propias que la diferencian de otras, aún siendo del mismo ramo. Al realizar un trabajo de Auditoría Administrativa es importante tomar en cuenta dichas características, y orientar la investigación en base a las mismas.

El objetivo general de la Auditoría Administrativa se puede decir que es, el proporcionar la información necesaria a los directivos de las empresas, para que estos asuman mejores decisiones.

Creemos conveniente para ampliar tal concepto, presentar lo que para algunos autores, es el objetivo de la Auditoría Administrativa.

Análisis Factorial	Describir las causas de la baja productividad y establecer las bases para aumentarla.
William P. Leonard	Descubrir deficiencias o irregularidades y apuntar sus posibles remedios.
Carlos E. Anaya S.	Una evaluación de la empresa en todas sus partes.
Fabían Martínez V.	Identificar y eliminar deficiencias o irregularidades.
Victor M. Rubio R.	Evaluar el fundamento de la administración para localizar irregularidades o anomalías y plantear alternativas de solución.
Joaquín Rodríguez V.	Sacar a la luz irregularidades y deficiencias.
Salvador Cervantes Abreu	Contribuir a la mejor (eficiencia) y más económica (Productividad), operación bajo controles efectivos.

Además de estos objetivos, se pueden obtener con la correcta aplicación de la Auditoría Administra

tiva, los siguientes objetivos específicos, entre otros:

- Evaluar la efectividad de los controles
- Deficiencias e irregularidades en los sistemas
- Localizar cuellos de botella
- Vigilar puntos de posible riesgo
- Asegurar que se cumplan políticas y procedimientos
- Confirmar que los métodos de operación son satisfactorios
- Determinar los factores que intervienen en cada función
- Mejorar el uso de los recursos materiales y humanos
- Ayudar a la Dirección a lograr una administración más eficaz

2.2.3 Campo de aplicación

La aplicación de la Auditoría Administrativa, como herramienta de control, se puede hacer a todo tipo de organizaciones sin importar el giro de las mismas.

Cada vez su empleo adquiere más importancia, por lo que no son pocas las empresas que hacen uso de su servicio, cuya función consiste en analizar las actividades de la unidad administrativa para verificar que se cumplan los objetivos establecidos por la misma.

Se circunscribe a la universalidad de la administración, por lo que su campo de actuación es prácticamente ilimitado, tomando en consideración que se aplica en base a principios que son generales.

2.2.4 Alcance, limitaciones y normas

2.2.4.1 Alcance

El alcance es una de las bases más importantes de la auditoría administrativa, pues va a determinar si la extensión del trabajo abarcará toda la empresa o se limitará a divisiones, departamentos o a ciertas actividades seleccionadas dentro de una área específica, lo que deriva circunstancias muy importantes como costo y tiempo de la auditoría, así como facilidades que proporcionará la empresa. Por ello, el éxito de la auditoría administrativa depende en gran parte de la delimitación precisa de su alcance.

También, el alcance y extensión de la auditoría administrativa tienen relación con los procedimientos utilizados en cada caso específico y con el grado en que los controles examinados sirvan como base de comprobación y confianza para el auditor. Considerando lo anterior se concluye que la auditoría administrativa puede realizarse integral o parcialmente, ya que puede abarcar el estudio general de la entidad o solamente alguna(s) área(s) o función(es) de la misma, de lo cual se derivan otros aspectos importantes como:

- Costo de la auditoría
- Tiempo de la auditoría
- Prioridad de la auditoría

Lo recomendable en la auditoría administrativa es precisamente que abarque a la entidad en su totalidad, contemplando el entorno en que opera, sus objetivos tanto económicos como sociales, sus recursos humanos, materiales, técnicos y financieros, así como los elementos que constituyen su proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control.

2.2.4.2 Limitaciones

"Si bien la auditoría administrativa es una herramienta moderna de la administración, su principal limitación consiste en

que no cuenta hasta la fecha, con una escala de valores precisa con la que pueda medirse el grado de eficiencia con que se cumple una función, por tanto, el resultado de una auditoría administrativa adolece de cierta subjetividad, ya que el responsable de ella determina el patrón ideal que usará como base para la evaluación".

(12) Es decir la auditoría administrativa se basa en apreciaciones subjetivas para brindar apreciaciones objetivas.

Considerando lo anterior se señala como factores limitantes en el desarrollo de la auditoría administrativa, a todas aquellas actividades que por su naturaleza no permiten evaluaciones objetivas, ya que continualmente se están haciendo comparaciones y diagnósticos subjetivos de los procedimientos, actuaciones, decisiones, etc.

Precisamente la subjetividad de que adolece la auditoría administrativa viene a subrayar el hecho de que su éxito depende en gran parte de la calidad profesional del auditor administrativo en cuanto al conocimiento, selección y utilización de los métodos y técnicas idóneas según las características del organismo auditado; por lo que resulta inútil y aún peligroso, si se lleva a cabo por una persona que no esté capacitada para ello.

En la práctica también se presentan en algunas ocasiones limitaciones imprevisibles tales como:

- Limitaciones de tiempo y/o recursos.
- Limitaciones del sistema contable, falta de documentación, registros, etc.
- Limitaciones del sistema de control interno.
- Limitaciones impuestas por la administración de la entidad.
- Limitaciones en cuanto a la ausencia y/o disponibilidad del personal seleccio-

para guia obtener la información.

No obstante lo anterior, se puede afirmar con seguridad de que a medida que se vaya desarrollando esta herramienta de control, irá recabando experiencias valiosas que conducirán, indudablemente al establecimiento de convenciones generales sobre los modelos ideales contra los que se deban comparar los resultados de auditorías administrativas.

2.2.4.3 Normas

Concepto:

"Son los requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad del auditor y al trabajo que desempeña, que se deriva de la naturaleza profesional de la actividad de auditoría y de sus características específicas". (13)

El propósito de estas normas es proveer al auditor administrativo de guías técnicas y profesionales para efectuar sus labores de evaluación, verificación, obtención de evidencias y formulación de conclusiones y recomendaciones; así como otorgar la confiabilidad a la información emitida sobre la situación que guarda la entidad y coadyuva a la adecuada toma de decisiones por parte de los directivos.

La Comisión de Auditoría Administrativa de la Asociación Nacional de Licenciados en Administración, A. C., promulgó en 1978, las siguientes normas de auditoría administrativa:

PRIMERA: El Licenciado en Administración, es el profesional idóneo para realizar, participar, dirigir o coordinar el servicio independiente de auditoría administrativa de entidades tanto privadas como públicas.

SEGUNDA: El Licenciado en Administración, está obligado a practicar la auditoría administrativa dentro de las normas de ética que le impone la Asociación Nacional de

(13) C.P. Salvador Cervantes Abreu "Dinámica de la Auditoría Administrativa". pag. 50 y 51

Licenciados en Administración, A. C.

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

CUARTA: Cuando el auditor administrativo, detecte inseguridad en su cliente respecto de lo que cree necesitar, o de la naturaleza de la auditoría administrativa en general, el Licenciado en Administración debe proponerle que en primer lugar se contrate un diagnóstico administrativo cuyo alcance y responsabilidad deben también quedar claramente definidos por escrito.

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

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

SEPTIMA: La auditoría administrativa es un examen de evaluación de naturaleza crítico-constructiva, que puede realizarse con base en técnicas objetivas, numéricas y hasta científicas, pero el proceso evaluatorio es siempre subjetivo, por lo que el Licenciado en Administración no emitirá dictámenes sobre la efectividad o eficiencia generales de la administración de sus clientes.

2.2.5 Enfoques

Los enfoques de la auditoría administrativa se refieren a los aspectos que interesan revisar y evaluar en la organización, a fin de determinar el grado de eficiencia de su administración, detectando sus fallas o deficiencias y presentando diversas alternativas de solución a las mismas.

Se manejan y conocen varios tipos de enfoques de la auditoría administrativa como:

- 1.- Enfoque del proceso administrativo.
- 2.- Enfoque de la estructura orgánica.
- 3.- Enfoque por áreas funcionales.
- 4.- Enfoque por objetivos y resultados.

Cada uno de los enfoques antes citados tienen sus ventajas y desventajas lo cual nos obliga a elegir en cada caso el más adecuado, o la combinación que de ellos resulte más apropiada para el organismo auditado. Todos estos enfoques coinciden en algo muy importante, que es el hecho de que la evaluación se hace desde el punto de vista estrictamente administrativo, es decir, la auditoría administrativa evalúa la administración de las funciones técnicas, más no las funciones técnicas en sí.

A continuación presentamos una breve explicación de cada uno de ellos:

1.- Enfoque del proceso administrativo:

Consiste en dirigir el desarrollo de la auditoría administrativa desde el punto de vista de la evaluación o análisis de las etapas del proceso administrativo:

a) Planeación, b) Organización, c) Dirección, d) Control.

a) Planeación.- Es la función fundamental de la administración y consiste en escoger entre futuras alternativas de acción, para la empresa en su conjunto y para cada departamento dentro de ella.

b) Organización.- Involucra el establecimiento de una estructura calculada de funciones a través de la determinación y enumeración de las actividades requeridas para alcanzar las metas de una empresa, la agrupación de

estas actividades, la asignación de tales grupos de actividades a un administrador, la delegación de autoridad para llevarlas a cabo, y el proveer coordinación de autoridad y de relaciones horizontales y verticales de información en la estructura de la empresa.

- c) Dirección. - Implica guiar y conducir a los subordinados, es decir es el aspecto inter personal de la administración por medio de la cual los subordinados pueden comprender con efectividad y eficiencia el logro de los objetivos de la empresa.
- d) Control. - Es la medición y la corrección de las actividades de los subordinados para asegurar que los eventos se ajustan a los planes, por lo tanto, mide el desempeño en relación con las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones negativas y al poner en movimiento las acciones para corregir las desviaciones contribuye a asegurar el cumplimiento de los planes.

Una aplicación concreta de este enfoque es el desarrollado por V. M. Rubio Ragazzoni y J. Hernández Fuentes, el cual consiste en efectuar la auditoría mediante la evaluación de las funciones administrativas a través del proceso administrativo, considerando los siguientes aspectos:

1.- PLANEACION:

- Objetivos y Políticas
- Planes y Programas.

2.- ORGANIZACION:

- Estructura orgánica
- Funciones
- Niveles de autoridad y responsabilidad
- Manual de organización.

3.- INTEGRACION:

- Elemento humano
- Recursos materiales
- Recursos técnicos
- Recursos financieros.

4.- DIRECCION:

- Supervisión
- Comunicación y coordinación.
- Delegación

5.- CONTROL:

- Medidas de control que aseguren los resultados
- Registros y controles operativos
- Sistemas y procedimientos administrativos
- Manual de operación.

2.- Enfoque por Estructura Orgánica:

Consiste en efectuar la auditoría administrativa, partiendo del análisis sobre la utilización equilibrada y razonable de los recursos humanos (directivos, empleados y obreros), materiales (dinero e instalaciones) y técnicos (sistemas y procedimientos), con que cuenta la entidad para satisfacer sus objetivos según la estructura orgánica de la misma, la cual también es analizada con el fin de verificar si refleja o no la situación verdadera y actual, así como los elementos para determinar si el organigrama precisa los niveles de autoridad y responsabilidad adecuados, detectándose principalmente las siguientes deficiencias:

- a) Estructura mal proyectada para satisfacer las necesidades específicas de la empresa.
- b) Funciones no coordinadas ni controladas.
- c) Falta de delegación de autoridad y responsabilidad en forma apropiada.
- d) Personal no calificado en puestos clave.
- e) Falta de flexibilidad en situaciones cambiantes.

Una aplicación concreta es el enfoque desarrollado por J. Antonio Fernández Arena, quien propone la realización de la Auditoría Administrativa, combinando un análisis de los objetivos, de los recursos y del proceso administrativo dentro de la empresa u organismo auditado.

Su enfoque comprende:

Los objetivos de la empresa:

- a) De servicio
- b) Social
- c) Económico.

La dirección: (en sus niveles existentes)

- 3.- Los recursos (en su consideración de organización e integración).
 - a) Recursos Humanos (empleados, obreros).
 - b) Recursos materiales (dinero, instalaciones).
 - c) Recursos técnicos (sistemas y procedimientos).
- 4.- El proceso administrativo:
 - a) Planeación.
 - b) Implementación.
 - c) Control.

3.- Enfoque por Areas Funcionales:

La evaluación de la empresa sujeta a estudio se inicia identificando las áreas funcionales de la misma, así como las actividades asignadas a cada una de ellas, las cuales se someten a cuestionamientos.

Las áreas funcionales que integran una empresa u organización y los aspectos a evaluar de las mismas según Tisbé A. Olavarria en su tesis (ver bibliografía), son:

PERSONAL:

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Introducción
- Entrenamiento y Desarrollo
- Análisis de Puestos
- Valuación de Puestos
- Calificación de Méritos
- Presentación y Servicios
- Salarios e Incentivos
- Ascensos y Promociones

PRODUCCION:

- Diseño de Producto
- Ingeniería de Métodos
- Control de Materiales (compras)
- Elaboración (transformación)
- Control de la Producción
- Programación
- Mantenimiento y Conservación
- Tráfico y Transporte

VENTAS:

- Adiestramiento de Vendedores
- Segmentación del Mercado
- Distribución del Producto
- Ventas de Exportación
- Ventas Menudeo
- Ventas de Material Obsoleto.

FINANZAS:

- Obtención de Recursos Financieros
- Aplicación de Recursos Financieros
- Créditos
- Cobranzas
- Recepción y Pagos

Otro caso concreto de enfoque de auditoría administrativa por áreas funcionales, es el implementado por Alfonso Mejía Fernández, el cual está dividido en dos grandes áreas, las cuales se muestran en seguida; junto con los aspectos que los integran y los detalles a estudiar:

I. Estructural:

- Objetivos
- Organización.

II. Funcional:

- Producción
- Ventas
- Finanzas
- Manejo de Personal.

En los objetivos se verifica:

- Si están definidos
- Cómo definieron los objetivos
- Son conocidos los objetivos
- Se revisan los objetivos

En la organización se evalúa:

- El Manual de Organización
- La gráfica funcional
- Comunicaciones internas.

En la producción se evalúa:

- Los objetivos (de producción)
- Elección del lugar de la fábrica
- Elección de la maquinaria
- Aprovechamiento del terreno
- Planeación del trabajo
- Control de calidad
- Forma de controlarla
- Costos
- Diseño de productos nuevos
- Cambio de producción
- Adiestramiento de empleados
- Salarios.

En Ventas se evalúa:

- Objetivos (de ventas)
- Política de ventas
- Comunicación con los clientes
- Adiestramiento a vendedores
- Servicios
- Estudio del mercado
- Publicidad.

En Finanzas se evalúa:

- Objetivos a corto plazo
- Objetivos a largo plazo
- Relación entre unos y otros
- Información financiera oportuna y veraz de la empresa
- Auditorías de cuentas internas y externas o ambos
- Poder de compra del capital actual en relación al inicial
- Política de dividendos de la empresa
- Quién la fija
- Influencia de la política de dividendos en la solidez de la empresa
- Capital circulante de la empresa
- Existe sistema de presupuestos
- Quiénes participan en su formulación
- Política de depreciación
- Cuáles son las fuentes de capital ajeno que proveen la empresa
- Investigaciones que lleva a cabo este departamento para encontrar dinero con las mejores condiciones en cuanto a costos, plazos y requisitos.

En Manejo de Personal se evalúa:

- Objetivos de ésta función
- Forma de contratación de empleados
- Cual es el nivel máximo al que puede aspirar un empleado dentro de la empresa.
- Proporción entre objetivos jóvenes y viejos
- Programas de adiestramiento
- Definición de puestos dentro de la organización
- Forma de calificar los méritos
- Periodicidad con que se revisen los puestos y la forma de calificar
- Estímulos al desempeño
- Prestaciones sociales que otorga la empresa
- Cuales son las causas principales del ausentismo
- Medidas tendientes a solucionar las bajas de personal.

4.- Enfoque de Auditoría Administrativa por Objetivos y Resultados

Consiste en efectuar la auditoría mediante la evaluación de la adecuación de los objetivos de la organización y el grado de cumplimiento de los mismos.

Como ejemplo de este tipo de enfoque tenemos el diseñado por investigadores del Banco de México y el de William P. Leonard, mismos que se muestran a continuación:

Enfoque del Banco de México:

Consiste en evaluar los 10 factores básicos de que consta la administración de una empresa.

- Medio Ambiente
- Políticas y dirección
- Productos y procesos
- Financiamiento
- Medios de producción
- Fuerza de trabajo
- Suministros
- Actividad productora
- Mercadeo (ventas y distribución)
- Contabilidad y estadística.

Enfoque de William P. Leonard.

- Planes y Objetivos
- Estructura de la Organización
- Políticas y prácticas

- Sistemas y procedimientos
- Guías Financieras
- Controles de Operación
- Mano de obra e instalaciones.

Finalmente consideramos necesario establecer - con claridad que ninguno de los enfoques antes mencionados es totalmente rígido, ya que todos persiguen como objetivo básico evaluar desde diferentes puntos de vista el grado de eficiencia de la administración de la empresa auditada, así como detectar sus fallas o deficiencias y presentar diversas alternativas de mejoras.

2.2.6 Métodos

Antes de iniciar con éste tema, es conveniente enunciar el concepto de "METODO", ya que la unificación en el contexto de su significado facilita la comprensión de lo tratado en el apartado de este capítulo.

El autor Miguel Duhalt Krauss en su libro " Los manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas ", nos define el método como una manera de efectuar cada una de las acciones, físicas o mentales, pasos o etapas que es necesario ejecutar para llevar a cabo una actividad o labor determinada.

"En su acepción más amplia, el método es la manera de alcanzar un objetivo; o bien, se le define como determinado procedimiento para ordenar una actividad". (14)

Si el método es un orden jerarquizado y clasificado para hacer las cosas y una serie de pasos necesarios a ejecutar, es interesante reflexionar sobre el método científico ya que de él se obtienen los sistemas de carácter general aplicables en diversas situaciones y circunstancias. Sus pasos son:

- 1.- Consideración de la información preliminar - que sugiere el problema
- 2.- Formulación del problema
- 3.- Observación de hechos pertinentes
- 4.- Uso de conocimientos anteriores
- 5.- Formulación de la hipótesis
- 6.- Deducción de las implicaciones de la hipótesis
- 7.- Conclusión que confirme o no la hipótesis

"El método científico no se presenta de manera única, ya que hay diferentes maneras de abordar o enfocar un problema, de proceder a recopilar información, de analizarla y de presentarla". (15)

Así, "el método científico es la persistente apli

(14) Ludin Rosental. "Diccionario Filosófico"

(15) Raúl Rojas Soriano, "Guías para realizar Investigaciones Sociales"

cación de la lógica para poner a prueba nuestras impresiones, opiniones o conjeturas, examinando las mejores evidencias disponibles, en favor y en contra de ellas" (Chohen y Nagel, 1934).

Considerando lo anterior se puede decir que un "Método de Auditoría Administrativa": Es el procedimiento (acciones jerarquizadas y clasificadas de manera lógica), que se aplica para abordar o enfocar un problema, recopilar, analizar y evaluar información, obtener conclusiones e informar resultados.

Pues bien, corresponde ahora resolver una incógnita fundamental ¿COMO?... cuáles son los pasos a dar ... ¿QUE HACER?... para efectuar una auditoría.... ¿QUE ELEMENTOS?... son necesarios... ¿CON QUE INSTRUMENTOS?...

Por consiguiente a continuación enunciamos en forma generalizada los métodos de auditoría administrativa de algunos de los autores más conocidos en nuestro país, mismos que presentamos en el cuadro anexo, con el fin de dar respuesta a nuestra interrogante.

<u>AUTOR</u>	<u>METODO</u>
WILLIAM P. LEONARD	ESTUDIO PRELIMINAR PROGRAMA DE AUDITORIA INVESTIGACION ANALISIS, INTERPRETA-- CION Y SINTESIS PREPARACION DE INFORME DISCUSION CON LOS AFEC <u>T</u> TADOS INFORME FINAL REVISION SISTEMATICA
ANALISIS FACTORIAL DEL BANCO DE MEXICO, S.A.	PLANEAR LA INVESTIGACION ANALIZAR EL TEMA EXAMEN DE CADA FACTOR COMBINACION DE HALLAZGOS PRESENTACION DE DIAGNOS <u>T</u> TICO
ASOCIACION NACIONAL DE COLEGIOS DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACION, A.C. (A.N.C.L.A.)	ENTREVISTA PREVIA RECOLECCION DE DATOS OBTENCION DE INFORMACION EVALUACION INFORME DE AUDITORIA ADMINIS <u>T</u> TRATIVA

VICTOR M. RUBIO RAGAZZO NI Y JORGE HERNANDEZ - FUENTES	PLANEACION EXAMEN EVALUACION PRESENTACION DEL INFORME
JOAQUIN RODRIGUEZ VALEN CIA	ESTUDIO PRELIMINAR PLANEACION DE LA AUDITORIA INVESTIGACION Y EXAMEN DE LOS ELEMENTOS FUNCIO NAL, ANALITICO PROCESAL Y AMBIENTAL ANALISIS Y EVALUACION - DE LA INFORMACION OBTENIDA INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA IMPLANTACION DE RECOMENDACIONES.

Existen otros autores que presentan su método de auditoría administrativa, no propiamente como una serie de pasos o etapas a seguir, sino como un enfoque. Por ejemplo: Alfonso Mejía Fernández, Roberto Macías Pineda, Manuel D'Azaola, estos autores a diferencia de los otros no enfatizan en cada una de las etapas que constituyen la metodología que conlleva a la realización del análisis de su enfoque.

Como puede observarse, existe una diversidad de criterios para elaborar un método de auditoría administrativa, definir un enfoque y diferenciarlos a ambos, así también como ejemplo de ello el Instituto Americano de Administración no presenta su método en forma de procedimientos, sino una serie de aspectos a considerar en su análisis.

Debe tenerse presente, por consiguiente, que cualquier intento de establecer un método, tiene el carácter de orientación o sugerencia, ya que siempre estará sujeto al criterio y objetivos particulares del auditor e inclusive en forma más determinante, a las circunstancias específicas de la empresa.

Una vez comprendido lo que es un método de auditoría administrativa y enunciando algunos criterios llegamos a la propuesta de un método propio acorde a las necesidades de las áreas internas de las entidades del Sector Público.

El método de auditoría administrativa, que nos parece el más adecuado por la secuencia lógica de los pasos a realizar, porque presenta una estructura

semejante a la del método científico, y porque con ello se responde a la incógnita fundamental que - enunciamos con anterioridad, es el siguiente:

DETERMINACION DEL AREA A ESTUDIAR
INVESTIGACION PRELIMINAR
PROGRAMACION
EXAMEN
ANALISIS Y EVALUACION
PREINFORME
PRESENTACION DE RESULTADOS

El desglose de este método se presenta en toda su esencia en el modelo de auditoría administrativa que proponemos, el cual se detalla ampliamente en el siguiente capítulo.

CUADRO DE METODOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

A U T O R	M E T O D O							
	Estudio Preliminar	Programa de Auditoria	Investigacion	Análisis Interpretación y Síntesis	Preparación de Informe	Informe Final	Revisión Sistemática	
1. William P. Leonard.	Planeación	Examen	Evaluación	P r e s e n t a c i ó n			-	
	Planear la Investigación.	Analizar el Tema	Examen de cada factor	Combinación de Hallazgos	Presentación de Diagnóstico			-
3. Análisis Fac torial del Banco de México.	Entrevista Previa		Recolección de datos	Obtención de Información	I n f o r m e			-
	Estudio Preliminar	Planeación	Investigación y Examen	Análisis y evaluación	I n f o r m e			Imp. de re com.
5. Joaquín Rodríguez Valencia	Determinación del área a Estudiar	Programación	Examen	Análisis y evaluación	Preparación y discusión de Preinforme			Presentación de Resultados
	Investigación preliminar							
6. Método Propuesto								

2.3 La Auditoría Gubernamental

2.3.1 Administración Pública Federal

A partir de la formación del país en República In dependiente, se han promovido cambios en la estruc tura de gobierno con objeto de establecer los me canismos necesarios para que el aparato Gubernamen tal cumpla con sus objetivos y metas señalados.

El gobierno en su carácter de autoridad rectora - del estado, tiene encomendadas una serie de acti vidades cuyo objeto principal es, vigilar los in tereses de los gobernados a través de la ejecución de acciones.

Es evidente que a lo largo del tiempo se han creado sistemas y se han dividido sectores de actividad para uni ficar y simplificar el funcionamiento de los mismos. La tarea de cumplir con la responsabilidad de ór gano rector, por parte del gobierno federal y por la magnitud de la misma, ha obligado al esta do a crear instrumentos y mecanismos administra tivos para dar congruencia a los objetivos trazados. Es por ello que la Administración Pública es la he rramienta que ha utilizado el estado para regular las relaciones con sus gobernados, con el fin que el gigantesco aparato estatal funcione de acuerdo a los objetivos económicos y de servicio necesarios para el progreso de la sociedad.

Consideramos importante para seguir con este pun to, referirnos a la base legal de la administra ción pública, que tiene su fundamento en la Cons titución Política, que da efecto al aparato admí nistrativo; y se refiere a la soberanía nacional y a su forma de gobierno, señala, que es una repúbli ca representativa, democrática federal, compuesta de estados libres y soberanos en todo lo concernien te a su régimen interior, pero unidos en una fede ración. Además de esto, la adminstración públi ca se apoya en Leyes Orgánicas, Reglamentarias y Ordinarias. Las Leyes Orgánicas regulan la estruc tura para el funcionamiento de alguno de los órga nos del poder; Las leyes Reglamentarias, son las que indican en detalle algún ordenamiento de la Constitución; las Leyes Ordinarias son en conse cuencia de una actividad autorizada por la Consti tución.

Una de las leyes que da efecto a la Organización de la administración pública, es la Ley Orgánica de la Administración Pública, que establece las ba

ses de su organización Federal, Central y Paraes-
tatal.

La administración pública federal centralizada, se
intengra por las Secretarías de Estado, los Depar-
tamentos Administrativos y la Procuraduría General
de la República y para el estudio, planeación y
despacho de los negocios del orden administrativo
el poder ejecutivo de la unión cuenta con las si-
guientes Secretarías:

Secretaría de Gobernación

Secretaría de Relaciones Exteriores

Secretaría de la Defensa Nacional

Secretaría de Marina

Secretaría de Hacienda y Crédito Público

Secretaría de Programación y Presupuesto

Secretaría de la Contraloría General de la Federación

Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial

Secretaría de Comunicaciones y Transportes

Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos

Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología

Secretaría de Educación Pública

Secretaría de Salubridad y Asistencia

Secretaría de Trabajo y Previsión Social

Secretaría de la Reforma Agraria

Secretaría de Turismo

Secretaría de Pesca

Departamento del Distrito Federal

En esta administración, la dependencia o jerarquía
es directa del Presidente de la República, con ob-
jeto de uniformar las decisiones de nombramiento,
mando y revisión de conflictos de su competencia.

En la administración pública paraestatal son con-
siderados como organismos descentralizados las Ins-
tituciones creadas por disposición del congreso -
de la unión, o en su caso por el Ejecutivo Federal
con personalidad jurídica y patrimonios propios,
cualesquiera que sea la forma o estructura legal
que adopten. Dentro de la Administración Pública
Paraestatal están comprendidas.

Organismos Descentralizados

Empresas de Participación Estatal

Instituciones Nacionales de Crédito

Instituciones Nacionales de Seguros y Fianzas

Organizaciones Auxiliares Nacionales de Crédito

Los Fideicomisos

En la administración pública se tienen empresas de participación estatal mayoritaria y minoritaria, de acuerdo al monto de las acciones que el gobierno no aporte. El gobierno tiene la facultad de nombrar la mayoría de los miembros de la Dirección y facultad de vetar acuerdos de la Asamblea General de Accionistas, Consejo de Administración u Organismo Equivalente.

Asimismo la administración pública paraestatal se agrupa por sectores; el programa de reforma administrativa agrupa a la administración en "sectores" de actividad, cuya finalidad es la planeación económica con el estudio de los instrumentos administrativos correspondientes.

Es importante destacar la función que desarrollan las Secretarías de Programación y Presupuesto y de Hacienda y Crédito Público, dentro de la administración pública, dado que la naturaleza de sus actividades les obliga a intervenir en las funciones de las demás dependencias y entidades públicas.

A la Secretaría de Hacienda y Crédito Público le corresponde, estudiar y formular los proyectos de leyes y disposiciones impositivas, y las leyes de ingreso federal y del Departamento del Distrito Federal.

Es la Secretaría de Programación y Presupuesto sobre la que recae coordinar y elaborar los planes nacionales y regionales de desarrollo económico y social, así como su programación financiera tanto de inversión, del Gasto Público y la evaluación de los resultados de su gestión por sectores de actividad.

Hablando en este sentido, uno de los instrumentos que utiliza la administración pública para cumplir con su función, es la Reforma Administrativa, la cual pretende modernizar las acciones para adecuarlas a las demandas políticas, sociales y económicas del país; Reformar la administración pública permite, entre otras cosas:

- Adecuar las estructuras de las entidades y dependencias estatales a las necesidades del país.
- Simplificar los procedimientos y métodos de trabajo.

También con el fin de dar congruencia a las acciones de gobierno, el titular del ejecutivo federal estableció las bases y objetivos globales de la Reforma Administrativa:

- 1.- Organizar al gobierno para organizar al país.
- 2.- Adoptar la programación como instrumento fundamental de gobierno.
- 3.- Sistematizar la administración y el desarrollo del personal público federal.
- 4.- Contribuir al fortalecimiento de nuestra organización política.
- 5.- Definir convencionalmente los sectores de acuerdo con lo que se considere más adecuado para el momento actual del país.
- 6.- Diseñar o adecuar los mecanismos que permitan coordinar los sectores de actividades económica y social en que participa el sector público, a fin de darles consistencia interna y evitar duplicaciones y desperdicios de recursos.
- 7.- Promover la agrupación sectorial de las distintas instituciones y organismos oficiales y definir en cada caso las unidades normativas y coordinadoras de sector.
- 8.- Diseñar regionalizaciones convencionales y adecuar mecanismos que orienten en forma coordinada y coherente las distintas políticas de sector, buscando atenuar el desequilibrio regional que padece el país.

Es indudable que la Reforma Administrativa es un instrumento eficaz para dar efecto a la administración pública, pero dada la complejidad de su tarea se establecen otros mecanismos de apoyo como lo es el Presupuesto por Programas que se desarrolla y se presenta a base del trabajo que deba ejecutarse, atendiendo a objetivos específicos y de los costos de ejecución de dicho trabajo. Expresa el gasto en función de los objetivos que se persiguen en cada nivel de organización, e implica como condición lógica, que los objetivos constituyen un conjunto coherente. Es decir, con esta técnica se interrelacionan los programas y los presupuestos y se determina los costos de las actividades concretas que cada dependencia debe realizar para llevar a cabo los programas o subprogramas a su cargo.

Su implantación reviste una gran importancia, ya que permitirá a los funcionarios responsables, una clara visión de los objetivos de las acciones y recursos que se requieren para alcanzarlos. Además facilitará una mejor planeación para fijar objetivos a corto, mediano y largo plazo, formular políticas adecuadas para el logro de los objetivos trazados, elegir los mejores planes de acción y señalar mecanismos y procedimientos más idóneos, para el cumplimiento de planes y programas. También dotará de los Recursos Humanos y materiales requeridos, para lograr los objetivos que, para su organización, determine la estructura administrativa, que permita la óptima rentabilidad, estableciendo relaciones de dependencia y sus respectivas jerarquías.

La estructura del sistema tiene como directriz el control del presupuesto asignado anualmente a la administración pública, y su aplicación en el gasto corriente y de inversión de acuerdo a los programas, objetivos y metas establecidas previamente para cada una de las entidades que las conforman; es por ello que se implantó el sistema de control de efectivo, el cual permite disponer de elementos sobre planes financieros para la mejor utilización de los recursos monetarios, aunados con medios de registro presupuestal y contable para proporcionar información ágil y oportuna del avance o aplicación del presupuesto y la disponibilidad efectiva, evitando sobregiros en las asignaciones presupuestales reduciendo al mínimo los casos de transferencia o ampliación de partidas.

Es indudable la intervención del estado en casi toda la actividad económica del país, hecho que demanda mayor eficiencia administrativa de sus dependencias y el establecimiento de sistemas adecuados a las tareas de gobierno. Es por ello que se hace resaltar la importancia que adquiere la Administración Pública, para tratar los asuntos del estado con bases bien fundamentadas y de esta manera lograr avances del desarrollo económico.

2.3.2 Generalidades.

Dentro del ámbito de la Administración Pública Federal, se han venido efectuando diversas prácticas de revisión y verificación de hechos y circunstancias que han llegado a conceptualizarse como auditorías.

Esta actividad se haya a su vez enmarcada dentro de un esquema más amplio al que se le ha denominado Sistema Integral de Control y Evaluación Gubernamental, el cual plantea en su estructura diversos tipos de auditoría, con características particulares y también con diversos órganos encargados de la ejecución.

A este sistema se le ha definido como "el conjunto de indicadores que permiten analizar oportuna y sistemáticamente la congruencia y la efectividad en el funcionamiento de los instrumentos, procedimientos y mecanismos de control y evaluación que interactúan dentro y entre los sistemas de regulación, apoyo y operación de la Administración Pública Federal". (16)

Otra connotación señala que es "el de ser un elemento integrador y regulador del funcionamiento y alcance de los instrumentos de control y evaluación que deben tener los distintos sistemas que interactúan en el sistema nacional de planeación democrática, y que son responsabilidad de las áreas competentes de acuerdo a las instancias de decisión sectorial. Estos instrumentos son, entre otros: planes, políticas, presupuestos, normas y disposiciones". (17)

Aún cuando nos encontramos dentro de este esquema con diversos tipos de auditoría, existe una característica común presente en todas ellas que al mismo tiempo es la que las diferencia de cualquier otra auditoría, podríamos decir que es lo que da a la auditoría gubernamental ese nombre.

Este carácter distintivo estriba en que la auditoría gubernamental tiene siempre como sujeto de revisión a las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, sin importar quien la realice, ni el alcance o propósitos que tenga.

(16) (17) Secretaría de la Contraloría General de la Federación. Marco de actuación de las Contralorías Internas en las Dependencias de la Administración Pública Federal. México 1983.

Surge ahora la pregunta del por qué de estas au
ditorías, llegándose a la conclusión de que su fi
nalidad primordial es ayudar a las entidades y -
dependencias a mejorar sus operaciones y activi
dades en base a las observaciones determinadas,
la formulación de conclusiones y la presentación
de recomendaciones. Los propósitos generales es
tán conformados dando énfasis a las acciones es
trategias y de seguimiento que posibiliten el au
mento de la eficiencia, efectividad y economía en
las operaciones.

2.3.3 Antecedentes.

Se puede decir que la auditoría gubernamental tiene una amplia gama de antecedentes, entre los que destacan los relacionados con los propósitos con los que se ha realizado; para enunciar sólo algunos tenemos: la revisión de la cuenta y gasto públicos, las auditorías financieras practicadas a las entidades de la Administración Pública Paralela total por auditores externos, las auditorías internas ejecutadas por unidades de los propios organismos públicos y aquellas realizadas en relación al manejo, custodia y administración de fondos y valores, entre otras.

Ahora bien, por lo que se refiere a esta actividad en las entidades del sector paraestatal, la implantación de los mecanismos directos e institucionales de control datan del año de 1947, en que se creó la primera Ley para el Control de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal.

Este ordenamiento planteó originalmente un tipo de control administrativo y financiero de las entidades del sector paraestatal con la exclusión de las instituciones docentes y culturales, así como de las instituciones nacionales de crédito; este control era ejercido a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y de la de Bienes Nacionales e Inspección Administrativa.

En forma sucesiva fueron apareciendo otras disposiciones que fueron modificando tanto los mecanismos como los órganos de control, encontrándose que aún cuando consideraban los aspectos de administración en sus preceptos, el punto central de estas auditorías eran el aspecto financiero.

En cuanto al antecedente de la auditoría gubernamental en las dependencias del sector central, éste se remonta al año de 1917 en que se crea el Departamento de Contraloría, y del cual hablaremos más adelante cuando se trate el punto referente a la Secretaría de la Contraloría General de la Federación.

2.3.4 Definición.

La Secretaría de Programación y Presupuesto proporciona una definición de auditoría gubernamental donde señala que "la auditoría gubernamental comprende el examen de las operaciones, cualesquiera que sea su naturaleza, de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, con objeto de opinar si los estados financieros presentan razonablemente la situación financiera, si los

objetivos y metas efectivamente han sido alcanzados, si los recursos han sido administrados de manera eficiente y si se ha cumplido con las disposiciones legales aplicables".

2.3.5 Objetivos.

Existen objetivos y propósitos específicos para cada uno de los tipos de auditoría de acuerdo a las clasificaciones que más adelante se presentarán, sin embargo de manera general podemos citar aquellos que la Secretaría de Programación y Presupuesto y de Hacienda y Crédito Público han considerado.

Secretaría de Programación y Presupuesto:

1. Analizar si el control interno coadyuva a la obtención de información financiera confiable, oportuna y útil para la adecuada toma de decisiones.
2. Analizar si la dependencia o entidad con los recursos asignados, ha cumplido en tiempo, lugar y calidad con los objetivos y metas establecidos en su programa.
3. Revisar la eficiencia obtenida por la dependencia o entidad en la asignación y utilización de sus recursos.
4. Revisar si se cumple con las disposiciones legales, normas y políticas aplicables a la dependencia o entidad.
5. Formular las observaciones y recomendaciones tendientes a mejorar la operación de la dependencia o entidad, así como para corregir las desviaciones y deficiencias encontradas.
6. Realizar el seguimiento de las recomendaciones que hayan sido aprobadas, con objeto de cerciorarse de que efectivamente se implantaron.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público:

Establecer:

1. El grado en que las entidades del sector público y sus servidores han cumplido adecuadamente con los deberes y atribuciones que les han asignado.
2. Si tales funciones se han ejecutado de manera eficiente, efectiva y económica.

3. Si los objetivos y las metas propuestas han sido logrados.
4. Si la información gerencial producida es correcta y confiable.
5. Si se han cumplido las disposiciones legales aplicables.

2.3.6 Organos que la realizan.

Los órganos responsables de la ejecución de auditorías a las dependencias y entidades corresponden tanto al poder legislativo, como al ejecutivo federal.

El encargado de esta práctica dentro del poder legislativo es la Contaduría Mayor de Hacienda, como órgano técnico de la Cámara de Diputados que tiene a su cargo la revisión de la cuenta pública del gobierno federal y la del Departamento del Distrito Federal.

Dentro del poder ejecutivo federal están los siguientes órganos: las Contralorías Internas de las dependencias y entidades, la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, auditores externos designados por la misma secretaría y las Contralorías Estatales y Municipales.

Es menester mencionar que la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, cuenta dentro de su estructura con diferentes áreas, las cuales ejecutan auditorías gubernamentales con características particulares cada una de ellas, refiriéndonos a ellas en otro apartado.

Cada órgano persigue distintos propósitos al efectuar su examen de conformidad con las atribuciones asignadas y las funciones encomendadas.

2.3.7 Clasificaciones.

Existen diversas clasificaciones de la auditoría gubernamental, las cuales muestran diferencias poco significativas, por lo cual tomamos como muestra la que da la Secretaría de Programación y Presupuesto, misma que se complementó con elementos que consideraban otras.

2.4 SECRETARIA DE LA CONTRALORIA GENERAL DE LA FEDERACION.

2.4.1 Antecedentes.

La Secretaría de la Contraloría General de la Federación tiene su antecedente en México a partir del 25 de diciembre de 1917, en que se promulga la Ley de Secretarías de Estado, en donde se crea el Departamento Autónomo de Contraloría. Tiempo después se expidió la Ley que reglamentaba la organización, competencia y atribuciones de dicho departamento cuyo nombre fue el de "Ley Orgánica del Departamento Autónomo de Contraloría", fechada en enero de 1918.

La idea primordial de su existencia se derivó de la necesidad de procurar por medio de él un juicio so uso de los fondos y la estricta observancia de los preceptos legales.

El motivo de la reorganización consistió en el principio de que el Cajero de una Institución no debe ser al mismo tiempo el Contador, como lo fue durante muchos años en México, puesto que en la Tesorería se formaba la contabilidad previa glosa e inspección de las cuentas de las oficinas. En consecuencia, la tendencia general debía ser emancipar a la Tesorería de toda labor que no fuera la mera contabilidad de caja, de recepción, de concentración y de distribución de fondos a todas las oficinas que dependían de ella, para dejarla reducida a sus funciones propias, que son las de caja.

De acuerdo a la "Ley Orgánica del Departamento Autónomo de Contraloría" del 19 de enero de 1918, - sus principales atribuciones eran:

1. Llevar las cuentas generales de la Nación.
2. Acordar los métodos de contabilidad y la manera de rendir la información relativa a las finanzas de cualquier dependencia del Gobierno.
3. Examinar los libros, registros y documentos de la nación y la glosa y liquidación de cuentas de los funcionarios y empleados que tuvieran a su cargo fondos del Gobierno.
4. Estudiar la organización interior, procedimientos y gastos de las Secretarías y demás depen

dencias del Gobierno con el objeto de obtener la mayor economía en los gastos y eficacia en los servicios, formulando sugerencias que pondría en conocimiento del Presidente de la República, para que se tomaran las medidas que se creyeran pertinentes'

2.4.2 Funciones.

El artículo 32-Bis de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal publicada en el diario oficial del 29 de diciembre de 1982, señala las atribuciones de la dependencia, encomendándole el despacho de los siguientes asuntos:

I.- Planear, organizar y coordinar el Sistema de Control y Evaluación Gubernamental. Inspeccionar el ejercicio del gasto público federal y su congruencia con los presupuestos de egresos.

II.- Expedir las normas que regulen el funcionamiento de los instrumentos y procedimientos de control de la Administración Pública Federal. La Secretaría, discrecionalmente, podrá requerir de las dependencias competentes, la instrumentación de normas complementarias para el ejercicio de facultades que aseguren el control.

III.- Vigilar el cumplimiento de las normas de control y fiscalización, así como asesorar y apoyar a los órganos de control interno de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

IV.- Establecer las bases generales para la realización de auditorías en las dependencias y entidades en sustitución o apoyo de sus propios órganos de control.

V.- Comprobar el cumplimiento, por parte de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, de las obligaciones derivadas de las disposiciones en materia de planeación, presupuestación, ingresos, financiamiento, inversión, deuda, patrimonio y fondos y valores de la propiedad o al cuidado del Gobierno Federal.

VI.- Sugerir normas a la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros en relación con el control y fiscalización de las entidades bancarias y de otro tipo que forman parte de la Administración Pública Federal.

VII.- Realizar, por sí o a solicitud de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y de Programación y Presupuesto o de la coordinadora del sector correspondiente, auditorías y evaluaciones a las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal con el objeto de promover la eficiencia en sus operaciones y verificar el cumplimiento de los objetivos contenidos en sus programas.

VIII.- Inspeccionar y vigilar, directamente o a través de los órganos de control, que las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, cumplan con las normas y disposiciones en materia de: sistemas de registro y contabilidad; contratación y pago de personal; contratación de servicios; obra pública; adquisiciones; arrendamientos; conservación, uso, destino, afectación, enajenación y baja de bienes muebles e inmuebles, almacenes y demás activos y recursos materiales de la Administración Pública Federal.

IX.- Opinar, previamente a su expedición, sobre los proyectos de normas de contabilidad y de control en materia de programación; presupuestación; y administración de recursos humanos, materiales y financieros que elabore la Secretaría de Programación y Presupuesto; así como sobre los proyectos de normas en materia de contratación de deuda y de manejo de fondos que formule la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

X.- Designar a los auditores externos de las entidades y normar y controlar su actividad.

XI.- Proponer la designación de comisarios o sus equivalentes en los órganos de vigilancia en los consejos o juntas de gobierno y administración de las entidades de la Administración Pública Parastatal.

XII.- Opinar sobre el nombramiento y, en su caso, solicitar la remoción de los titulares de las áreas de control de las dependencias y entidades. Tanto en este caso, como en los de las dos fracciones anteriores, las personas propuestas o designadas deberán reunir los requisitos que establezca la Secretaría.

XIII.- Coordinarse con la Contaduría Mayor de Hacienda para el establecimiento de los procedimientos necesarios que permitan a ambos órganos el cumplimiento de sus respectivas responsabilidades.

XIV.- Informar anualmente al Titular del Ejecutivo Federal sobre el resultado de la evaluación de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal que haya sido objeto de fiscalización, e informar a las autoridades competentes, si así fuere requerido, el resultado de tales intervenciones.

XV.- Recibir y registrar las declaraciones patrimoniales que deban presentar los servidores de la Administración Pública Federal y verificar y practicar las investigaciones que fueren pertinentes de acuerdo con las leyes y reglamentos.

XVI.- Atender las quejas que presenten los particulares con motivo de acuerdos, convenios o contratos que celebren con las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, de acuerdo con las normas que se emitan.

XVII.- Conocer e investigar los actos, omisiones o conductas de los servidores públicos para constituir responsabilidades administrativas, aplicar las sanciones que correspondan en los términos que las leyes señalen y, en su caso, hacer las denuncias correspondientes ante el Ministerio Público prestandole para tal efecto la colaboración que le fuere requerida.

XVIII.- Vigilar el cumplimiento de las normas internas de la Secretaría, constituir las responsabilidades administrativas de su personal, aplicándole las sanciones que correspondan y hacer, al efecto, las denuncias a que hubiere lugar.

XIX.- Las demás que le encomiendan expresamente - las leyes y reglamentos.

2.4.3 Marco Jurídico.

El marco jurídico que regula las funciones de la Secretaría de la Contraloría General de la Federación se encuentra conformado principalmente por los siguientes ordenamientos:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Artículo 89 fracción I.
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal Artículo 32-Bis, fracciones I a la XIX y sus siete artículos transitorios.
- Reglamento Interior de la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, Artículos 1 al 31 y sus siete artículos transitorios.

- Otras disposiciones legales, decretos, acuerdos y circulares.

2.4.4 Organos de la Secretaría de la Contraloría General de la Federación que realizan auditorías.

Existen diversos órganos a nivel de dirección general, encargados de la realización de auditorías evaluaciones y revisiones tanto de dependencias - como de entidades dentro la mencionada Secretaría. Estos órganos son:

- Dirección General de Operación Regional
- Dirección General de Responsabilidades y Situación Patrimonial
- Dirección General de Auditorías Externas
- Dirección General de Auditoría Gubernamental.

Cuenta asimismo con una Dirección General de Control, que aunque no lleva a cabo auditorías, es el órgano encargado de normar y controlar aquellas - que realicen las Contralorías Internas de las dependencias y entidades.

A continuación se presentan las funciones principales que desarrollan estas unidades.

Dirección General de Operación Regional.- Programar, dirigir y controlar las actividades de fiscalización y evaluación del uso de fondos federales en programas de inversión coordinados con los Estados y Municipios.

Dirección General de Responsabilidades y Situación Patrimonial.- Verificar el cumplimiento por parte de los servidores públicos, de las disposiciones mencionadas en la Ley Federal de los Servidores Públicos.

Dirección General de Auditorías Externas.- Dictaminar estados financieros de entidades de la Administración Pública Paraestatal, a través de audites externos.

Dirección General de Auditoría Gubernamental.- Vigilar y comprobar el funcionamiento de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, en los aspectos financieros, de legalidad. de resultados de programas y de eficiencia.

2.4.5 Dirección General de Control.

Sus facultades se encuentran contenidas en el Reglamento Interior de la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, en el artículo 19, que señala:

I.- Expedir las normas que regulen el funcionamiento de los instrumentos y procedimientos del control de la Administración Pública Federal y requerir, discrecionalmente de las dependencias competentes, la instrumentación de normas complementarias para el ejercicio de facultades que aseguren el control;

II.- Formular y recabar los datos y elementos técnicos que fueren necesarios para la opinión de la Secretaría, previamente a su expedición, sobre los proyectos de normas de contabilidad y del control en materia de programación, presupuestación, administración de recursos humanos, materiales y financieros que elaboren la Secretaría de Programación y Presupuesto;

III.- Establecer los requisitos que deberán reunir los titulares de las áreas de control de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, opinar sobre su nombramiento y en su caso, solicitar su remoción;

IV.- Formular las normas que a la Secretaría corresponden sugerir a la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros en relación con el control y fiscalización de las entidades bancarias y demás entidades paraestatales que estén bajo la inspección y regularización de dicho organismo;

V.- Establecer las bases generales para la realización de auditorías en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal fijando los programas mínimos de dichas auditorías;

VI.- Comprobar la observancia de las normas, políticas, procedimientos y programas que regulen el funcionamiento de los órganos internos de control y auditoría de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, expedidas por la propia Secretaría. Inspeccionar y vigilar que los órganos de control de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal cumplan, con las normas y disposiciones legales a que se refiere la fracción VIII del artículo 32 bis, de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal;

VII.- Comprobar que la realización de revisiones y auditorías, se ajusten a los programas y objetivos establecidos;

VIII.- Analizar el contenido de los informes derivados de la práctica de auditorías internas a las dependencias y entidades de la Administración Públicas Federal, y conforme a sus resultados proponer a la autoridad correspondiente las acciones que sean pertinentes;

IX.- Turnar los expedientes relativos a las investigaciones y auditorías que hubiere practicado, si de las mismas se detectaren presuntas responsabilidades de los servidores públicos a las Contralorías Internas, de las Dependencias de la Administración Pública Federal y al Coordinador Sectorial de las entidades respectivas en los casos de su competencia, o a la Dirección General de Responsabilidades y Situación Patrimonial, cuando compete a la Secretaría para la imposición de las sanciones o denuncias que correspondan en los términos de la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos y demás disposiciones legales aplicables;

X.- Las demás que le señale el titular de la Secretaría.

A continuación se mencionan las funciones que tienen encomendadas las unidades que conforman la Dirección General de Control. (18)

- Dirección de Normatividad e Investigación
- Dirección de Asistencia y Desarrollo Técnico
- Dirección de Supervisión y Evaluación.

Dirección de Normatividad e Investigación.- De finir las normas y lineamientos para regular el funcionamiento de los órganos de control interno de las dependencias y entidades, así como coordinar y vigilar su instrumentación.

Preparar los elementos técnicos para emitir la opinión de la Secretaría sobre las normas que expida la Secretaría de Programación y Presupuesto.

Definir las normas y lineamientos para regular el funcionamiento de los instrumentos de control de la Administración Pública Federal.

(18) Primer Foro de Divulgación Interna, Secretaría de la Contraloría General de la Federación. "Funciones de La Dirección General de Control", Mayo de 1983.

Determinar las bases generales para la realización de las Auditorías de las Contralorías Internas.

Formular las normas que a la Secretaría corresponden de sugerir a la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.

Dirección de Asistencia y Desarrollo Técnico.- De finir los requisitos que deberán reunir los titulares de las áreas de control en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

Determinar y establecer los programas de capacitación y desarrollo para el personal de los órganos de control interno de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

Dirección de Supervisión y Evaluación.- Efectuar el seguimiento y evaluación de los programas de auditoría interna en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

Evaluar el cumplimiento de las normas y lineamientos de control por parte de los órganos de control interno de las dependencias y entidades.

Establecer los programas mínimos de auditoría que deberán desarrollar las dependencias y entidades.

Realizar el seguimiento de la aplicación de medidas correctivas derivadas de las observaciones y recomendaciones de las auditorías que practiquen, los órganos de control y autoridades competentes.

Se debe señalar además que esta clasificación obedece al objeto de las mismas auditorías, teniendo se:

- Auditoría Financiera.
- Auditoría de Eficiencia u Operacional.
- Auditoría de Resultados de Programas.
- Auditoría de Legalidad.

A continuación se presenta la definición de cada una de ellas y su principal objeto:

Auditoría Financiera. - Es aquella que abarca el examen de las transacciones y registros financieros con objeto de determinar:

- a) Si la información financiera que se produce es confiable, oportuna y útil.
- b) Si los estados financieros presentan razonablemente la situación financiera y los resultados de las operaciones de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, y
- c) Si el organismo ha cumplido con la legislación y la reglamentación vigentes que puedan tener un efecto importante en los estados financieros.

Auditoría de Eficiencia u Operacional. - Este tipo de auditoría comprende el examen de la eficiencia obtenida en la utilización de los recursos financieros, humanos y materiales, para:

- a) Determinar si el organismo administra sus recursos económica y eficientemente.
- b) Detectar las causas de cualesquiera prácticas ineficientes o poco económicas, y
- c) Determinar si el organismo cumple con las leyes y reglamentos que regulan la economía y eficiencia administrativas.

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

calidad requeridas. La congruencia se determinará al examinar la relación lógica existente entre el logro de los objetivos y metas y el avance del ejercicio presupuestal. Todo lo anterior orientado a determinar:

- a) Si se están logrando los resultados o beneficios contenidos en los programas a los que coresponden sus actividades.
- b) Si el organismo ha tomado en consideración todas las opciones que pudieran lograr los resultados deseados a un costo o tiempo menor.

Auditoría de Legalidad.- Tiene como finalidad revisar si el organismo en el desarrollo de sus actividades ha observado el cumplimiento de las disposiciones legales que le sean aplicables (leyes, decretos, circulares, etc.).

Otra clasificación que se puede formular es de acuerdo al sujeto a revisar, teniendo entonces:

- Sector Central
- Sector Paraestatal
- Sector Financiero
- Fideicomisos
- Sector Estatal Coordinado

2.5 CONTRALORIAS INTERNAS DE LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES PUBLICAS.

2.5.1 Antecedentes

Las contralorías como ya mencionamos dentro del primer apartado del tema anterior -Secretaría de la Contraloría General de la Federación-, han ido evolucionando y adquiriendo mayor importancia dentro de las organizaciones del Sector Público, de tal forma que actualmente su principal objetivo es: funcionar como un órgano que brinde apoyo y asistencia a los niveles tácticos y estratégicos para el mejor desempeño de la actividad principal de la empresa.

Así, se ha observado que a través de los años los objetivos y funciones de las contralorías internas han ido modificándose y/o integrándose a otras áreas de la misma organización; como ejemplo de ello vemos que en la historia de la Administración Pública Federal, la Secretaría de la Contraloría General de la Federación cuando se creó originalmente en el Gobierno de Don Venustiano Carranza en 1917, como Departamento Autónomo de Contraloría, tenía como principales objetivos el de proteger los fondos contra malversaciones, reestablecer el crédito público y perfeccionar los métodos de contabilidad y administración; posteriormente al desaparecer ese departamento, las funciones se incorporaron a dependencias como la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Secretaría de Programación y Presupuesto, etc., y actualmente con el resurgimiento de la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, regresan a su cargo con nuevas ampliaciones.

Lo anterior no significa que también dentro de las entidades y dependencias del sector público hayan desaparecido funciones de Contraloría creándose de nueva cuenta con la presente administración; en ese aspecto cada una de ellas se ha manejado y desarrollado de manera interna e independiente. Eso quiere decir que cada entidad y dependencia, tiene en forma particular antecedentes históricos en cuanto a su estructura y desarrollo tanto funcional como específicamente de sus contralorías internas, ello derivado de los constantes cambios de las mismas con base a sus objetivos y necesidades.

Actualmente en base a las medidas adoptadas, ten dientes a lograr que la entidad administrativa del Estado se realice en mejores condiciones de efi ciencia y eficacia, y que, a través de la Secreta ría de la Contraloría General de la Federación, se fortalezca e integre la función de control en la Administración Pública, se ha integrado al sistema de control y Evaluación Gubernamental, acciones -corresponsables con las entidades del sector públi co, contralorías internas para que exista coordi nación de esfuerzos en la satisfacción del compromi so social de la Administración Pública Federal.

"En este marco, destaca la naturaleza, funcionamien to y alcance que tienen las contralorías Internas de las Entidades y Dependencias para fortalecer y darle integralidad al control dentro del ámbito de sus competencias, mediante la realización de accio nes orientadas a articular, integrar y hacer com patibles los controles existentes en la entidad". (19)

Por lo tanto las Contralorías Internas de las En tidades y Dependencias de la Administración Públi ca Federal, se pueden conceptualizar como órganos que tienen como responsabilidad el apoyar, vigilar, evaluar e instrumentar, comprobar con el fin de ha cer sugerencias constructivas, así también reali zar acciones orientadas a organizar, instrumentar y coordinar el sistema Integral de Control.

"Las Contralorías Internas son órganos de apoyo - que, para el adecuado cumplimiento de sus respon sabilidades dependen directamente del titular de la dependencia y realizan sus funciones de acuer do con las disposiciones normas y lineamientos que expide la Secretaría de la Contraloría General de la Federación". (20)

2.5.2 Objetivos.

La Secretaría de la Contraloría General de la Fe deración como órgano responsable de fortalecer y hacer integral la función de control en la Adminis tración Pública Federal, ha emitido una acción con el fin de dar cumplimiento a una primera etapa de de la atribución que tiene de expedir normas y li

- (19) "Marco de Actuación de las Contralorías Internas de las Entidades de la Administración Pública y Marco de Actuación de las Contra lorías Internas sector central", pag. 5 parr. 6o.
- (20) Marco de Actuación de las Contralorías Sector Central SCGF 1983 - pag. 7

neamientos para regular el funcionamiento de los órganos de Control Interno, en esa acción establece los objetivos principales de las contralorías internas, ellos son:

- Contribuir a la modernización de los sistemas de control y evaluación de la dependencia o entidad, propiciando que estos asuman un carácter integral, congruente y homogéneo.
- Promover la racionalidad en el manejo y aplicación de los recursos humanos, materiales y financieros.
- Prevenir y combatir la corrupción, en sus diversas manifestaciones, promoviendo las acciones necesarias para evitar su recurrencia.
- Contribuir a incrementar la congruencia y equilibrio del esquema de organización y funcionamiento de la dependencia o entidad en su conjunto.
- Promover la expedición de normas, procedimientos y mecanismos para la estricta disciplina y ausertidad en las acciones.
- Promover la participación de los responsables de la acción en los diferentes niveles jerárquicos, así como que las decisiones repercutan al interior de cada una de las áreas.

2.5.3 Funciones.

Las funciones de las Contralorías Internas son esencialmente de vigilancia y comprobación, y según las disposiciones de la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, deben en esas funciones mantener independencia de todas aquellas acciones que por su naturaleza serán sujetas a su vigilancia y fiscalización no debiendo realizar directamente funciones operativas tales como: contabilidad, tesorería, informática, custodia y administración de bienes en general, organización y metodos, formulación del presupuesto, etc.

El campo natural de estas contralorías es la información, los sistemas y los controles que existan en materia contable, financiera y de operación en sentido amplio, que permita controlar y evaluar, medir y comparar, sugerir y perseguir, interpretar, concluir y recomendar.

Las acciones deben ser ejecutadas de acuerdo a las facultades que les otorga la Secretaría de la Contraloría en las atribuciones, de Control, de Supervisión y Auditoría, y de Quejas y Denuncias, con

el propósito de fortalecer la imagen institucional, mediante la promoción de la eficiencia en el desarrollo de las actividades y la eficacia en la consecución de los objetivos de la entidad o dependencia.

"Control"

- 1.- Promoción de políticas y desarrollo de procedimientos.
- 2.- Comprobación de existencia de mecanismos de control.
- 3.- Integrar en la gestión operativa, instrumentos y mecanismos de control.
- 4.- Recopilar, integrar y analizar información de la efectividad de los controles, del adecuado uso de recursos y la congruencia con objetivos institucionales.
- 5.- Vigilar el seguimiento de los programas prioritarios, para la oportuna adopción de medidas correctivas.
- 6.- Participar en la toma de decisiones sobre aquellos aspectos relevantes de la operación, opinar sobre transacciones que representan ingresos o egresos significativos.
- 7.- Vigilar que las modificaciones a la estructura orgánica-funcional, contribuyan a mejorar la operación general.
- 8.- Verificar que el manejo y aplicación de los recursos humanos, materiales y financieros se cumplan bajo criterios de racionalidad y austeridad.
- 9.- Identificar y verificar que los principales informes económicos, financieros y presupuestales, contables y estadísticos, que se envían a dependencias normativas y/o coordinadoras de sector, contengan los datos y elementos necesarios, así como el envío dentro de los plazos señalados.
- 10.- Expedir normas y lineamientos en concordancia y complementaría a las que expida la Secretaría de la Contraloría General de la Federación para regular el funcionamiento del Sistema Integrado de Control.

- 11.- Opinar previamente a la expedición de proyectos de disposiciones, políticas, normas y lineamientos en materia de control que de acuerdo a las atribuciones deban expedir.
- 12.- Asesorar, apoyar y coordinarse internamente y corresponsablemente con órganos de la Secretaría de la Contraloría General de la Federación para regular el funcionamiento para el mejor desempeño de las funciones en materia de control y evaluación.
- 13.- Informar al titular, sobre resultados que proporcione el Sistema Integrado de Control -- (SIC).
- 14.- Proporcionar a la Secretaría de la Contraloría General de la Federación y/o a la dependencia coordinadora de sector (en el caso de las entidades) la información y elementos que éstas requieran.

"Supervisión y Auditoría".

- 1.- Elaborar y desarrollar integralmente los programas anuales de control y auditoría, en base a los programas mínimos que establezca la Secretaría de la Contraloría General de la Federación.
- 2.- Vigilar y comprobar el cumplimiento por parte de las áreas de la entidad, de las obligaciones derivadas de las disposiciones, normas y lineamientos.
- 3.- Formular en base a resultados de las supervisiones y auditorías que realice, las observaciones y recomendaciones necesarias tendientes a incrementar la eficiencia en las acciones, y la eficacia en el logro de los objetivos.
- 4.- Realizar el seguimiento de la aplicación de las observaciones y recomendaciones.
- 5.- Tener acceso a la fuente de información de actividades relevantes, de acuerdo a las políticas fijadas para tal efecto por el titular.

"De quejas y denuncias".

- 1.- Atender quejas que presenten los particulares con motivos de acuerdos, convenios o contratos que celebran con las distintas áreas de la entidad.
- 2.- Realizar investigaciones referentes a los casos en que los servidores públicos de la entidad o dependencia incurran en responsabilidades, con motivo del incumplimiento de las obligaciones integrando expedientes y turnándolos a las contralorías internas, en caso, de entidades, o Secretaría de la Contraloría General de la Federación, en caso de las dependencias para que se proceda a substanciar el procedimiento administrativo de determinación de responsabilidades.
- 3.- Analizar las causas y los mecanismos utilizados en los casos en que se hayan cometido ílicitos, así como comprobar la forma del funcionamiento de los controles a fin de evitar y prevenir su incurrencia.

CAPITULO 3

DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

CAPITULO 3

DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

3.1 MECANICA A SEGUIR

Una vez obtenido el marco teórico y conceptual de referencia, se procedió a la determinación de la mecánica a seguir, de tal forma que condujera al cumplimiento de los objetivos planteados.

Como resultado de ello se identificaron las fases que se tendrían que cumplir, mismas que a continuación se señalan en forma general:

- a) Diseño de un modelo de auditoría administrativa.
- b) Reseña del documento denominado "Bases Generales del Programa Anual de Auditoría 1984".
- c) Análisis, verificación y comparación de aspectos del modelo y de las guías del documento considerado.
- d) Tabulación y análisis de resultados.
- c) Realización de entrevistas a personal operativo de Contralorías Internas.

Para efectos de presentación del trabajo, en los puntos subsecuentes se describen la metodología y los resultados de cada una de las fases desarrolladas.

3.2 DISEÑO DE UN MODELO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

La construcción de un modelo de auditoría administrativa, obedeció a la necesidad de establecer un parámetro, contra el cual se validará el contenido del documento de Bases Generales del Programa Anual de Auditoría 1984.

El modelo se configuró en dos partes fundamentales: una metodología para realizar auditorías administrativas y un modelo de cuestionarios. Sin embargo, la única parte considerada para comparación fue la que corresponde al modelo de cuestionarios porque la metodología no está considerada dentro del documento base de comparación.

La metodología se configuró con los pasos sucesivos que se consideraron deben ejecutarse en una auditoría administrativa, siendo su enfoque y contenido generales, con el propósito de que sea fácil su adecuación a las características y circunstancias de cada organismo.

Debido a la importancia que tenía la correcta formulación del material correspondiente a los cuestionarios y a efecto de que el modelo resultará lo suficientemente representativo de los aspectos que se deben revisar en una auditoría administrativa, se determinó que éste debía ser producto de la recopilación, análisis y adecuación de los cuestionarios que han expuesto los principales autores sobre la materia.

El desarrollo de este punto implicó un proceso de actividades tendientes a identificar y homogeneizar aspectos y enfoques, definir criterios para la depuración de la información, en donde se tomó en cuenta la estructura del modelo, el tipo de organismos sujetos a revisión y la generalidad de las cuestiones.

Cabe señalarse que el modelo resultante no queda probablemente lo completo deseable, debido principalmente al énfasis puesto por algunos autores en determinados aspectos que consideran mucho más importantes que otros, prefiriéndose esto por la solidez y respaldo que significa el incluir señalamientos ya desarrollados por conocedores de este campo, que haber desarrollado uno quizás más completo pero con una sustentación menos sólida.

3.2.1 Diseño del Modelo de Cuestionarios.

3.2.1.1 Selección de los principales exponentes de la auditoría administrativa.

Se tomó en consideración aquellos autores que en sus obras incluían cuestionarios, sin importar los enfoques particulares adoptados, pretendiéndose abarcar el máximo número de cuestionarios, lo cual facilitaría la fundamentación de los cuestionamientos así como su depuración y análisis.

Los autores en los cuales se basó el modelo y sus obras, fueron:

- William P. Leonard
Auditoría Administrativa
- Jorge Alvarez Anguiano
Auditoría Administrativa
- Carlos A. Isoard
Auditoría de Operaciones de Gobierno
- José Antonio Fernández Arena
La Auditoría Administrativa
- Salvador Cervantes Abreu
Dinámica de la Auditoría Administrativa

- Carlos E. Anaya Sánchez
Auditoría Administrativa
- Joaquín Rodríguez Valencia
Sinopsis de Auditoría Administrativa
- Victor M. Rubio Ragazzoni
Guía Práctica de Auditoría Administrativa
- Fabían Martínez Villegas
El Contador Público y la Auditoría Administrativa.
- Robert J. Thierauf
Principios y Aplicaciones de Administración.

El siguiente paso consistió en la recopilación de la información y el análisis de los cuestionarios para la obtención de la estructura completa que se le daría al modelo.

3.2.1.2 Determinación de la estructura de los cuestionarios.

Del análisis de la información recopilada se concluyó que el enfoque sería por áreas funcionales y proceso administrativo.

Las áreas funcionales comprendidas son:

- a) Mercadotecnia
- b) Producción
- c) Finanzas
- d) Recursos Humanos.

Las etapas del proceso administrativo que se manejaron son:

- a) Planeación
- b) Organización
- c) Dirección
- d) Control.

No se contempló la etapa de integración que algunos autores incluyen, porque los aspectos que la conforman se estimaron implícitos dentro de las demás etapas.

La manera como quedaron conformados los cuestionarios atendió a las facilidades metodológicas para integrar y estandarizar todo el acervo de información obtenida, - concluyendo que no afectaría en forma sustancial si el documento base tuviera otra estructura diferente.

Es importante apuntar que los cuestionarios confirman en realidad guías o listas de chequeo en donde el personal auditor sea el que valore los aspectos presentados.

Se llegó a la conclusión de que a cada grupo de cuestionarios por área funcional correspondían aspectos tanto generales como específicos del proceso administrativo siendo los primeros iguales para todas las áreas funcionales. Por esta razón, se estructuraron primeramente cuestionarios por cada etapa del proceso administrativo, en donde se incluyeron estos aspectos generales; continuándose con los cuestionarios de cada área funcional que les resultaban propios a cada una de ellas.

Esta estructura da flexibilidad al esquema general de los cuestionarios pues posibilita la aplicación de cuestiones generales y/o específicas, conforme a los requerimientos existentes en las contralorías internas de las dependencias y entidades.

Ahora bien, los grupos de cuestionarios - desarrollados fueron constituidos atendiendo a las divisiones y clasificaciones más lógicas en que se derivaron los rubros más amplios.

Las características principales de la estructura de las cuestiones son:

- a) Constituyen en su conjunto guías de actuación o listas de chequeo.
- b) Las cuestiones se encuentran redactadas en forma interrogativa, en su totalidad.
- c) Todas las cuestiones están formuladas para responderse con un "SI" o un "NO"

Una respuesta "SI", significa que el detalle del aspecto, subfunción, et., específico que se estudia, esta funcionando en una forma aceptable.

Una respuesta "NO", indica que el detalle del aspecto, subfunción, etc., no está funcionando en una forma aceptable y se requiere una ampliación a la respuesta o una explicación.

3.2.1.3 Definición de criterios para la depuración de la información.

Se siguieron los siguientes criterios para la selección y depuración de los cuestionamientos:

Para la selección:

- Incidencia de los aspectos específicos que se cuestionan.
- Aspectos básicos que conforman cada etapa del proceso administrativo.
- Aspectos básicos que conforman cada área funcional.
- Adecuación e Integración de aspectos similares.
- Complementación de aspectos poco precisos o definidos.

Para la discriminación:

- Aspectos demasiado genéricos en cuanto a su estructura, contenido e información
- Aspectos con alto grado de subjetividad de difícil interpretación o ambiguos.

3.2.1.4 Codificación de la información.

Se realizó en tres fases:

1a. Se elaboró un código de claves con base en un modelo de estructura de áreas funcionales y proceso administrativo junto con sus principales subdivisiones.

2a. Se asignaron las claves a las cuestiones captadas conforme al modelo.

3a. Se modificó el modelo de estructura - de acuerdo a los resultados de la codificación.

3.2.1.5 Análisis y selección de la información.

Se efectuó el análisis y la depuración de la información, agrupándose las cuestiones conforme al marco de conceptos que correspondían.

3.2.1.6 Formulación del modelo.

Se integraron los cuestionarios según las divisiones y clasificaciones resultantes de todo el proceso.

3.3 RESEÑA DEL DOCUMENTO DENOMINADO "BASES GENERALES DEL PROGRAMA ANUAL DE AUDITORIA 1984".

El documento en cuestión fue emitido por la Secretaría de la Contraloría General de la Federación y está dirigido a las Contralorías Internas o equivalentes de la Administración Pública Federal.

Se compone de cinco partes fundamentales, a saber: Objetivos; Disposiciones de Racionalidad, Austeridad y Disciplina Presupuestales para 1984; Criterios Generales; Información para la Evaluación Periódica; y Descripción de Objetivos y Lineamientos de las Bases Generales.

Como objetivos, el documento establece los siguientes:

- a) Promover que las actividades y revisiones de los órganos de control, se encauzen a la cobertura de los principales recursos y áreas de la dependencia o entidad.
- b) Mejorar la objetividad en el enfoque y alcance de las intervenciones.
- c) Inducir las intervenciones hacia los aspectos preventivos del control y el reforzamiento y modernización de los sistemas.
- d) Promover que los resultados de las intervenciones de los órganos de control, aporten elementos de juicio más representativos que permitan medir la efectividad de los controles y evaluar la eficiencia y eficacia de las acciones.
- e) Regular que las actividades de los órganos de control se conduzcan en forma programada.
- f) Orientar a los órganos de control en la formulación

y desarrollo de sus programas anuales.

Su carácter es normativo y enunciativo a efecto de no limitar el desarrollo de acciones.

La segunda parte define los aspectos sobre los cuales se centrarán las disposiciones de racionalidad, austeridad y disciplina presupuestales para 1984.

En la tercera parte se señalan consideraciones generales a observarse de manera prioritaria en la preparación y desarrollo de los programas de auditoría, abarcando el análisis del documento, la identificación de las áreas a revisarse y la calendarización y duración de las revisiones.

Dentro de estas consideraciones se incluyen también el tomar en cuenta los aspectos prioritarios que se deben revisar y la forma como se deberán desarrollar las revisiones, presentando en cinco pasos una metodología muy general.

Por lo que respecta a la información para evaluación periódica, se destacan dos puntos importantes, el primero relativo a que la Secretaría de la Contraloría General de la Federación solicitará información periódica relativa al avance de los programas anuales, y el segundo correspondiente a que las dependencias y entidades deberán adoptar como uno de los elementos principales para evaluar la gestión pública, el ejercicio del presupuesto.

A continuación, presenta en la última parte los objetivos y lineamientos de las Bases Generales, clasificados como más adelante se refiere.

El documento señala un conjunto de instrucciones de los puntos a revisarse dentro de cada una de las áreas en que se dividen los lineamientos, estipulando un objetivo para cada área.

Se tiene por ejemplo:

Grupo:	RECURSOS HUMANOS
Area:	ADMINISTRACION DE PERSONAL
Revisión:	PLANEACION DE RECURSOS
Objetivo de la revisión:	QUE LA FUNCION SATISFAGA RACIONAL Y CONGRUENTEMENTE LAS NECESIDADES DE PERSONAL, PARA ASEGURAR LA EFICIENTE CONTINUIDAD DE LAS ACTIVIDADES Y EL CUMPLIMIENTO DE METAS.
Lineamientos Generales:	1. REVISAR QUE EXISTA UNA ADECUA

DA PLANEACION DE LOS REQUERIMIENTOS DE PERSONAL, ACORDE A LOS PROGRAMAS APROBADOS, CONSIDERANDO:

- . LOCALIDAD DONDE SE LLEVARA CABO LA CONTRATACION.
 - . TIPO DE ACTIVIDAD O PERFILES REQUERIDOS
 - . NUMERO DE PLAZAS A CUBRIR
 - . OPORTUNIDAD DE LA CONTRATACION.
 - . FUENTES DE RECLUTAMIENTO.
2. COMPROBAR QUE LOS REQUERIMIENTOS DE PERSONAL SE PROGRAMEN CON LA DEBIDA ANTICIPACION, A FIN DE QUE SE SOLICITEN Y OBTENGAN OPORTUNAMENTE LOS RECURSOS PRESUPUESTALES NECESARIOS, PARA CUBRIR EFICIENTEMENTE LAS PLAZAS.

...

Ahora bien, la forma en que están clasificados los lineamientos es la siguiente:

- 1.0.0 RECURSOS HUMANOS
 - 1.1.0 Reclutamiento, selección y contratación.
 - 1.2.0 Administración de personal.
 - 1.3.0 Remuneraciones al personal
- 2.0.0 RECURSOS MATERIALES
 - 2.1.0 Adquisiciones
 - 2.1.1 Organización
 - 2.1.2 Sistema de control
 - 2.1.3 Examen de adquisiciones
 - 2.1.4 Productividad de la función
 - 2.2.0 Inventarios y almacenes
 - 2.2.1 Organización
 - 2.2.2 Sistema de control
 - 2.2.3 Administración de inventarios
 - 2.2.4 Productividad de la función
 - 2.3.0 Obra pública
 - 2.3.1 Organización
 - 2.3.2 Sistema de control
 - 2.3.3 Planeación y programación
 - 2.3.4 Adjudicación y contratación
 - 2.3.5 Control de ejecución de obra
 - 2.4.0 Activos fijos
 - 2.4.1 Bienes inmuebles

- 2.4.2 Organización.-Bienes muebles
- 2.4.3 Sistema de control.-Bienes muebles
- 2.4.4 Maquinaria, mobiliario y equipo
- 2.4.5 Equipo de transportación terrestre
- 2.4.6 Equipo de transportación aérea

- 2.5.0 Otros bienes y servicios
 - 2.5.1 Arrendamiento de bienes y contratación de servicios
 - 2.5.2 Erogaciones anticipadas y gastos amortizables

- 2.6.0 Producción
 - 2.6.1 Organización
 - 2.6.2 Sistema de control
 - 2.6.3 Planeación de la producción
 - 2.6.4 Control de la producción
 - 2.6.5 Control de calidad
 - 2.6.6 Sistema de costos de producción
 - 2.6.7 Productividad de la función

- 2.7.0 Comercialización
 - 2.7.1 Organización
 - 2.7.2 Sistema de control
 - 2.7.3 Función de comercialización
 - 2.7.4 Productividad de la función

- 3.0.0 RECURSOS FINANCIEROS
 - 3.1.0 Control programático presupuestal
 - 3.1.1 Organización
 - 3.1.2 Programación-presupuestación
 - 3.1.3 Sistema de control presupuestal
 - 3.1.4 Operación presupuestal
 - 3.1.5 Evaluación presupuestal

 - 3.2.0 Cuentas por pagar
 - 3.2.1 Organización
 - 3.2.2 Sistema de control
 - 3.2.3 Control y administración
 - 3.2.4 Productividad de la función

 - 3.3.0 Ingresos y disponibilidades
 - 3.3.1 Sistema de control
 - 3.3.2 Control de disponibilidades
 - 3.3.3 Control de inversiones financieras
 - 3.3.4 Control de fondos en administración

 - 3.4.0 Control de divisas

 - 3.5.0 Sistema de pago
 - 3.5.1 Sistema de control
 - 3.5.2 Pagos del sector central
 - 3.5.3 Pagos del sector paraestatal

- 3.6.0 Control de pasivos
 - 3.6.1 Préstamos.-proceso operativo y normatividad
 - 3.6.2 Otros pasivos.-proceso operativo y normatividad
 - 3.6.3 Adeudos de ejercicios fiscales anteriores.-sector central
- 3.7.0 Ejercicio presupuestal
 - 3.7.1 Gasto corriente
 - 3.7.2 Gasto de inversión
- 4.0.0 SISTEMA DE INFORMACION Y REGISTRO
 - 4.1.0 Sistema integral de contabilidad.- sector central
 - 4.2.0 Sistema de contabilidad y registro.- entidades
 - 4.3.0 Sistemas automatizados
 - 4.3.1 Planeación y desarrollo de sistemas
 - 4.3.2 Administración del centro de procesamiento de datos
 - 4.4.0 Sistema de archivo
- 5.0.0 APLICACION DE MEDIDAS CORRECTIVAS
- 6.0.0 DENUNCIAS Y RESPONSABILIDADES
- 7.0.0 OTRAS INTERVENCIONES

3.4 ANALISIS, VERIFICACION Y COMPARACION DE ASPECTOS DEL MODELO Y DE LAS GUIAS DEL DOCUMENTO CONSIDERADO.

3.4.1 Mecánica a seguir.

En la estructuración de los aspectos que conforman el modelo de auditoría administrativa propuesto, que fueron tomados de algunos autores, se considera conveniente describir a grandes rasgos como se procedió para su comparación con el documento "Bases Generales del Programa Anual de Auditoría 1984", a efecto de mostrar los criterios que se adoptaron en la comparación.

Una vez que se obtuvieron los aspectos de auditoría administrativa, tanto para el proceso administrativo como para las áreas funcionales, se comenzó por dar lectura a los mismos, en primer término; el segundo paso fue leer los aspectos que contiene el documento que serviría de base para la comparación con el objeto de tener una idea general, del contenido de ambas guías. De dicha lectura se hicieron las siguientes observaciones

ciones:

1. Algunos puntos del modelo solo se encontraban en un área de las tres que básicamente contiene el documento
2. Algunos puntos se encontraron en dos áreas del documento.
3. Solo algunos aspectos se encontraron en las tres áreas del documento.
4. Varios puntos no se localizaron en ninguna área del documento mencionado.

Estas observaciones sirvieron para determinar los niveles de evaluación que se daría a cada detalle del modelo al compararse con los detalles implícitos en el documento; estos niveles son:

- a) "NADA" para los aspectos que no estaban en ningún área del documento (N).
- b) "PARCIAL" (P) para aquellos aspectos cuyo contenido era semejante a los del documento.
- c) "TOTALMENTE" (T) para los aspectos cuyo contenido en esencia expresaba lo mismo a los implícitos en el mencionado documento.

3.4.2 Modelo de Auditoría Administrativa

A continuación se presenta el modelo estructurado en dos partes, la metodología que se propone y posteriormente los cuestionarios, señalando en estos últimos las calificaciones obtenidas de la comparación con el documento que sirvió de base.

3.4.2.1 Metodología.

Esquema general:

1. DETERMINACION DEL AREA A ESTUDIAR
2. INVESTIGACION PRELIMINAR
3. PROGRAMACION - PLANEACION
4. EXAMEN
5. ANALISIS Y EVALUACION
6. PREINFORME
7. PRESENTACION DE RESULTADOS

DESCRIPCION DE LA METODOLOGIA:

1. DETERMINACION DEL AREA A ESTUDIAR.

1.1 Descripción

1.2 Objetivos

1.3 Aspectos a considerar

- 1.3.1 Determinación del área
- 1.3.2 Solicitudes de las áreas
- 1.3.3 Asignación del personal.

2. INVESTIGACION PRELIMINAR

2.1 Descripción

2.2 Objetivos

2.3 Aspectos a considerar

- 2.3.1 Obtención de información
previa del área
- 2.3.2 Contacto con el área
- 2.3.3 Determinación de objetivos,
políticas y alcance.

2.4 Productos a entregar

3. PROGRAMACION - PLANEACION

3.1 Descripción

3.2 Objetivos

3.3 Aspectos a considerar

3.3.1 Programa de trabajo

3.4 Productos a entregar.

4. EXAMEN

4.1 Descripción

4.2 Objetivos

4.3 Aspectos a considerar

4.3.1 Estructuración de observaciones

4.3.2 Selección de los instrumentos

4.3.3 Obtención de Información

4.3.4 Procesamiento de la información.

4.4 Productos a entregar.

5. ANALISIS Y EVALUACION

5.1 Descripción

5.2 Objetivos

5.3 Aspectos a considerar

5.3.1 Análisis de la información

5.3.2 Evaluación

5.4 Productos a entregar.

6. PREINFORME

6.1 Descripción

6.2 Objetivos

6.3 Aspectos a considerar

6.3.1 Elaboración del Informe Preliminar

6.3.2 Discusión con las áreas

6.4 Productos a entregar.

7. PRESENTACION DE RESULTADOS

7.1 Descripción

7.2 Objetivos

7.3 Aspectos a considerar

7.3.1 Informe a la Dirección

7.4 Productos a entregar.

7. PRESENTACION DE RESULTADOS

7.1 Descripción

7.2 Objetivos

7.3 Aspectos a considerar

7.3.1 Informe a la Dirección

7.4 Productos a entregar.

3.4.2.2 INDICE DE ASPECTOS

A. PLANEACION

A.1 OBJETIVOS

- A.1.1 Definición, tipos y cantidad
- A.1.2 Procedimientos de fijación,-
difusión y evaluación
- A.1.3 Análisis intrínseco
- A.1.4 Análisis extrínseco

A.2 ESTRATEGIAS

- A.2.1 Definición, tipos y cantidad
- A.2.2 Procedimientos de fijación,-
difusión y evaluación

A.3 POLITICAS

- A.3.1 Definición, tipos y cantidad
- A.3.2 Procedimientos de fijación,
difusión y evaluación
- A.3.3 Análisis intrínseco

A.4 NORMAS

- A.4.1 Definición, tipos y cantidad
- A.4.2 Análisis intrínseco

A.5 PLANES Y PROGRAMAS

- A.5.1 Definición, tipos y cantidad
- A.5.2 Procedimientos de fijación,
difusión y evaluación
- A.5.3 Análisis intrínseco

A.6 PRESUPUESTOS

- A.6.1 Definición, tipos y cantidad
- A.6.2 Procedimientos de fijación,
difusión y evaluación .
- A.6.3 Análisis intrínseco

B. ORGANIZACION**B.1 ESTRUCTURA**

- B.1.1 Difusión, comprensión y congruencia
- B.1.2 Evaluación y flexibilidad

B.2 FUNCIONES

- B.2.1 Definición
- B.2.2 Equilibrio y flexibilidad
- B.2.3 Coordinación, centralización y evaluación

B.3 PRINCIPIOS

- B.3.1 De equilibrio autoridad - responsabilidad
- B.3.2 De especialización
- B.3.3 De dirección-control
- B.3.4 De unidad de mando

B.4 METODOS Y PROCEDIMIENTOS

- B.4.1 Eficacia, empleo y flexibilidad
- B.4.2 Procedimientos de fijación, difusión y evaluación
- B.4.3 Análisis intrínseco

B.5 MANUAL DE ORGANIZACION

- B.5.1 Contenido, difusión
- B.5.2 Flexibilidad y evaluación

B.6 ORGANIGRAMAS

- B.6.1 Estructura y tipos
- B.6.2 Autorización, codificación y difusión
- B.6.3 Flexibilidad y evaluación

B.7 AMBITO LABORAL

- B.7.1 Estructura del ámbito laboral
- B.7.2 Flexibilidad

C. DIRECCION**C.1 COMUNICACION****C.1.1 Medios de comunicaci3n****C.1.2 Retroalimentaci3n****C.2 TOMA DE DECISIONES****C.2.1 Ambito de aplicaci3n****C.2.2 Procedimiento de aplicaci3n****C.3 LIDERAZGO****C.3.1 Eficiencia y 3mbito de aplicaci3n****C.4 SUPERVISION****C.4.1 Eficiencia****C.4.2 Motivaci3n****D. CONTROL****D.1 SISTEMAS DE INFORMACION****D.2 NORMAS DE ACTUACION****D.3 MEDICION DE RESULTADOS****D.4 MEDIDAS CORRECTIVAS**

1. MERCADOTECNIA

1.1 VENTAS

- 1.1.1 Objetivos y estrategias
- 1.1.2 Planes y políticas
- 1.1.3 Procedimientos y presupuestos
- 1.1.4 Estructura formal e informal
- 1.1.5 Funciones y principios de organización
- 1.1.6 Toma de decisiones
- 1.1.7 Comunicación
- 1.1.8 Supervisión
- 1.1.9 Coordinación
- 1.1.10 Motivación
- 1.1.11 Estándares y estadísticas
- 1.1.12 Medición de resultados
- 1.1.13 Retroalimentación.

1.2 INVESTIGACION DE MERCADOS

- 1.2.1 Planes y objetivos
- 1.2.2 Normas y políticas
- 1.2.3 Mercado potencial y adecuación del producto
- 1.2.4 Estructura formal e informal
- 1.2.5 Costos de investigación de mercados
- 1.2.6 Sistemas de información, estadísticas y competencia
- 1.2.7 Comunicación y liderazgo.

1.3 CANALES DE DISTRIBUCION

- 1.3.1 Políticas, planes y programas
- 1.3.2 Procedimientos de selección y utilización
- 1.3.3 Programas de asesoría a distribuidores y detallistas
- 1.3.4 Estructura y costos de distribución
- 1.3.5 Comunicación
- 1.3.6 Retroalimentación
- 1.3.7 Inventario de artículos terminados

1.4 PUBLICIDAD Y PROMOCION

- 1.4.1 Planes y programas
- 1.4.2 Presupuestos
- 1.4.3 Estructura formal
- 1.4.4 Costos de publicidad y promoción
- 1.4.5 Comunicación y coordinación
- 1.4.6 Medición de resultados

1.5 PRECIOS

- 1.5.1 Punto de equilibrio
- 1.5.2 Políticas y procedimientos para el cálculo e implan
tación de los precios

1.6 MARCAS Y ETIQUETAS

- 1.6.1 Procedimiento de selección y aplicación
- 1.6.2 Aspectos legales
- 1.6.3 Análisis intrínseco
- 1.6.4 Análisis extrínseco

2. PRODUCCION

2.1 OPERACION

- 2.1.1 Planes
- 2.1.2 Programas
- 2.1.3 Presupuestos
- 2.1.4 Consideraciones generales de planeación
- 2.1.5 Estructura de la subfunción
- 2.1.6 Métodos y procedimientos de producción
- 2.1.7 Consideraciones generales de organización
- 2.1.8 Comunicación
- 2.1.9 Liderazgo
- 2.1.10 Supervisión
- 2.1.11 Consideraciones generales de dirección
- 2.1.12 Control de operaciones
- 2.1.13 Control de desperdicios
- 2.1.14 Consideraciones generales de control

2.2 CONTROL DE CALIDAD

- 2.2.1 Programas
- 2.2.2 Métodos y técnicas
- 2.2.3 Supervisión
- 2.2.4 Estándares

2.3 MANTENIMIENTO

- 2.3.1 Estudios y programas
- 2.3.2 Sistemas
- 2.3.3 Comunicación
- 2.3.4 Control

2.4 FABRICACION

- 2.4.1 Estudios e investigaciones
- 2.4.2 Procesos
- 2.4.3 Manuales operativos
- 2.4.4 Comunicación y liderazgo
- 2.4.5 Seguridad e higiene
- 2.4.6 Consideraciones generales de control

2.5 INSTALACIONES, TRAFICO Y TRANSPORTE

- 2.5.1 Estudios de disposición de la planta
- 2.5.2 Disposición de las instalaciones
- 2.5.3 Control de movimiento de materiales

2.6 INVENTARIOS

- 2.6.1 Planes
- 2.6.2 Métodos y sistemas
- 2.6.3 Consideraciones generales de dirección y control
- 2.6.4 Existencias
- 2.6.5 Almacenamiento

2.7 COMPRAS

- 2.7.1 Planes y programas
- 2.7.2 Métodos y procedimientos
- 2.7.3 Estructura de la función
- 2.7.4 Comunicación y liderazgo
- 2.7.5 Control de pedidos
- 2.7.6 Control de requisiciones
- 2.7.7 Control de cotizaciones
- 2.7.8 Control de adquisiciones

3. FINANZAS

3.1 PRESUPUESTOS

- 3.1.1 Base presupuestal
- 3.1.2 Ejercicio presupuestal
- 3.1.3 Presupuestos por programa
- 3.1.4 Control presupuestal

3.2 TESORERIA

- 3.2.1 Flujo de efectivo
- 3.2.2 Impuestos
- 3.2.3 Ingresos y egresos
- 3.2.4 Fondos de efectivo

3.3 FINANZAS

- 3.3.1 Planificación financiera
- 3.3.2 Capital Invertido
- 3.3.3 Información financiera
- 3.3.4 Inventarios
- 3.3.5 Control financiero
- 3.3.6 Punto de equilibrio

3.4 CREDITO Y COBRANZAS

- 3.4.1 Centralización de la función
- 3.4.2 Bases y límites del crédito
- 3.4.3 Cobranzas
- 3.4.4 Cartera de créditos vencidos
- 3.4.5 Supervisión y control de crédito y cobranza.

3.5 CONTABILIDAD

- 3.5.1 Catálogo de cuentas
- 3.5.2 Registro contable
- 3.5.3 Información contable
- 3.5.4 Contabilidad de costos
- 3.5.5 Control contable
- 3.5.6 Sistemas computarizados

4. RECURSOS HUMANOS

4.1 PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

- 4.1.1 Planes
- 4.1.2 Rotación de personal
- 4.1.3 Otras consideraciones

4.2 RECLUTAMIENTO, SELECCION Y CONTRATACION

- 4.2.1 Reclutamiento y selección
- 4.2.2 Contratación de personal

4.3 ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS

- 4.3.1 Procedimientos de análisis de puestos
- 4.3.2 Procedimientos de valuación de puestos

4.4 CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO

- 4.4.1 Capacitación
- 4.4.2 Entrenamiento

4.5 PRESTACIONES E INCENTIVOS

- 4.5.1 Prestaciones
- 4.5.2 Sistemas de registro
- 4.5.3 Sueldos y salarios
- 4.5.4 Incentivos

4.6 SEGURIDAD E HIGIENE

- 4.6.1 Seguridad
- 4.6.2 Higiene

A. PLANEACION

A.1 OBJETIVOS

A.1.1 <u>Definición, tipos y cantidad</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
1. ¿Cuenta el organismo con objetivos definidos, mediatos e inmediatos?	---	---	<u>T</u>
2. ¿Se expresan por escrito los objetivos del organismo?	---	---	<u>T</u>
3. ¿Hay una red de objetivos del organismo?	---	---	<u>P</u>
4. ¿Tiene el organismo un conjunto específico de objetivos para el grupo de planeación de éste?	---	---	<u>N</u>
A.1.2 <u>Procedimientos de fijación, difusión y evaluación</u>			
5. ¿Hay participación de los niveles de dirección y supervisión en la fijación de objetivos?	---	---	<u>N</u>
6. ¿Existe discusión de los objetivos con los responsables de su cumplimiento, antes de incluirlos en el presupuesto?	---	---	<u>N</u>
7. ¿Los objetivos son conocidos y comprendidos por el personal del organismo?	---	---	<u>T</u>
8. ¿Se expone ampliamente el objetivo general del organismo?	---	---	<u>P</u>
9. ¿Los objetivos son revisados, evaluados y corregidos periódicamente?	---	---	<u>N</u>
a. ¿Las bases de la revisión y evaluación son objetivas?	---	---	

T = INCLUIDO TOTALMENTE
P = INCLUIDO PARCIALMENTE
N = NO INCLUIDO

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF</u>
b. ¿Interviene personal autorizado en dicha revisión?	—	—	
c. ¿Se consideran las repercusiones que tiene con las demás áreas funcionales?	—	—	

A.1.3 Análisis intrínseco

10. ¿Se expresan los objetivos específicos sobre una base presupuestaria flexible?	—	—	<u>N</u>
11. ¿Existen factores de productividad significativos para evaluar la eficiencia en el organismo?	—	—	<u>P</u>
12. ¿Tiene objetivos específicos por áreas funcionales, como:			
a. Mercadotecnia, incluyendo distribución?	—	—	
b. Investigación y desarrollo e ingeniería	—	—	
c. Producción, incluyendo inventarios y compras?	—	—	
d. Finanzas y contabilidad ?	—	—	
13. ¿Son compatibles los objetivos con:			<u>N</u>
a. Las estrategias?	—	—	
b. Los programas?	—	—	
c. Las políticas?	—	—	
d. Los planes?	—	—	
e. Los procedimientos?	—	—	
f. Las normas?	—	—	
14. ¿Se expresan en términos cuantitativos los objetivos que se pueden estimar por "cuánto" ?	—	—	<u>N</u>
15. ¿Se expresan en términos cualitativos los objetivos que se pueden estimar por "cómo"?	—	—	<u>N</u>
16. ¿Se expresan en términos específicos evaluables?	—	—	<u>P</u>
17. ¿Se pueden evaluar los objetivos, identificando:	—	—	<u>N</u>

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF</u>
a. Objetivos generales?	---	---	
b. Objetivos mayores?	---	---	
c. Objetivos intermedios?	---	---	
d. Objetivos menores?	---	---	
e. Objetivos individuales?	---	---	
18. ¿Los objetivos del organismo y de cada área funcional:	---	---	<u>P</u>
a. Promueven el crecimiento y supervivencia del organismo?	---	---	
b. Están debidamente estratificados (jerarquizados)?	---	---	
c. Son razonables y reales?	---	---	
d. Son claros y comprensibles para el personal?	---	---	
e. Son lógicos?	---	---	
f. Son precisos?	---	---	
g. Son motivantes?	---	---	
h. Son oportunos e interrelacionados?	---	---	
i. Toman en cuenta los objetivos personales de los empleados?	---	---	

A.1.4 Análisis extrínseco

19. ¿Hay un reconocimiento de los objetivos del gobierno y de la sociedad?	---	---	<u>N</u>
--	-----	-----	----------

A.2 ESTRATEGIAS

A.2.1. <u>Definición, tipos y cantidad</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF</u>
1. ¿Son las estrategias específicas parte esencial de la planeación estratégica?	—	—	<u>T</u>
2. ¿Las estrategias forman parte de:	—	—	<u>P</u>
a. Planes a largo plazo?	—	—	
b. Planes a mediano plazo?	—	—	
c. Planes a corto plazo?	—	—	
A.2.2 <u>Procedimientos de fijación, difusión y evaluación</u>			
3. ¿Comprende el personal la relación de los objetivos con las estrategias del organismo?	—	—	<u>N</u>
4. ¿Comprende el personal las estrategias integradas en :	—	—	<u>N</u>
a. Programas?	—	—	
b. Políticas?	—	—	
c. Procedimientos?	—	—	
d. Normas?	—	—	
5. ¿Existe una revisión periódica de las estrategias para reflejar:	—	—	<u>N</u>
a. Tendencias sociales específicas?	—	—	
b. Necesidades sociales específicas?	—	—	
c. Cambios tecnológicos específicos?	—	—	

A.3 POLITICAS

<u>A.3.1 Definición, tipos y cantidad</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF</u>
1. ¿Tiene el organismo políticas expresadas por escrito y están en armonía con los objetivos?	—	—	<u>T</u>
2. ¿Existe una participación de directivos y supervisores en la definición de políticas y reglamentos?	—	—	<u>N</u>
3. ¿Están debidamente estructuradas las políticas en particulares y generales?	—	—	<u>P</u>
4. ¿Hay políticas que rigen sobre las tolerancias y clasificación en cuanto a especificaciones técnicas?	—	—	<u>N</u>

A.3.2 Procedimientos de fijación, difusión y evaluación

5. ¿Se han ideado políticas para todas las áreas funcionales del organismo?	—	—	<u>T</u>
6. ¿Existe una edición y divulgación entre el personal, de las políticas y los reglamentos que le atañen?	—	—	<u>T</u>
7. ¿Las políticas son conocidas y/o comprendidas por el personal?	—	—	<u>T</u>
8. ¿Practica las políticas el personal del organismo?	—	—	<u>T</u>
9. ¿Las políticas son revisadas, evaluadas y corregidas periódicamente?	—	—	<u>P</u>
a. ¿Las bases de la revisión y evaluación son objetivas?	—	—	
b. ¿Interviene personal autorizado en su revisión?	—	—	
c. ¿Se realizan reuniones interdepartamentales para la revisión de las políticas?	—	—	

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF</u>
d. ¿Son frecuentes las reuniones?	---	---	
e. ¿Se evalúan los resultados considerando las predicciones y se concentran en forma precisa las cantidades de desviación?	---	---	
f. ¿Se informa sobre los motivos que han originado las desviaciones?	---	---	
g. ¿Se corrigen las desviaciones de inmediato?	---	---	
h. ¿Se investigan las desviaciones repetitivas?	---	---	
i. ¿Se analizan las modificaciones de las políticas en cuanto a las desviaciones?	---	---	
j. ¿Hay una actualización adecuada de las políticas?	---	---	
k. ¿Se realizan reuniones interdepartamentales para la modificación de políticas?	---	---	
l. ¿Se comunican las nuevas políticas?	---	---	
10. ¿Se ha asegurado el cumplimiento de las políticas establecidas?	---	---	<u>T</u>
A.3.3 <u>Análisis intrínseco</u>			
11. ¿Cada política :	---	---	<u>P</u>
a. ¿Se basa en los objetivos del organismo?	---	---	
b. ¿Relaciona funciones, factores físicos y personal del organismo?	---	---	
c. ¿Se puede comprender y expresar por escrito?	---	---	
d. ¿Es suficientemente amplia ?	---	---	
e. ¿Es complementaria de políticas coordinadas?	---	---	
f. ¿Es suplementaria de políticas superiores?	---	---	
g. ¿Es elástica y flexible?	---	---	
h. ¿Es oportuna y perfectible en todo tiempo?	---	---	

A.4 NORMAS

A.4.1 <u>Definición, tipos y cantidad</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF</u>
1. ¿Hay un señalamiento de estándares de desempeño para el personal y para supervisores?	—	—	<u>T</u>
2. ¿Las normas se clasifican por:	—	—	<u>N</u>
a. Cantidad?	—	—	
b. Tiempo?	—	—	
c. Costo?	—	—	
d. Calidad?	—	—	
3. ¿Se hace uso de normas cuantitativas y cualitativas específicas de tiempo y costo, como guía para evaluar el rendimiento futuro?	—	—	<u>N</u>

A.4.2 Análisis intrínseco

4. ¿Sabe el personal del organismo utilizar las normas?	—	—	<u>N</u>
5. ¿Se expresan por escrito las normas?	—	—	<u>N</u>
6. ¿Permiten las normas específicas la práctica de la administración por excepción?	—	—	<u>N</u>

A.5 PLANES Y PROGRAMAS

A.5 1 <u>Definición, tipos y cantidad</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF</u>
1. ¿Se han formulado planes a corto - plazo (12 meses)?	—	—	<u>T</u>
2. ¿Se han formulado planes a largo - plazo (más de un año)?	—	—	<u>T</u>
3. ¿Corresponde a todos los jefes del organismo la función de planeación?	—	—	<u>N</u>
4. ¿Se han creado planes alternativos a corto plazo para el caso de cam- bios inesperados en el medio am- biente externo e interno?	—	—	<u>N</u>
5. ¿Están integrados los planes a cor- to plazo con:	—	—	<u>N</u>
a. Los objetivos del organismo?	—	—	
b. Las estrategias?	—	—	
c. Los programas?	—	—	
d. Las políticas?	—	—	
e. Los procedimientos?	—	—	
f. Las normas?	—	—	
6. ¿Los planes a largo plazo se en- cuentran subordinados a:	—	—	<u>P</u>
a. Los objetivos del organismo?	—	—	
b. Las estrategias?	—	—	
c. Los programas?	—	—	
d. Las políticas?	—	—	
e. Los planes a mediano plazo?	—	—	
f. Los planes a corto plazo?	—	—	

A.5.2 Procedimientos de fijación, difusión y evaluación

7. ¿En la formulación de planes y - programas departamentales intervie- nen los colaboradores?	—	—	<u>P</u>
8. ¿Se precisan los límites para la for- mulación y coordinación de planes y programas?	—	—	<u>N</u>

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF</u>
9. ¿Hay alguien encargado de la formulación de planes y programas?	—	—	<u>N</u>
10. ¿Son definidos con la precisión necesaria los problemas que requieren la formulación de planes y programas?	—	—	<u>P</u>
11. ¿Conocen los encargados de los planes y programas la relación que existe entre su área y las de los demás?	—	—	<u>P</u>
12. ¿Los programas son revisados, evaluados y corregidos periódicamente?	—	—	<u>P</u>
a. ¿Las bases de revisión y evaluación son objetivos?	—	—	
b. ¿Se cuenta con personal especializado para programar y evaluar los programas?	—	—	
13. ¿Comprende plenamente los planes a corto plazo la dirección alta, media y baja?	—	—	<u>N</u>
14. ¿Por lo general se lograron los planes a corto plazo en el pasado?	—	—	<u>N</u>

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF</u>
<u>A.5.3 Análisis intrínseco</u>			
15. ¿Estan elaborados los planes y programas con el tiempo suficiente para cumplir con los compromisos contraidos por el organismo?	—	—	<u>P</u>
16. ¿Los planes y programas :	—	—	<u>P</u>
a. Son flexibles para ajustarse a las condiciones cambiantes?	—	—	
b. Se encuentran debidamente coordinados?	—	—	
c. Incluyen aspectos de calidad?	—	—	
d. Incluyen los aspectos de tiempo?	—	—	
e. Mencionan los aspectos de costo?	—	—	
f. Tocab los aspectos de volumen e intensidad?	—	—	
g. Se encuentran jerarquizados?	—	—	
17. ¿Existe precisión de lo que es repetitivo y se establecen rutinas?	—	—	<u>N</u>
18. ¿Se usan máquinas electrónicas o de cálculo exacto en el caso de programas detallados, lógicos y exactos?	—	—	<u>N</u>
19. ¿Es el principio de administración por excepción una parte integrante de la planeación a corto plazo?	—	—	<u>N</u>

A.6 PRESUPUESTOS

A.6.1 <u>Definición, tipos y cantidad</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF</u>
1. ¿Existen presupuestos particulares y generales, a corto y largo plazos?	---	---	<u>T</u>
2. ¿Se cuenta con un presupuesto por cada área funcional?	---	---	<u>T</u>
3. ¿Están establecidos períodos definidos para los presupuestos?	---	---	<u>P</u>
4. ¿Hay presupuesto de efectivo?	---	---	<u>T</u>
A.6.2 <u>Procedimientos de fijación, difusión y evaluación</u>			
5. ¿Hay una fijación y ejecución de los presupuestos mediante la formulación de programas específicos?	---	---	<u>T</u>
6. ¿Son resultados de la aplicación de los programas?	---	---	<u>T</u>
7. ¿Los presupuestos son conocidos por el personal?	---	---	<u>N</u>
8. ¿ Los presupuestos son revisados, evaluados y corregidos periódicamente?	---	---	<u>T</u>
a. ¿Las bases de revisión y evaluación son objetivas?	---	---	
b. ¿Se cuenta con personal especializado para revisar presupuestos?	---	---	
A.6.3 <u>Análisis intrínseco</u>			
9. ¿Se cumplen y son elásticos según las necesidades del área?	---	---	<u>T</u>
10. ¿La planeación a corto y mediano plazos son la base de la presupuestación?	---	---	<u>T</u>

B. ORGANIZACION

B.1 ESTRUCTURA

B.1.1 <u>Difusión, comprensión y congruencia</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF</u>
1. ¿Conoce y entiende bien el empleado - medio la estructura orgánica?	---	---	<u>N</u>
2. ¿Refleja la estructura orgánica los objetivos del organismo?	---	---	<u>P</u>
3. ¿La estructura de la organización -- formal del organismo esta integrada con:	---	---	<u>N</u>
a. Planeación?	---	---	
b. Dirección?	---	---	
c. Control?	---	---	
4. ¿La estructura de la organización - formal forma parte de las funciones del organismo incluyendo:	---	---	<u>N</u>
a. Mercadotecnia?	---	---	
b. Producción?	---	---	
c. Finanzas?	---	---	
d. Recursos Humanos?	---	---	
5. ¿Se ha establecido la estructura de la organización formal para alcanzar efectiva y eficientemente los objetivos del organismo?	---	---	<u>P</u>
B.1.2 <u>Evaluación y flexibilidad</u>			
6. ¿Se efectúan revisiones periódicas de la estructura orgánica, con los supervisores y con todo el personal?	---	---	<u>P</u>
7. ¿Se asumen medidas para incrementar la eficiencia de la estructura orgánica?	---	---	<u>N</u>
8. ¿Es la estructura de la organización lo suficientemente flexible para ajustarse al cambio en las condiciones?	---	---	<u>N</u>

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF</u>
9. ¿Se ha creado la estructura de la - organización formal para facilitar el cumplimiento de las funciones ad- ministrativas?	---	---	<u>N</u>
10. ¿La estructura informal ayuda a co- rregir las deficiencias en la es- tructura formal?	---	---	<u>N</u>
11. ¿La estructura de la organización informal facilita la ejecución del trabajo?	---	---	<u>N</u>
12. ¿La estructura informal contribuye a ampliar y hacer más eficiente el control del gerente?	---	---	<u>N</u>
13. ¿Opera la estructura informal en fa- vor de:	---	---	<u>N</u>
a. Los objetivos del organismo?	---	---	
b. Las necesidades individuales?	---	---	

B.2 FUNCIONES

B.2.1 <u>Definición</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF</u>
1. ¿Se tienen definidas las funciones - del departamento?	—	—	<u>T</u>
2. ¿Se han establecido todas las funcio- nes necesarias?	—	—	<u>T</u>
3. ¿Se han definido unidades de trabajo y se han creado normas de trabajo?	—	—	<u>P</u>
4. ¿Han sido claramente definidas las - funciones y obligaciones para:	—	—	<u>N</u>
a. El personal de línea?	—	—	
b. El personal asesor?	—	—	
5. ¿Comprende perfectamente las activi- dades que habrá de desarrollar cada miembro del departamento?	—	—	<u>T</u>
B.2.2 <u>Equilibrio y flexibilidad</u>			
6. ¿Existe buen equilibrio entre las - funciones asignadas al personal cla- ve?	—	—	<u>N</u>
7. ¿Hay un buen equilibrio entre pues- tos de línea y asesores?	—	—	<u>N</u>
8. ¿Hay una ramificación racional de - las actividades del organismo en di- visiones verticales?	—	—	<u>N</u>
9. ¿Asegura la organización su conti- nuidad, estableciendo métodos que - permitan la sustitución de elementos y de personas sin afectar su funcio- namiento?	—	—	<u>P</u>
10. ¿El organismo y los trabajadores - proporcionan facilidades para la - mejor realización de las funciones del departamento?	—	—	<u>P</u>

SI NO CALIF

B.2.3 Coordinación, centralización y evaluación

- | | | | |
|---|---|---|----------|
| 11. ¿Se da una superposición o duplicación de funciones? | — | — | <u>T</u> |
| 12. ¿Están divididas las operaciones del organismo y agrupadas las actividades en el número óptimo para la consecución efectiva y eficiente de los objetivos del organismo? | — | — | <u>P</u> |
| 13. ¿Hay coordinación o cooperación entre las diferentes funciones? | — | — | <u>N</u> |
| 14. ¿Se tienen mecanismos de coordinación de funciones concurrentes o complementarias? | — | — | <u>N</u> |
| 15. ¿Realiza el departamento solo las labores relativas a su cargo? | — | — | <u>P</u> |
| 16. ¿Realiza el departamento alguna función o funciones desde su inicio hasta su término? | — | — | <u>T</u> |
| 17. ¿Se realiza la revisión de actividades, en función de los objetivos y de nuevas finalidades? | — | — | <u>N</u> |

B.3 PRINCIPIOS	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF</u>
B.3.1 <u>De equilibrio, autoridad y responsabilidad</u>			
1. ¿Se aplica el principio de delegación de autoridad?	—	—	<u>N</u>
2. ¿Se establecen controles apropiados para cada grado de delegación?	—	—	<u>P</u>
3. ¿Se delega basándose en políticas y reglas?	—	—	<u>N</u>
4. ¿Se delega tan pronto como se observa que el tramo de control empieza a entorpecer las funciones?	—	—	<u>N</u>
5. ¿Es la responsabilidad exigida igual a la autoridad delegada?	—	—	<u>P</u>
6. ¿Se dan los siguientes tipos de delegación:	—	—	<u>N</u>
a. General concreta?	—	—	
b. Temporal o limitada?	—	—	
c. Individual o colectiva?	—	—	
B.3.2 <u>De especialización</u>			
7. ¿Son asignadas las responsabilidades a personas competentes?	—	—	<u>N</u>
B.3.3 <u>De dirección-control</u>			
8. ¿Esta debidamente calculado el número de subordinados que puede controlar cada jefe?	—	—	<u>N</u>
9. ¿Existe equilibrio entre el número de empleados y el número de operaciones?	—	—	<u>N</u>

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF</u>
10. ¿Hay eficacia en las líneas de autoridad desde el punto de vista de control?	—	—	<u>N</u>
11. ¿Hay líneas de autoridad directas y claramente definidas?	—	—	<u>N</u>

B.3.4 De unidad de mando

12. ¿Responde y obedece el subordinado ante un solo superior?	—	—	<u>N</u>
13. ¿Tiene el subordinado ante su superior una responsabilidad absoluta?	—	—	<u>P</u>
a. ¿Es responsable éste de las actividades autorizadas de sus subordinados?	—	—	<u>N</u>
14. ¿Hay una línea de autoridad definida desde la dirección hasta el último de los subordinados?	—	—	<u>N</u>

B.4 METODOS Y PROCEDIMIENTOS

B.4.1 <u>Eficacia, empleo y flexibilidad</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF</u>
1. ¿Son eficaces los métodos y procedimientos para procesar el trabajo?	—	—	<u>T</u>
2. ¿Son eficaces los métodos y procedimientos actuales para realizar las tareas específicas?	—	—	<u>T</u>
3. ¿Se deben simplificar, combinar o mejorar ciertas operaciones modificando su secuencia?	—	—	<u>T</u>
4. ¿Son eficaces los métodos y procedimientos para evaluar:	—	—	<u>P</u>
a. La calidad del trabajo?	—	—	
b. El costo del trabajo?	—	—	
c. La productividad?	—	—	
5. ¿Se han empleado métodos de simplificación del trabajo para mejorar el flujo de papeles?	—	—	<u>N</u>
6. ¿Se emplean métodos y procedimientos para:	—	—	<u>P</u>
a. Localizar embotellamientos?	—	—	
b. Eliminarlos?	—	—	
7. ¿Son suficientemente flexibles los métodos y procedimientos para provocar una reducción del costo?	—	—	<u>P</u>
8. ¿Son los métodos y procedimientos lo suficientemente flexibles para hacer frente a los cambios en las condiciones?	—	—	<u>P</u>
9. ¿Se están usando los métodos y procedimientos tal como se planearon?	—	—	<u>P</u>
10. ¿El personal sin experiencia es capaz de hacer trabajo rutinario?	—	—	<u>N</u>

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF</u>
B.4.2 <u>Procedimientos de fijación, difusión y evaluación</u>			
11. ¿Los procedimientos se encuentran de bidamente estratificados?	---	---	<u>P</u>
12. ¿Son conocidos por el personal ejecutor ?	---	---	<u>T</u>
13. ¿El personal de todos los niveles - comprende como debe usarlos?	---	---	<u>T</u>
14. ¿Los procedimientos son revisados, e valuados y corregidos periódicamente?	---	---	<u>N</u>
a. ¿Las bases de revisión y evaluación son objetivas?	---	---	
b. ¿Intervien personal autorizado en su revisión?	---	---	
c. ¿Se establecen relaciones con otros departamentos ?	---	---	

B.4.3 Análisis intrínseco

15. ¿Están de acuerdo con los objetivos - y políticas del organismo?	---	---	<u>P</u>
16. ¿Los procedimientos:	---	---	<u>P</u>
a. Son completos, consideran elementos materiales y humanos?	---	---	
b. Son estables, hay firmeza en el - curso establecido, salvo emergencias?	---	---	
c. ¿Son coherentes, siguen pasos sucesivos, complementarios y con el mismo fin?	---	---	
d. ¿Son únicos, no existe duplicidad?	---	---	
e. ¿Son autoexplicativos?	---	---	
f. ¿Establecen la tarea o tareas que se van a realizar?	---	---	
g. ¿Establecen las responsabilidades de los participantes?	---	---	

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF</u>
h. ¿Establecen los límites dentro del organismo?	---		
i. ¿Alivian al gerente o su similar de mucho detalle al dirigir las tareas?	---		
j. ¿Ayudan a fijar responsabilidad de superior a subordinado de modo que éste pueda hacerse responsable ante su superior?	---	---	
k. ¿Permiten destacar las excepciones con relación a la ejecución planeada?	---	---	

B.5 MANUAL DE ORGANIZACION

B.5.1 <u>Contenido, difusión</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF</u>
1. ¿El manual de organización contiene la descripción de las funciones, desde la jefatura hasta el nivel de sección?	—	—	<u>T</u>
2. ¿El manual de organización define con claridad:	—	—	<u>P</u>
a. La jerarquía?	—	—	
b. La responsabilidad?	—	—	
c. Las relaciones?	—	—	
d. Debéres específicos de cada puesto?	—	—	
3. ¿El número de puestos contenidos en el manual es el adecuado?	—	—	<u>N</u>
4. ¿Es conocido por el personal?	—	—	<u>T</u>
B.5.2 <u>Flexibilidad y evaluación</u>			
5. ¿Se adapta a las necesidades de funcionamiento?	—	—	<u>P</u>
6. ¿Se aplica en cada unidad administrativa del organismo?	—	—	<u>N</u>
7. ¿Se encuentra actualizado el manual y se revisa con frecuencia?	—	—	<u>P</u>
8. ¿El personal encargado de elaborar y actualizar el manual es el indicado?	—	—	<u>N</u>

B.6 ORGANIGRAMAS

B.6.1 <u>Estructura y tipos</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF</u>
1. ¿La estructura de los organigramas - cumple con los siguientes requisitos:	---	---	<u>N</u>
a. ¿Esta acorde con los objetivos de la empresa?	---	---	
b. ¿Específica las funciones básicas?	---	---	
c. ¿Especifica los niveles jerárquicos y líneas de comunicación?	---	---	
d. ¿Especifica los tramos de control existentes?	---	---	
e. ¿Especifica la coordinación existente?	---	---	
2. ¿El organismo cuenta con los siguientes organigramas:	---	---	<u>N</u>
a. Generales, particulares?	---	---	
b. Funcionales, departamentales?	---	---	
c. De puestos y personas?	---	---	
B.6.2 <u>Autorización, codificación y difusión</u>			
3. ¿El o los organigramas se encuentran autorizados y oficializados por la dirección?	---	---	<u>N</u>
4. ¿Está contemplado dentro del manual de organización?	---	---	<u>N</u>
5. ¿Son conocidos por las áreas y empleados?	---	---	<u>N</u>
6. ¿Participan los jefes y empleados en su elaboración?	---	---	<u>N</u>
B.6.3 <u>Flexibilidad y evaluación</u>			
7. ¿Están elaborados de tal manera que - los cambios imprevistos se hagan sin afectar su estructura general?	---	---	<u>N</u>

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
8. ¿Es apropiado el número de niveles - que contiene?	—	—	<u>N</u>
9. ¿Se revisan periódicamente y se man- tienen al corriente?	—	—	<u>P</u>
10. ¿Las personas que revisan los orga- nigramas están capacitados?	—	—	<u>N</u>

B.7 AMBITO LABORAL .

<u>B.7.1 Estructura del ámbito laboral</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
1. ¿El ámbito laboral está estructurado formal e informalmente, de modo que los empleados puedan utilizar al máximo sus talentos?	---	---	<u>N</u>
2. ¿Hace posible el reconocimiento del trabajador como individuo que tiene distintas necesidades que influyen en su comportamiento?	---	---	<u>N</u>
3. ¿Permite reconocer el hecho de que el individuo y su trabajo en un grupo son importantes para la ejecución del trabajo?	---	---	<u>N</u>
4. ¿Está organizado de modo que los empleados se suplementen entre sí, en:	---	---	<u>N</u>
a. Capacidades?	---	---	
b. Actividades?	---	---	
5. ¿Está estructurado de modo que los empleados puedan enfrentarse a los problemas de especialización?	---	---	<u>N</u>
<u>B.7.2 Flexibilidad</u>			
6. ¿El ámbito hace posible añadir nuevas tareas para hacer el trabajo más interesante?	---	---	<u>N</u>
7. ¿Hay rotación de trabajadores entre las distintas tareas que se ejecutan en un ámbito general?	---	---	<u>N</u>
8. ¿Permite la organización y desarrollo del equipo de trabajo bajo la dirección y control de los líderes del grupo?	---	---	<u>N</u>

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
9. ¿Hace posibles los contactos que - no formen parte de la estructura - formal para acrecentar la eficien- cia de las operaciones?	—	—	<u>N</u>
10. ¿Hace posible la reglamentación - del grupo por sí mismo?	—	—	<u>N</u>
11. ¿El ámbito laboral permite a los - empleados realizar sus tareas:	—	—	<u>N</u>
a. Empleando sus propios enfoques?	—	—	
b. Intercambiando asignaciones y - tareas entre ellos?	—	—	

C. DIRECCION

C.1 COMUNICACION

C.1.1 <u>Medios de comunicación</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
1. ¿Los canales de comunicación hacia abajo y hacia arriba facilitan el cumplimiento de los objetivos y actividades del organismo en una forma eficiente y económica?	---	---	<u>N</u>
2. ¿Se usan los canales de comunicación horizontal para complementar los canales hacia abajo y hacia arriba?	---	---	<u>N</u>
3. ¿Hay políticas del organismo para estimular a los empleados a expresar sus opiniones y recomendaciones por medio de canales de comunicación formal?	---	---	<u>N</u>
4. ¿Se cuenta con una buena comunicación de sugerencias?	---	---	<u>N</u>
5. ¿Se comunica a los jefes inferiores los planes que se van a realizar y las instrucciones generales acerca de su funcionamiento?	---	---	<u>N</u>
6. ¿Existen canales de comunicación hacia abajo y hacia arriba para proporcionar un flujo eficiente de comunicación acerca de:	---	---	<u>N</u>
a. Objetivos y planes del organismo?	---	---	
b. Programas y proyectos del organismo?	---	---	
c. Políticas e instrucciones?	---	---	
d. Métodos y procedimientos de trabajo?	---	---	
e. Cuestiones que influyen en la moral de los empleados?	---	---	
f. Cuestiones que influyen en las necesidades de los empleados?	---	---	
7. ¿Se obtienen los informes directamente de la fuente que los produce y no a través de intermediarios?	---	---	
8. ¿Se efectúan periódicamente reuniones formales de los ejecutivos con los supervisores?	---	---	<u>N</u>

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
9. ¿ Hay comunicación entre las unidades descentralizadas para lograr coherencia en las acciones?	---	---	<u>N</u>
10. ¿Hay suficiente difusión general de las informaciones que afectan a varios integrantes del organismo?	---	---	<u>N</u>

C.1.2 Retroalimentación

11. ¿Los canales de comunicación proporcionan la información:	---	---	<u>N</u>
a. Necesaria que motiva a los empleados a enorgullecerse de su trabajo?	---	---	
b. Necesaria que influye en el bienestar de los empleados, es decir la oportunidad de ascenso?	---	---	
c. Específica acerca del puesto de trabajo?	---	---	
12. ¿Los canales de comunicación proporcionan un mecanismo para la retroalimentación específica?	---	---	

C.2 TOMA DE DECISIONES

C.2.1 <u>Ambito de aplicación</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
1. ¿Son sometidas ante un nivel superior en el organismo sólo aquellas decisiones que no puedan ser tomadas en un nivel determinado?	—	—	<u>N</u>
2. ¿Existe una mezcla adecuada de control central y delegación de autoridad para tomar decisiones al más bajo nivel factible?	—	—	<u>N</u>
3. ¿Las personas que toman decisiones en el organismo tienen un conjunto de políticas claramente definidas y escritas que abarquen la mayoría de los eventos repetitivos que incumban a quienes toman decisiones?	—	—	<u>N</u>
4. ¿Tiene suficiente autoridad el jefe departamental para asumir la decisión?	—	—	<u>N</u>
 C.2.2 <u>Procedimientos de aplicación</u>			
5. ¿Se sigue un proceso lógico para decidir entre los planes y programas alternativos?	—	—	<u>P</u>
6. ¿Se analizan en forma objetiva las posibles alternativas?	—	—	<u>N</u>
7. ¿Se realizan estudios completos de cada alternativa?	—	—	<u>N</u>
8. ¿Existe posibilidad de que en ciertas circunstancias se consideren decisiones con base en la intuición, buen criterio o corazonada?	—	—	<u>N</u>
9. ¿Las decisiones adoptadas con base en los planes y programas, encajan dentro de los planes generales?	—	—	<u>N</u>

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
10. ¿Se delimita claramente la responsabilidad por cada decisión?	---	---	<u>N</u>
11. ¿Se han determinado los factores - delimitan la resolución de problemas que surgen por la alternativa elegida?	---	---	<u>N</u>
12. ¿Se fundamentan las decisiones en - la información general y financiera y en las opiniones de directivos y funcionarios?	---	---	<u>P</u>

C.3 LIDERAZGO

C.3.1 <u>Eficiencia y ámbito de aplicación</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
1. ¿Hay liderazgo ejecutivo eficaz en -- los distintos niveles generales del -- organismo?	---	---	<u>N</u>
2. ¿La gerencia ejerce el liderazgo para realizar sus responsabilidades y las tareas asignadas?	---	---	<u>N</u>
3. ¿La gerencia estimula a sus subordina dos para que expongan sus opiniones y a su vez, ésta responde a sus puntos de vista y sus sugerencias?	---	---	<u>N</u>
4. ¿Proyecta la gerencia un sentimiento de disciplina justo, significativo e inmediato, para que los subordinados sepan que deben esperar?	---	---	<u>N</u>
5. ¿Puede el liderazgo de la gerencia:	---	---	<u>N</u>
a. Simplificar y reducir los proble-- mas importantes del organismo a -- fin de facilitar su solución?	---	---	
b. Influir en los subordinados sufi-- cientemente para impulsarlos hacia la consecución de metas especifi-- cas?	---	---	
6. ¿Emplea la gerencia el estilo de li-- derazgo apropiado a la situación?	---	---	<u>N</u>
7. ¿Es evidente el liderazgo de la geren-- cia en las distintas áreas funciona-- les del organismo?	---	---	<u>N</u>

C.4 SUPERVISION

C.4.1 <u>Eficiencia</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
1. ¿La gerencia evalúa los resultados por los diferentes departamentos?	---	---	<u>N</u>
2. ¿Existe supervisión por parte de la gerencia respecto a operaciones y actividades?	---	---	<u>N</u>
3. ¿Logra el dirigente con su guía y supervisión hacer que la consecución de los objetivos individuales se armonice con los del grupo?	---	---	<u>N</u>
4. ¿Vigila personalmente el supervisor las labores del subordinado?	---	---	<u>N</u>
5. ¿Se logran los objetivos del grupo con el mínimo de costo y sin malestar, debido a la correcta aplicación de las técnicas, comunicaciones y actividades de la dirección?	---	---	<u>N</u>
C.4.2 <u>Motivación</u>			
6. ¿Incita el superior en sus subordinados el deseo de contribuir eficientemente a la consecución de los objetivos del grupo?	---	---	<u>N</u>
7. ¿Se logra la satisfacción de las necesidades humanas de todos los que colaboran en el organismo?	---	---	<u>N</u>
8. ¿Se considera la motivación para lograr implementar una decisión?	---	---	<u>N</u>

D. CONTROL

D.1 SISTEMAS DE INFORMACION

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
1. ¿Se cuenta con sistemas de información eficientes?	—	—	<u>N</u>
2. ¿Se considera que el sistema de información actual cubre todas las necesidades del organismo?	—	—	<u>N</u>
3. ¿Están satisfechos los gerentes con los informes, métodos y técnicas de control de la administración de que disponen?	—	—	<u>N</u>
4. ¿Se han analizado los informes de control de la administración para asegurarse de que la información idónea, correctamente organizada esta llegando a tiempo al personal administrativo apropiado?	—	—	<u>P</u>
5. ¿Existe información interdepartamental?	—	—	<u>N</u>
6. ¿Se precisa que datos específicos se requieren, cuándo y cómo?	—	—	<u>T</u>
7. ¿Los informes acerca del control de la administración vale el tiempo y el costo que se emplea en su preparación?	—	—	<u>N</u>
8. ¿Miran hacia adelante los enfoques al control de la administración, es decir, tratan más de controlar las operaciones presentes y futuras que de concentrarse solamente en las operaciones pasadas?	—	—	<u>P</u>

D.2 NORMAS DE ACTUACION

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
1. ¿Se cuenta con controles estratégicos?	—	—	<u>N</u>
2. ¿Se toma en cuenta la naturaleza del control y de la función controlada al implantarlos?	—	—	<u>N</u>
3. ¿Se basa el control en normas objetivas, - precisas y apropiadas que reduzcan la influencia de factores personales al menor - grado posible?	—	—	<u>N</u>
4. ¿Se realiza el control de las actividades por medio de la atención exclusiva del dirigente a los puntos claves de ellas?	—	—	<u>P</u>
5. ¿Las normas de actuación están especificadas claramente y por escrito?	—	—	<u>T</u>
6. ¿Se revisan periódicamente las normas de - actuación?	—	—	<u>N</u>
7. ¿Existe un procedimiento para establecer, alterar, o cancelar una norma de actuación?	—	—	<u>T</u>
8. ¿Entre las normas de actuación se tiene una que regule las horas de trabajo del personal de manera que produzcan su máxima <u>e</u> eficiencia?	—	—	<u>T</u>

D.3 MEDICION DE RESULTADOS

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
1. ¿Es el control reflejo de los planes?	—	—	<u>N</u>
2. ¿Se revisan y evalúan periódicamente la eficacia de los controles?	—	—	<u>P</u>
3. ¿Están los controles encaminados principalmente a rectificar las desviaciones futuras?	—	—	<u>P</u>
4. ¿Se establecen los controles con características de retroalimentación?	—	—	<u>P</u>
5. ¿Actúa eficientemente el control descubriendo con eficacia las desviaciones y con el mínimo de consecuencias desfavorables?	—	—	<u>P</u>
6. ¿Tienen los controles la suficiente flexibilidad para seguir siendo efectivos cuando fallan los planes?	—	—	<u>P</u>
7. ¿Se emplean normas predeterminadas de modo que se puedan comparar con los resultados reales?	—	—	<u>N</u>
8. ¿Se fijan los grados de desviaciones de las metas y de las normas apuntadas?	—	—	<u>N</u>
9. ¿Hay una supervisión de normas, métodos y procedimientos predeterminados?	—	—	<u>P</u>
10. ¿Las variaciones significativas entre los resultados reales y las normas predeterminadas se llevan rápidamente a la atención del nivel administrativo apropiado?	—	—	<u>N</u>
11. ¿Se encuentran especificados los criterios de medición?	—	—	<u>N</u>
12. ¿La alta gerencia a través de la medición de los controles puede verificar, si:	—	—	<u>N</u>
a. Ejerce suficiente control a sus empleados para lograr eficiencia y economía en las operaciones y lograr los objetivos del organismo?	—	—	

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
b. Toma en cuenta que en la reacción de los subordinados al control influyen algunos factores que actúan dentro y fuera del ámbito de trabajo?	—	—	
c. Hace algo por proporcionar una atmósfera de libertad en el trabajo, especialmente donde los controles tienden a ser rígidos?	—	—	
d. Toma en cuenta de variabilidad de los controles; que los sistemas de control varíen de acuerdo a las personas que se supervisan, la magnitud de la supervisión y el trabajo que se realiza?	—	—	
13. ¿Están los controles acorde con la estructura del organismo?	—	—	<u>T</u>
14. ¿Los controles contribuyen a los objetivos?	—	—	<u>T</u>
15. ¿El principio de administración por excepción es una parte integral de los informes, métodos y técnicas de control, de modo que se destaquen las variaciones importantes y los puntos críticos?	—	—	<u>N</u>

D.4 MEDIDAS CORRECTIVAS.

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
1. ¿Se toman medidas para corregir las desviaciones de los planes (tanto las realizadas como las que puedan producirse), por medio de una planeación, organización y dirección adecuadas?	—	—	<u>P</u>
2. ¿Las medidas correctivas se hacen en forma inmediata?	—	—	<u>P</u>
3. ¿En las medidas correctivas, se hace posible el seguimiento de los planes y programas?	—	—	<u>N</u>
4. ¿Al tomar la medida correctiva se comunica al personal afectado directamente por ésta?	—	—	<u>N</u>
5. ¿Las medidas correctivas permiten:	—	—	<u>N</u>
a. Que la gerencia prevea las reacciones de los empleados a los controles, de modo que se puedan hacer los cambios apropiados cuando se considere que las reacciones son desfavorables?	—	—	
b. Que permita a la gerencia cambiar la distribución del control si con el cambio se logra simultáneamente la satisfacción del individuo y eficiencia del organismo?	—	—	
c. Que permita a la gerencia ampliar la distribución del control si al hacerlo logra simultáneamente satisfacción del individuo y eficiencia del organismo?	—	—	
6. ¿Existe un medio u oportunidad para llevar a cabo una medición del trabajo de oficina?	—	—	<u>N</u>
7. ¿Los controles son aplicables al ámbito de autoridad de cada dirigente?	—	—	<u>N</u>
8. ¿Se basa el control principalmente en la alta capacidad de los directivos y no en la corrección de las desviaciones descubiertas?	—	—	<u>N</u>

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
9. ¿Contribuye el control a conseguir los objetivos, por medio del señalamiento oportuno de las desviaciones, en tal forma que sea posible aplicar una acción correctiva?	—	—	<u>P</u>
10. ¿Existe un procedimiento para resolver los conflictos entre la gerencia y los subordinados?	—	—	<u>N</u>

1. MERCADOTECNIA

1.1 VENTAS

1.1.1 <u>Objetivos y estrategias</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
1. ¿Los objetivos y estrategias de ventas son:	---	---	<u>P</u>
a. Claros?	---	---	
b. Precisos?	---	---	
c. Están por escrito?	---	---	
d. Los conoce y comprende el personal del departamento?	---	---	
1.1.2 <u>Planes y políticas</u>			
2. ¿Para la elaboración y establecimiento de los planes a corto y largo plazo se utilizan adecuadamente las técnicas de:	---	---	<u>N</u>
a. Pronóstico de ventas?	---	---	
b. Cuotas de ventas?	---	---	
c. Crestas y valles?	---	---	
3. ¿Se han establecido y desarrollado planes formales de capacitación y adiestramiento del personal de ventas?	---	---	<u>N</u>
4. ¿Se tienen planes concretos de remuneración de las ventas para estimular al personal de ventas?	---	---	<u>N</u>
5. ¿Se evalúa la justificación de los planes y políticas antes de aprobarlos?	---	---	<u>N</u>
6. ¿Se han determinado con precisión políticas acerca de:	---	---	<u>T</u>
a. Ventas?	---	---	
b. Rendimientos?	---	---	
c. Descuentos?	---	---	
d. Precios?	---	---	
e. Presupuestos?	---	---	
7. ¿Se han estructurado políticas de ventas y servicios para crecimiento a --			

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
corto y largo plazo?	---	---	<u>P</u>

8. ¿Son suficientemente flexibles las políticas de ventas y servicios para atender el crecimiento a corto y largo plazo?

---	---	<u>-</u>
-----	-----	----------

1.1.3 Procedimientos y presupuestos

9. ¿Se desarrollan y emiten procedimientos sobre cuestiones tales como:

---	---	<u>P</u>
-----	-----	----------

- a. Manejo de órdenes y pedidos?
- b. Manejo de las quejas y reclamaciones de los clientes?
- c. Manejo de servicio de reparación?
- d. Selección de vendedores?
- e. Control de gastos?
- f. Otorgamiento y recuperación de créditos a clientes?

---	---
---	---
---	---
---	---
---	---
---	---
---	---

10. ¿Se evalúan periódicamente los procedimientos para actualizarlos?

---	---	<u>T</u>
-----	-----	----------

11. ¿Se formula anualmente y en forma razonable un presupuesto de ventas por cada línea de producto?

---	---	<u>N</u>
-----	-----	----------

12. ¿Se dispone de información económica o industrial para la preparación del presupuesto?

---	---	<u>N</u>
-----	-----	----------

13. ¿Existe un método sistemático para usar la información anterior para un exacto presupuesto de ventas?

---	---	<u>P</u>
-----	-----	----------

1.1.4 Estructura formal e informal

14. ¿La organización del departamento de ventas es por:

---	---	<u>N</u>
-----	-----	----------

- a. Regiones?
- b. Clientes?
- c. Productos?
- d. Otros?

---	---
---	---
---	---
---	---

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
15. ¿El diagrama de organización del Departamento es compatible con los diagramas de otros Departamentos del organismo?	---	---	<u>N</u>
16. ¿Efectúa la revisión periódica de la estructura orgánica del departamento de ventas ?	---	---	<u>T</u>

1.1.5 Funciones y principios de organización

17. ¿Existen por escrito descripciones adecuadas del trabajo en cada puesto del departamento de ventas?	---	---	<u>P</u>
18. ¿Han sido claramente definidas y comprendidas por el personal de ventas las relaciones de información?	---	---	<u>N</u>
19. ¿Existen registros eficaces sobre el rendimiento de las ventas por:	---	---	<u>N</u>
a. Producto o línea de productos?	---	---	
b. Regiones de ventas o regiones geográficas?	---	---	
c. Vendedores?	---	---	
d. Eficacia de la publicidad?	---	---	
20. ¿Se efectúan periódicamente análisis de desperdicios para determinar su razonabilidad ?	---	---	<u>N</u>

1.1.6 Toma de decisiones

21. ¿Se cuenta con un sistema de información que permita emanar y recibir toda clase de información relevante?	---	---	<u>P</u>
22. ¿La adquisición de nuevos productos para su venta son analizados por la alta gerencia?	---	---	<u>N</u>
23. ¿Se fomenta la participación del personal de ventas en las decisiones importantes que influyen en el trabajo de equipo y sus esfuerzos de ventas?	---	---	<u>N</u>

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
24. ¿Se obtiene aprobación de la gerencia de crédito para efectuar ventas a crédito con saldos a más de 60 días de vencidos?	---	---	<u>N</u>

1.1.7 Comunicación

25. ¿Se informa a todos los vendedores:	---	---	<u>N</u>
a. Sus cuotas de ventas?	---	---	
b. El exceso de inventarios de artículos terminados que se deben vender antes de su deterioro?	---	---	
c. Los nuevos métodos y técnicas de ventas?	---	---	
26. ¿La gerencia de ventas efectúa reuniones periódicas con:	---	---	<u>P</u>
a. El personal de ventas?	---	---	
b. El departamento de producción?	---	---	
27. ¿Se informa al gerente de ventas y vendedores el estado de atraso de los clientes?	---	---	<u>N</u>

1.1.8 Supervisión

28. ¿Hay una supervisión adecuada de las ventas en el campo para controlar y alcanzar las metas a corto plazo?	---	---	<u>P</u>
29. ¿La gerencia de ventas dispone de tiempo suficiente para realizar supervisión en el campo?	---	---	<u>N</u>
30. ¿Hay supervisión de los vendedores?	---	---	<u>N</u>
31. ¿El personal que ejecuta la supervisión es especialista en el ramo?	---	---	<u>N</u>

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
<u>1.1.9 Coordinación</u>			
32. ¿Existe coordinación permanente entre los gerentes de ventas de cada línea de productos?	—	—	<u>N -</u>
33. ¿Hay una adecuada coordinación entre los departamentos de ventas y producción para:	—	—	<u>P</u>
a. Cerciorarse que no estén causando problemas de producción o costos?	—	—	
b. Se busque economías mediante simplificaciones en tipos, medidas o cambios en los lotes estándar?	—	—	
<u>1.1.10 Motivación</u>			
34. ¿Están satisfechos los vendedores con el programa de remuneración en cuanto a :	—	—	<u>N</u>
a. Incentivos?	—	—	
b. Métodos de pago?	—	—	
c. Calidad?	—	—	
35. ¿Reciben los vendedores suficiente motivación para cumplir con sus cuotas de ventas?	—	—	<u>N</u>
<u>1.1.11 Estándares y estadísticas</u>			
36. ¿Se usan estándares científicamente desarrollados para el empleo de vendedores?	—	—	<u>N</u>
37. ¿El gerente de ventas ejerce control eficaz de :	—	—	<u>N</u>
a. Eficacia de la publicidad?	—	—	
b. Las promociones ordinarias?	—	—	
c. Las promociones especiales?	—	—	
d. Productos o líneas de productos?	—	—	
e. Areas geográficas?	—	—	

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
<u>1.1.12 Medición de resultados</u>			
38. ¿Se mantiene un estrecho control de las ventas y sus costos?	---	---	<u>N</u>
39. ¿Se lleva a cabo una cuidadosa vigilancia de:	---	---	<u>P</u>
a. El crédito en cuanto a su recuperación?	---	---	
b. El cumplimiento de las cuotas de ventas por los vendedores?	---	---	
40. ¿Se ejerce un estrecho control de:	---	---	<u>P</u>
a. Las metas de ventas?	---	---	
b. Los precios de ventas?	---	---	
c. Los rendimientos de ventas?	---	---	
d. Los descuentos de ventas?	---	---	
41. ¿Se comparan periódicamente las metas presupuestadas contra las reales?	---	---	<u>P</u>
<u>1.1.13 Retroalimentación</u>			
42. ¿Se entregan al gerente de ventas <u>in</u> formas adecuadas de ventas para un mejor control de la campaña de ventas?	---	---	<u>N</u>
43. ¿El gerente de ventas ejerce un control eficaz y suficiente para:	---	---	<u>P</u>
a. Vigilar los precios de ventas de los productos?	---	---	
b. Mantener la parte del mercado del organismo?	---	---	
c. Mantener y mejorar las relaciones con los clientes?	---	---	
d. Asegurar equidad del programa de remuneración de las ventas?	---	---	
e. Vigilar el crédito en cuanto a su recuperación ?	---	---	

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
44. ¿Se emprenden acciones correctivas - cuando se descubren desviaciones importantes de ventas?	---	---	<u>P</u>
45. ¿Se revisan mensualmente los resultados de las ventas por:	---	---	<u>N</u>
a. Línea de producto?	---	---	
b. Zonas?	---	---	
c. Tipo de clientes?	---	---	
46. ¿Existe un registro por cada cliente?	---	---	<u>P</u>
47. ¿Se efectúan análisis de ventas y - costos en cuanto a su relación con:	---	---	<u>N</u>
a. Publicidad?	---	---	
b. Promoción de ventas?	---	---	
c. Sueldos y comisiones?	---	---	
d. Gastos de representación?	---	---	

1.2 INVESTIGACION DE MERCADOS

1.2.1 <u>Planes y objetivos</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
1. ¿Se utiliza la investigación de mercados en la planeación de:	---	---	<u>N</u>
a. Cuotas de ventas?	---	---	
b. Distribución de productos?	---	---	
2. ¿Se realizan investigaciones de mercado para:	---	---	<u>P</u>
a. Estudiar las estructuras de mercado antes de la creación de un nuevo producto?	---	---	
b. Estudiar las características cambiantes del mercado tales como las tendencias hacia las ciudades y los desplazamientos de los mercados de un nivel de ingreso a otro?	---	---	
c. Comprobar periódicamente las estructuras del mercado por áreas débiles y fuertes?	---	---	
3. ¿La investigación de mercados tiene entre sus objetivos la creación de un programa para:	---	---	<u>P</u>
a. Mantener por lo menos la parte de su mercado?	---	---	
b. Mantener y mejorar las relaciones con los clientes?	---	---	
1.2.2 <u>Normas y políticas</u>			
4. ¿Se proporciona al grupo de investigación de mercados los fondos suficientes para estudiar los mercados antes de iniciar la creación de nuevos productos?	---	---	<u>N</u>
5. ¿Existe una política que prevea el crecimiento futuro?	---	---	<u>N</u>

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
<u>1.2.3 Mercado potencial y adecuación del producto</u>			
6. ¿Se hacen investigaciones con el fin de :	---	---	<u>P</u>
a. Introducir innovaciones en los productos?	---	---	
b. Descubrir nuevas aplicaciones de los productos o nuevos usos?	---	---	
7. ¿Se le da la importancia debida a las tendencias de la población en el estudio de mercados?	---	---	<u>N</u>
8. ¿Se han realizado investigaciones de mercados sobre actitudes de los consumidores?	---	---	<u>N</u>
9. ¿Se realiza una selección de las cualidades que debe tener el producto?	---	---	<u>N</u>
<u>1.2.4 Estructura formal e informal</u>			
10. ¿Existe departamento interno de investigación de mercados con funciones y responsabilidades bien definidas y personal adecuado y suficiente?	---	---	<u>N</u>
11. ¿Se realizan estudios de los productos y líneas de productos actuales del organismo en relación a:	---	---	<u>N</u>
a. Las tendencias geográficas?	---	---	
b. El potencial del mercado?	---	---	
c. El ingreso familiar disponible?	---	---	
<u>1.2.5 Costos de investigación de mercados</u>			
12. ¿Se cuenta con un mecanismo eficiente para mantener bajo control los costos de investigación de mercados?	---	---	<u>N</u>

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
13. ¿Se efectúan análisis de gastos de investigación de mercados?	—	—	<u>N</u>

1.2.6. Sistemas de información, estadística y competencia

14. ¿Se comunican al grupo de investigación de mercados, a través del sistema de información administrativa del organismo, los últimos datos de ventas de productos?	—	—	<u>N</u>
15. ¿El personal del organismo proporciona al grupo de investigación de mercados información sobre:	—	—	<u>P</u>
a. Ideas para la posible creación de nuevos productos?	—	—	
b. Los cambios importantes en el mercado?	—	—	
16. ¿Se han establecido controles adecuados de los proyectos de investigación de mercados?	—	—	<u>N</u>
17. ¿Se utilizan técnicas matemáticas como investigación de operaciones, simulaciones y estadísticas de control de las actividades de investigación de mercados?	—	—	<u>N</u>
18. ¿Se investigan adecuadamente las ventas bajas para descubrir sus deficiencias?	—	—	<u>N</u>
19. ¿Proporciona la gerencia de mercado--tecnia el conocimiento necesario al grupo de investigación de mercados para enfrentarse a la competencia?	—	—	<u>N</u>
20. ¿Existe una proporción entre el volumen de ventas del organismo con productos de la competencia?	—	—	<u>N</u>
21. ¿Existe análisis de la forma de venta en relación con la de la competencia?	—	—	<u>N</u>

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
22. ¿Existe análisis de las características del producto y del de la competencia?	---	---	<u>N</u>

1.2.7. Comunicación y liderazgo

23. ¿Se comunican al grupo de investigación de mercados los planes de mercadotecnia a largo plazo, para que se puedan incorporar como parte de los proyectos específicos de investigación de mercados?	---	---	<u>N</u>
24. ¿Se comunican a los investigadores de mercado los datos importantes al respecto compilados por el gobierno o por los organismos privados o por ambos?	---	---	<u>N</u>
25. ¿La gerencia de mercadotecnia ejerce el liderazgo para crear:	---	---	<u>P</u>
a. Nuevas oportunidades de productos?	---	---	
b. Nuevas áreas de mercado?	---	---	
c. Nuevas ideas de promoción?	---	---	
26. ¿Es apropiado el programa de mercadotecnia de todo el organismo para lograr el liderazgo en el mercado?	---	---	<u>N</u>
27. ¿El gerente de investigación de mercados ejerce suficiente influencia para analizar las áreas del mercado, con base en el potencial de ventas y partes del mercado deseado?	---	---	<u>N</u>
28. ¿El gerente de investigación de mercados ejerce suficiente influencia para que su personal disponga de los nuevos instrumentos estadísticos de mercado?	---	---	<u>N</u>

1.3 CANALES DE DISTRIBUCION

1.3.1 <u>Políticas, planes y programas</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
1. ¿Las políticas del organismo ayudan a los distribuidores a dirigir eficazmente sus operaciones con respecto a:	---	---	<u>P</u>
a. Promoción de las ventas?	---	---	
b. Publicidad?	---	---	
c. Proporcionar beneficios a distribuidores?	---	---	
2. ¿Los planes a corto plazo incluyen una distribución apropiada para surtir los pedidos en las fechas programadas?	---	---	<u>P</u>
3. ¿Son los programas de distribución física suficientemente flexibles para adaptarse a las condiciones cambiantes?	---	---	<u>P</u>
1.3.2 <u>Procedimientos de selección y utilización</u>			
4. ¿Ha sido correcta la selección de los canales de distribución, según los resultados obtenidos	---	---	<u>P</u>
5. ¿Hay un número adecuado de centros de distribución para manejar y comercializar:	---	---	<u>P</u>
a. El volumen actual de producción?	---	---	
b. El volumen futuro previsto?	---	---	
6. ¿Los medios utilizados para la distribución y el transporte hacen llegar oportunamente y en buenas condiciones los productos?	---	---	<u>T</u>
7. ¿Se han introducido mejoras para eliminar pasos innecesarios en la distribución?	---	---	<u>T</u>

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
1.3.3 <u>Programas de asesoría a distribuidores y detallistas</u>			
8. ¿Los centros clave de distribución cuentan con personal capacitado adecuadamente?	—	—	<u>P</u>
9. ¿Tiene el organismo programas para ayudar a los distribuidores en su administración?	—	—	<u>P</u>
10. ¿Está organizada la empresa en forma tal que hay programas continuos para ayudar a los centros de distribución y a los minoristas a lograr una alta relación de inventarios?	—	—	<u>P</u>
11. ¿Se tienen políticas y programas concretos de ayuda a los centros de distribución y a los minoristas con respecto a:	—	—	<u>P</u>
a. La promoción de las ventas?	—	—	
b. La publicidad?	—	—	
c. La lucratividad?	—	—	
12. ¿Existe cobertura completa de las tiendas detallistas, particularmente en las áreas clave del mercado?	—	—	<u>N</u>
13. ¿Hay un control apropiado de los programas para ayudar a los minoristas a promover los productos del organismo?	—	—	<u>N</u>

1.3.4 Estructura y costos de distribución

14. ¿Se ha organizado el sistema de distribución de suerte que haya una cobertura del comercio al menudeo, particularmente en áreas clave?	—	—	<u>N</u>
15. ¿Está debidamente organizado el servicio de tráfico de la empresa?	—	—	<u>N</u>

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
16. ¿Los costos de distribución estan acordes con los costos de la industria?	---	---	<u>N</u>
17. ¿Se hace lo posible por mantener bajo control los costos de distribución?	---	---	<u>P</u>
18. ¿Se ve afectado el costo al consumidor por la localización de la planta, almacén o centros de distribución?	---	---	<u>N</u>

1.3.5 Comunicación

19. ¿La gerencia de distribución comunica los próximos cambios en los canales de distribución al grupo de planificación?	---	---	<u>N</u>
20. ¿Se comunican a la alta gerencia las insuficiencias del actual sistema de distribución a fin de corregirlas?	---	---	<u>P</u>
21. ¿Los programas y políticas del organismo para ayudar a los distribuidores, se comunican a ellos en una forma eficaz?	---	---	<u>N</u>

1.3.6 Retroalimentación

22. ¿Los canales de distribución retroalimentan la información esencial para mantener un sistema eficiente de distribución?	---	---	<u>P</u>
23. ¿Se ha desarrollado un control suficiente de la actuación de los canales de distribución?	---	---	<u>P</u>
24. ¿Existen procedimientos eficaces para advertir a la gerencia de distribución que ciertos productos no se mueven con la velocidad planeada?	---	---	<u>N</u>
25. ¿Es el organismo suficientemente flexible para cambiar los canales de distribución cuando ya no satisfacen sus necesidades?	---	---	<u>P</u>

SI NO CALIF.

1.3.7 Inventario de artículos terminados

26. ¿Hay un control adecuado de inventario de artículos terminados:

— — P

a. En existencia?

— —

b. En manos de los distribuidores?

— —

27. ¿El control de los artículos terminados cuenta con programas para ayudar a los minoristas a incrementar la rotación del inventario?

— — N

1.4 PUBLICIDAD Y PROMOCION

1.4.1 <u>Planes y programas</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
1. ¿Existe un programa de publicidad a corto plazo?	—	—	<u>P</u>
2. el programa de publicidad del organismo es eficiente en comunicar sus mensajes acerca de:	—	—	<u>N</u>
a. Promociones ordinarias?	—	—	
b. Promociones especiales?	—	—	
3. ¿Forman parte del programa de publicidad a largo plazo las promociones de temporada incluidas en los planes a largo plazo?	—	—	<u>P</u>
4. ¿Las promociones ordinarias y las competencias de vendedores, forman parte del programa de publicidad a corto plazo?	—	—	<u>N</u>
1.4.2 <u>Presupuestos</u>			
5. ¿Existe área de programación dentro del departamento de publicidad?	—	—	<u>P</u>
6. ¿Se han establecido presupuestos de publicidad para:	—	—	<u>N</u>
a. Cada producto o línea de productos?	—	—	
b. Cada área de ventas?	—	—	
7. ¿Se ha estructurado el presupuesto de publicidad para alcanzar los objetivos actuales de ventas?	—	—	<u>P</u>
8. ¿Se puede ajustar el presupuesto de publicidad para que se adapte a las condiciones constantemente cambiantes?	—	—	<u>N</u>

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
1.4.3 <u>Estructura formal</u>			
9. ¿Están correctamente señalados los niveles jerárquicos del departamento de publicidad?	---	---	<u>N</u>
10. ¿Se encuentran descritas las funciones y responsabilidades de cada puesto, dentro del departamento de publicidad?	---	---	<u>N</u>
1.4.4 <u>Costos de publicidad y promoción</u>			
11. ¿Están de acuerdo los gastos de publicidad con los planes a corto plazo?	---	---	<u>N</u>
12. ¿Se mantienen los costos de publicidad dentro del presupuesto ?	---	---	<u>N</u>
a. ¿Existe un control presupuestal para los gastos del departamento de publicidad?	---	---	
1.4.5 <u>Comunicación, liderazgo y coordinación</u>			
13. ¿Se comunican adecuadamente a sus clientes las ventas de los productos del organismo sobre los de sus competidores?	---	---	<u>N</u>
14. ¿Existe coordinación entre las competencias de vendedores y los esfuerzos generales de publicidad de modo que se obtenga la máxima eficiencia de éstos ?	---	---	<u>N</u>
1.4.6 <u>Medición de resultados</u>			
15. ¿Se controla suficientemente la publicidad para reducir al mínimo ésta, dentro del presupuesto?	---	---	---

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
16. ¿Se evalúan las proporciones utilizadas y el esfuerzo general de la publicidad en cuanto a las ventas o servicios?	---	---	<u>N</u>
17. ¿Los gastos para publicidad y promociones especiales están de acuerdo con los gastos personales de ventas, de modo que haya equilibrio en el programa general de mercadotecnia?	---	---	<u>N</u>
18. ¿Se emplean modelos cuantitativos para determinar los mejores medios de llegar a sectores específicos del mercado con ciertos productos?	---	---	<u>N</u>

1.5 PRECIOS

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
<u>1.5.1 Punto de equilibrio</u>			
1. ¿Se ha calculado el punto de equilibrio del organismo?	—	—	<u>P</u>
2. ¿Es razonable el margen de utilidad?	—	—	<u>N</u>
<u>1.5.2 Políticas y procedimientos para el cálculo e implantación de los precios</u>			
3. ¿Se establecen los precios de venta sobre una sólida base financiera?	—	—	<u>P</u>
4. ¿Incluyen los precios a corto plazo una política o fórmula de fijación de precios?	—	—	<u>P</u>
5. ¿El mecanismo de fijación de precios toma en cuenta:	—	—	<u>N</u>
a. Tiempos inflacionarios o deflacionarios?	—	—	
b. Variaciones en el volumen de ventas?	—	—	
c. Contingencias imprevistas?	—	—	
d. Flexibilidad ?	—	—	
e. Devoluciones y/o canjes?	—	—	
6. ¿Se conocen los precios de la competencia y se comparan periódicamente con los del organismo?	—	—	<u>N</u>
7. ¿Se ofrecen rebajas por:	—	—	<u>P</u>
a. Compra de volumen?	—	—	
b. Pronto pago?	—	—	
8. ¿Se han establecido escalas de descuento?	—	—	<u>P</u>
9. ¿Se conocen y respetan los controles gubernamentales realizados por los precios de los productos ofrecidos?	—	—	<u>P</u>

1.6 MARCAS Y ETIQUETAS

1.6.1 <u>Procedimiento de selección y aplicación</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
1. ¿Existe una identificación de la marca o símbolo distintivo del organismo?	---	---	<u>N</u>
2. ¿Las etiquetas especifican claramente los grados de calidad?	---	---	<u>N</u>
3. ¿La presentación comercial de los productos es satisfactoria?	---	---	<u>N</u>
1.6.2 <u>Aspectos legales</u>			
4. ¿Existen registros legales de patentes y marcas?	---	---	<u>P</u>
1.6.3 <u>Análisis intrínseco</u>			
5. ¿El diseño del producto es el adecuado?	---	---	<u>N</u>
6. ¿Se efectúa una revisión periódica y sistemática del procedimiento de empaque desde el punto de vista de su apariencia, conveniencia, eficacia, etc.?	---	---	<u>N</u>
1.6.4 <u>Análisis extrínseco</u>			
7. ¿Se cuenta con un empaque atractivo y protector en relación a las propiedades del producto y las que ofrece el organismo?	---	---	<u>N</u>

2. PRODUCCION

2.1 OPERACION

2.1.1 Planes

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
1. ¿Los planes de producción cumplen con los siguientes requisitos:	---	---	<u>N</u>
a. Exigen que se nivele la producción?	---	---	
b. Reducen o eliminan los embotellamientos?	---	---	
c. Incluyen un programa de mantenimiento preventivo?	---	---	
d. Incluyen un método para comparar tiempos reales con perdidos?	---	---	
e. Exigen creciente productividad del obrero?	---	---	
f. Exigen prácticas sanitarias y de seguridad en el proceso de producción?	---	---	
2. ¿Los planes de producción actuales:	---	---	<u>P</u>
a. Son suficientes para atender los compromisos en las fechas programadas?	---	---	
b. Se hacen con suficiente anticipación para asegurar la disponibilidad de materiales, nivelar la carga de trabajo y minimizar el movimiento de trabajadores?	---	---	
3. ¿Se hacen investigaciones constantes de los métodos de producción para mejorarlos?	---	---	<u>P</u>

2.1.2 Programas

4. ¿Hay un programa para controlar las operaciones de producción?	---	---	<u>P</u>
5. ¿Dicho programa lo observa el personal de la operación?	---	---	<u>N</u>
6. ¿Hay un programa definido para mejorar, simplificar y obtener economías en:	---	---	<u>N</u>

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
a. El equipo y la maquinaria?	—	—	
b. Los procesos de producción?	—	—	
c. La mano de obra directa e indirecta?	—	—	
d. Las materias primas?	—	—	
e. Los gastos generales de producción?	—	—	
7. ¿Los programas de producción forman parte del sistema de información administrativa?	—	—	<u>N</u>
8. ¿Existen programas para maquinaria, equipo, métodos y procesos destinados a comparar los tiempos y costos reales con los tipo?	—	—	<u>N</u>
9. ¿Se emplean técnicas matemáticas como programación lineal y simulación, para controlar las operaciones en forma eficiente y económica?	—	—	<u>N</u>
10. ¿Se programan los trabajos para reducir al máximo los costos de producción?	—	—	<u>N</u>

2.1.3 Presupuestos

11. ¿Los presupuestos se elaboran con la oportunidad necesaria para permitir una operación eficiente?	—	—	<u>N</u>
12. ¿Los materiales de consumo habitual y de escaso valor unitario se incluyen en el presupuesto en partidas globales, estimando la asignación con base en la experiencia anterior y el volumen de operaciones esperado?	—	—	<u>N</u>
13. ¿Participan los supervisores en la elaboración del presupuesto?	—	—	<u>N</u>

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
<u>2.1.4 Consideraciones generales de planeación</u>			
14. ¿Se lleva a cabo un estudio de tiempos y movimientos?	---	---	<u>N</u>
15. ¿La retroalimentación de desviaciones de los planes de producción es parte esencial en la planificación de producción?	---	---	<u>P</u>
<u>2.1.5 Estructura de la subfunción</u>			
16. ¿Está organizado el departamento de planificación de la producción de modo que pueda responder a las condiciones cambiantes?	---	---	<u>N</u>
17. ¿Hay descripciones adecuadas del trabajo para todos los puestos en producción?	---	---	<u>T</u>
18. ¿Se realiza una revisión periódica de su estructura?	---	---	<u>P</u>
<u>2.1.6 Métodos y procedimientos de producción</u>			
19. ¿Están en uso procedimientos científicos de producción?	---	---	<u>N</u>
20. ¿Los métodos y procedimientos actuales son eficaces para:	---	---	<u>N</u>
a. Localizar embotellamientos?	---	---	
b. Eliminarlos?	---	---	
21. ¿Los métodos y procedimientos actuales son eficaces para ejecutar tareas de producción específicas?	---	---	<u>N</u>
22. ¿Se han empleado métodos de simplificación del trabajo para mejorar el flujo de la producción?	---	---	<u>N</u>

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
32. ¿Se tienen hojas de instrucciones, o peraciones y rutas?	—	—	<u>N</u>
33. ¿Se asigna un empleado competente a cada puesto de producción?	—	—	<u>N</u>

2.1.8 Comunicación

34. ¿Se comunican a todo el personal de producción:	—	—	<u>P</u>
a. Los métodos y procesos de producción más eficientes?	—	—	
b. El programa de mantenimiento preventivo?	—	—	
c. Buenos procedimientos para incrementar la productividad?	—	—	
35. ¿Se comunican los programas de producción con suficiente anticipación para asegurar:	—	—	<u>N</u>
a. La disponibilidad de materiales?	—	—	
b. La nivelación de las cargas de las máquinas?	—	—	
c. El mantenimiento de las horas extras en un mínimo?	—	—	
36. ¿Se comunica al personal un flujo - suficiente de información corriente sobre producción, para obtener economía y eficiencia en las operaciones en curso?	—	—	<u>N</u>

2.1.9 Liderazgo

37. ¿Hay liderazgo evidente en la función, es decir, el personal de producción siente una responsabilidad real por las metas y se comporta de tal manera que ayuda a alcanzarlas?	—	—	<u>N</u>
---	---	---	----------

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
23. ¿Son adecuados los métodos para evaluar:	—	—	<u>P</u>
a. La calidad del trabajo?	—	—	
b. El costo del trabajo?	—	—	
c. La productividad?	—	—	
24. ¿Se elaboran métodos para economía de producción?	—	—	<u>N</u>
25. ¿Se tienen procedimientos para asegurar la disponibilidad oportuna del material?	—	—	<u>T</u>
26. ¿Hay estudios para mejorar los procedimientos del proceso productivo?	—	—	<u>P</u>

2.1.7 Consideraciones generales de organización

27. ¿El diagrama de organización de la producción es compatible con otros diagramas de la organización funcional?	—	—	<u>P</u>
28. ¿Están definidas claramente las relaciones de superior a subordinado existentes en los departamentos de producción?	—	—	<u>N</u>
29. ¿Está claro a quién se le asigna responsabilidad y quién tiene autoridad en:	—	—	<u>N</u>
a. La producción?	—	—	
b. La planificación de la producción?	—	—	
30. ¿Se establece una gráfica de cifras de pedidos pendientes de surtir, como guía para planeación futura de la producción?	—	—	<u>N</u>
31. ¿Se tienen diagramas de tiempos, hombres y máquinas?	—	—	<u>N</u>

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
32. ¿Se tienen hojas de instrucciones, o peraciones y rutas?	---	---	<u>N</u>
33. ¿Se asigna un empleado competente a cada puesto de producción?	---	---	<u>N</u>

2.1.8 Comunicación

34. ¿Se comunican a todo el personal de producción:	---	---	<u>P</u>
a. Los métodos y procesos de producción más eficientes?	---	---	
b. El programa de mantenimiento preventivo?	---	---	
c. Buenos procedimientos para incrementar la productividad?	---	---	
35. ¿Se comunican los programas de producción con suficiente anticipación para asegurar:	---	---	<u>N</u>
a. La disponibilidad de materiales?	---	---	
b. La nivelación de las cargas de las máquinas?	---	---	
c. El mantenimiento de las horas extras en un mínimo?	---	---	
36. ¿Se comunica al personal un flujo suficiente de información corriente sobre producción, para obtener economía y eficiencia en las operaciones en curso?	---	---	<u>N</u>

2.1.9 Liderazgo

37. ¿Hay liderazgo evidente en la función, es decir, el personal de producción siente una responsabilidad real por las metas y se comporta de tal manera que ayuda a alcanzarlas?	---	---	<u>N</u>
---	-----	-----	----------

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
38. ¿Se ejerce el estilo apropiado de <u>li</u> derazgo con los distinto tipos de -- trabajadores de producción?	---	---	<u>N</u>
39. ¿Permiten los supervisores de produc ción el liderazgo necesario para me jorar los métodos de trabajo?	---	---	<u>N</u>
40. ¿Permiten los supervisores el lide-- razgo necesario para lograr economí a y eficiencia de ejecución en los -- centros de producción?	---	---	<u>N</u>

2.1.10 Supervisión

41. ¿Se revisan periódicamente los están dares de mano de obra para permitir adecuadamente el cambio de métodos?	---	---	<u>P</u>
42. ¿El personal de producción se siente libre para discutir con sus supervi sores los problemas de sus trabajos y otros relacionados?	---	---	<u>P</u>
43. ¿Los supervisores de producción man tienen una atmósfera de franqueza pa ra reducir al mínimo las quejas de - los trabajadores?	---	---	<u>N</u>
44. ¿La supervisión que se ejerce es la adecuada, de tal manera que aumente la eficiencia en la producción?	---	---	<u>P</u>

2.1.11 Consideraciones generales de dirección

45. ¿Los trabajadores de producción se - sienten en libertad de comunicar sus problemas tanto los relacionados con el trabajo como los personales, a - sus superiores?	---	---	<u>N</u>
46. ¿Se efectúan juntas periódicas para discutir y analizar las variaciones de los estándares?	---	---	<u>P</u>

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
47. ¿Las relaciones de información han sido claramente definidas y comprendidas por el personal de producción?	—	—	<u>N</u>

2.1.12 Control de operaciones

48. ¿Hay suficientes despachadores de la producción para controlar eficazmente las operaciones de producción en curso?	—	—	<u>P</u>
49. ¿Las cargas de producción descuidadas se vuelven a programar con eficiencia?	—	—	<u>N</u>
50. ¿Se basan las operaciones sobre estándares de producción y de costos?	—	—	<u>P</u>
51. ¿Se integran las operaciones de producción con las fuentes importantes de entrada de:	—	—	<u>N</u>
a. Ingeniería?	—	—	
b. Inventario?	—	—	
c. Compras?	—	—	
52. ¿Se emprende una acción correctiva inmediata cuando se descubren deficiencias?	—	—	<u>P</u>

2.1.13 Control de desperdicios

53. ¿Existe un control adecuado de los materiales dañados en el proceso de producción?	—	—	<u>P</u>
54. ¿Hay programas especiales en vigor para destacar entre los empleados el control establecido de los desperdicios?	—	—	<u>N</u>

2.1.14 Consideraciones generales de control

55. ¿Se tiene un control de horas-hombre?	—	—	<u>N</u>
---	---	---	----------

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
56. ¿Se usan métodos desarrollados para la técnica del estudio de tiempos y movimientos?	—	—	<u>N</u>
57. ¿Se obtienen los materiales cuando se necesitan para el comienzo de la producción?	—	—	<u>T</u>
58. ¿Se tienen programas de reducción del tiempo perdido?	—	—	<u>N</u>
59. ¿Se hacen comparaciones de estándares estimados con los reales?	—	—	<u>T</u>

2.2 CONTROL DE CALIDAD

2.2.1 <u>Programas</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
1. ¿Se tiene un programa de control de calidad adecuado ?	—	—	<u>N-</u>
2. ¿El programa de control de calidad ayuda a obtener mayor eficiencia en la producción?	—	—	<u>N</u>
3. ¿El programa de control de calidad es suficientemente flexible para modificarse según se presenten variaciones?	—	—	<u>N</u>
4. ¿El programa incluye el tipo de muestreo a utilizar?	—	—	<u>N</u>
2.2.2 <u>Métodos y técnicas</u>			
5. ¿Se usan técnicas estadísticas de control de calidad para vigilar los productos en puntos de control estratégicos?	—	—	<u>N</u>
6. ¿Se tienen métodos adecuados para verificar la calidad de los productos sin entorpecer el proceso de producción?	—	—	<u>T</u>
7. ¿Son adecuadas las técnicas actuales de control de calidad?	—	—	<u>N</u>
8. ¿Se tienen mecanismos de control de calidad para producir artículos de calidad uniforme?	—	—	<u>N</u>
9. ¿Los procedimientos de inspección de calidad son adecuados?	—	—	<u>T</u>
10. ¿Se tienen diagramas de control para registrar la calidad de los productos?	—	—	<u>N</u>
11. ¿Los diagramas indican el límite de tolerancia para aceptar la calidad de los productos?	—	—	<u>P</u>

2.2.3 Supervisión

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
12. ¿La supervisión de la calidad de los productos se hace oportunamente?	—	—	<u>P</u>
13. ¿Los supervisores están debidamente capacitados?	—	—	<u>T</u>
14. ¿Los supervisores elaboran informes de calidad frecuentemente?	—	—	<u>P</u>
15. ¿Se toman en cuenta las decisiones con respecto a la calidad de los productos en los distintos departamentos de producción?	—	—	<u>N</u>

2.2.4 Estándares

16. ¿Se tienen estándares de calidad adecuados para verificar con ellos la calidad de los productos?	—	—	<u>P</u>
17. ¿Los estándares los fija personal competente?	—	—	<u>N</u>
18. ¿Se revisan y actualizan con oportunidad dichos estándares?	—	—	<u>P</u>
19. ¿Los estándares incluyen las variables a inspeccionar?	—	—	<u>P</u>
20. ¿Se tienen bien definidos los niveles de calidad?	—	—	<u>N</u>
21. ¿Se lleva un control de rechazos?	—	—	<u>T</u>

2.3 MANTENIMIENTO

2.3.1 <u>Estudios y programas</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
1. ¿Se llevan a cabo estudios para hacer más eficaz el mantenimiento?	—	—	<u>N</u>
2. ¿Se hacen estudios comparativos de mantenimiento interno con el contratado con talleres especializados?	—	—	<u>N</u>
3. ¿Se realizan estudios de sistemas de operación que reduzcan la frecuencia y la intensidad del mantenimiento?	—	—	<u>P</u>
4. ¿El programa de mantenimiento preventivo reduce al mínimo el tiempo de inactividad?	—	—	<u>N</u>
5. ¿Se programan los trabajos para reducir al mínimo los costos de reparación?	—	—	<u>P</u>
6. ¿Se tienen programas de suspensión de trabajo para efectuar el mantenimiento preventivo?	—	—	<u>N</u>
7. ¿Se tiene un programa de mantenimiento a largo plazo?	—	—	<u>N</u>
2.3.2 <u>Sistemas</u>			
8. ¿Se tiene un sistema eficaz de mantenimiento preventivo?	—	—	<u>N</u>
9. ¿Los procedimientos permiten su ejecución en forma eficiente?	—	—	<u>N</u>
2.3.3 <u>Comunicación</u>			
10. ¿Se ha comunicado al personal un programa de mantenimiento preventivo?	—	—	<u>N</u>

SI NO CALIF.

2.3.4 Control

11. ¿Existe un control de tiempo empleado para mantenimiento?

— — N

2.4 FABRICACION

2.4.1 <u>Estudios e investigaciones</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
1. ¿Hay estudios para mejorar el proceso?	—	—	<u>N</u>
2. ¿Se realizan estudios para evitar tiempos perdidos?	—	—	<u>P</u>
3. ¿Se investigan nuevos métodos de fabricación?	—	—	<u>N</u>
4. ¿Existen planes para capacitar a empleados que trabajan eficientemente y promover el personal de planta?	—	—	<u>F</u>
5. ¿Hay un plan de crecimiento debidamente integrado?	—	—	<u>T</u>
2.4.2 <u>Procesos</u>			
6. ¿Se tienen métodos de fabricación eficientes?	—	—	<u>N</u>
7. ¿Los procedimientos de fabricación son los adecuados?	—	—	<u>N</u>
8. ¿Se evalúan sistemáticamente los métodos y procesos de fabricación?	—	—	<u>N</u>
9. ¿Los procesos de fabricación u operación están definidos?	—	—	<u>N</u>
2.4.3 <u>Manuales operativos</u>			
10. ¿Existen manuales operativos?	—	—	<u>N</u>
11. ¿Se conocen y utilizar los manuales operativos del equipo?	—	—	<u>N</u>
2.4.4 <u>Comunicación y liderazgo</u>			
12. ¿Se comunican eficazmente al personal las metas de producción?	—	—	<u>N</u>

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
13. ¿Se ha comunicado al personal apropiado, el programa del organismo para mejorar, simplificar y obtener economías en:	---	---	<u>N</u>
a. Materiales?	---	---	
b. Mano de obra?	---	---	
c. Gastos generales?	---	---	
14. ¿Se emplea algún tipo de programa de comunicaciones para mantener informados y satisfechos a los empleados en el trabajo?	---	---	<u>N</u>
15. ¿Se ha comunicado a todo el personal de fabricación, para su protección, buenas prácticas de seguridad?	---	---	<u>N</u>
16. ¿La gerencia de producción ejerce el liderazgo necesario de modo que los trabajadores tengan un sentido de responsabilidad por el cumplimiento de las metas de producción?	---	---	<u>N</u>
17. ¿La gerencia de producción ejerce el liderazgo necesario para que los trabajadores tengan actitudes favorables con el organismo y con sus compañeros de trabajo?	---	---	<u>N</u>

2.4.5 Seguridad e higiene

18. ¿Se han cuidado los aspectos de seguridad e higiene?	---	---	<u>P</u>
19. ¿Se difunden los aspectos de seguridad e higiene?	---	---	<u>P</u>
20. ¿Se vigila la observancia de las medidas de seguridad e higiene?	---	---	<u>N</u>
21. ¿Se emplean buenas prácticas de seguridad para la protección de los trabajadores?	---	---	<u>N</u>

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
22. ¿Están las instalaciones bien iluminadas y ventiladas?	—	—	<u>N</u>

2.4.6 Consideraciones generales de control

23. ¿Se revisa si el consumo de materiales para lograr la transformación del bien o servicio está acorde con lo planeado?	—	—	<u>N</u>
24. ¿Se evalúa si es razonable el monto de los desperdicios?	—	—	<u>P</u>
25. ¿Se utilizan órdenes de trabajo o instrucciones para efectuar la transformación o ejecución de servicios?	—	—	<u>T</u>
26. ¿Se mantienen los niveles de producción de modo que estén de acuerdo con los objetivos generales del organismo?	—	—	<u>N</u>
27. ¿Se mantiene un estrecho control de los costos de producción?	—	—	<u>T</u>
28. ¿Se comparan las normas predeterminadas con los resultados reales sobre una base oportuna?	—	—	<u>N</u>
29. ¿Se emprende acción correctiva cuando se descubren desviaciones de producción importantes?	—	—	<u>T</u>

2.5 INSTALACIONES, TRAFICO Y TRANSPORTE

2.5.1 <u>Estudios de disposición de la planta</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
1. ¿Hay estudios de ubicación del equipo principal y auxiliar?	---	---	<u>N</u>
2. ¿Hay estudios para mejorar las instalaciones y equipo existente?	---	---	<u>P</u>
3. ¿Se han hecho estudios del tráfico interior, la transportación y el manejo por medio de gráficas de la corriente de producción?	---	---	<u>N</u>
2.5.2 <u>Disposición de las instalaciones</u>			
4. ¿Se cuenta con un lugar apropiado para la transformación de los artículos o la prestación de servicios?	---	---	<u>N</u>
5. ¿El espacio disponible está adecuadamente distribuido?	---	---	<u>N</u>
6. ¿Está la planta distribuida de manera que permita la circulación de los materiales por la ruta más directa desde su recepción hasta producción y embarque?	---	---	<u>P</u>
7. ¿Las instalaciones están distribuidas para obtener una producción eficiente y económica?	---	---	<u>P</u>
8. ¿Las instalaciones de producción se han organizado de modo que el manejo de los materiales se reduzca al mínimo?	---	---	<u>N</u>
9. ¿Se han organizado las instalaciones de producción de suerte que haya un programa eficaz de mantenimiento preventivo?	---	---	<u>P</u>
10. ¿Son suficientemente flexibles las instalaciones de producción para:	---	---	<u>P</u>

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
a. Adaptarse a los cambios en la demanda del producto?	—	—	
b. Aumentar la producción?	—	—	
c. Disminuir la producción?	—	—	
11. ¿Se utilizan métodos modernos de manejo para el transporte de artículos producidos ?	—	—	<u>N</u>
12. ¿La colocación del equipo es óptima y funcional?	—	—	<u>N</u>
13. ¿Las instalaciones y los sistemas de manejo de materiales permiten una operación eficiente?	—	—	<u>N</u>

2.5.3 Control de movimiento de materiales

14. ¿Se respetan los periodos y condiciones de las instalaciones?	—	—	<u>N</u>
15. ¿Se efectúan cambios en la disposición de las instalaciones cuando el proceso productivo lo impone?	—	—	<u>P</u>
16. ¿Hay un control eficaz del movimiento de los artículos en proceso?	—	—	<u>N</u>
17. ¿Son bien mantenidas las instalaciones de producción para que sean seguras?	—	—	<u>P</u>

2.6 INVENTARIOS

2.6.1 <u>Planes</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
1. ¿Se realizan estudios sistemáticos para mejorar el control de inventarios?	—	—	<u>P</u>
2. ¿Los planes de inventarios a corto plazo forman parte de : .	—	—	<u>N</u>
a. Producción?	—	—	
b. Compras?	—	—	
3. ¿Se coordinan los planes a largo plazo para inventarios con:	—	—	<u>N</u>
a. Producción?	—	—	
b. Compras?	—	—	
c. Finanzas?	—	—	
2.6.2 <u>Métodos y sistemas</u>			
4. ¿La gerencia es suficientemente progresista para emplear los métodos más modernos de manejo de materiales para transporte y almacenamiento de inventarios?	—	—	<u>P</u>
5. ¿Se usan métodos modernos de manejo de materiales para transporte y almacenamiento?	—	—	<u>P</u>
6. ¿Se integran los informes, métodos y técnicas de control de inventarios con:	—	—	<u>N</u>
a. Producción?	—	—	
b. Compras?	—	—	
7. ¿Se tiene un sistema adecuado de inventarios para:	—	—	<u>N</u>
a. Planear el inventario a niveles óptimos?	—	—	
b. Comparar los inventarios físicos con los perpetuos?	—	—	

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
8. ¿Existe un procedimiento para poner - de manifiesto las cantidades excesivas de inventarios y comunicar esto a las autoridades idóneas a fin de que tomen las medidas necesarias para res- tablecer sus niveles ordinarios?	---	---	<u>P</u>
9. ¿Puede la gerencia de inventarios - ejercer el liderazgo necesario para - minimizar la inversión en inventarios de:	---	---	<u>N</u>
a. Materias primas?	---	---	
b. Trabajo en proceso?	---	---	
c. Artículos terminados?	---	---	
10. ¿Hay un sistema de comunicación eficientemente, proyectado para ayudar a mantener una alta rotación de inventarios?	---	---	<u>N</u>

2.6.3 Consideraciones generales de dirección y control

11. ¿Se emplean las técnicas necesarias para almacenar apropiadamente los inventarios, con objeto de minimizar las pérdidas que causan el deterioro, la obsolescencia y la depreciación?	---	---	<u>P</u>
12. ¿Se utiliza un sistema de información administrativa que emplea métodos y técnicas eficientes para controlar y preparar informes periódicos de inventarios?	---	---	<u>P</u>
13. ¿Se han tomado medidas para equilibrar el costo que genera un inventario demasiado pequeño y el costo de llevar inventarios excesivos, para determinar una óptima rotación de inventarios?	---	---	<u>N</u>
14. ¿Están los inventarios bajo control en cuanto a:	---	---	<u>P</u>
a. Tipos?	---	---	
b. Cantidad?	---	---	

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
15. ¿Se mantienen los inventarios en su nivel óptimo por sus tipos básicos:	—	—	<u>T</u>
a. Materias primas?	—	—	
b. Trabajo en porceso?	—	—	
c. Artículos terminados?	—	—	
16. ¿Hay un sistema eficaz de inventario físico para descubrir cualquier irregularidad o pérdida?	—	—	<u>P</u>
17. ¿Se ha integrado el inventario con un sistema de información administrativa?	—	—	<u>N</u>
18. ¿Los inventarios y sus movimientos en la planta son organizados e informados por sus tipos básicos:	—	—	<u>P</u>
a. Materias primas?	—	—	
b. Trabajo en proceso?	—	—	
c. Artículos terminados?	—	—	
19. ¿Hay un sistema eficiente de inventarios para mantener reducidas al mínimo las sorpresas en las pérdidas de inventarios?	—	—	<u>N</u>

2.6.4 Existencias

20. ¿Para efectos de control se agrupa el registro de inventarios en función del valor relativo de sus componentes?	—	—	<u>N</u>
21. ¿Las existencias están bajo el cuidado de un almacenista?	—	—	<u>P</u>
22. ¿Los locales son adecuados y cuentan con anaqueles y equipos de manejo que faciliten la guarda ordenada de los artículos?	—	—	<u>P</u>
23. ¿Las existencias se manejan con el sistema de máximos y mínimos?	—	—	<u>N</u>
24. ¿Se han establecido los lotes tipo de compra?	—	—	<u>P</u>

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
25. ¿Se han definido los tiempos de adquisición para disponer siempre de existencias suficientes?	---	---	<u>T</u>

2.6.5 Almacenamiento

26. ¿Las instalaciones destinadas al almacenamiento de artículos y las disposiciones tomadas para ordenarlos - permiten fluidez, eficiencia y control del manejo de materiales?	---	---	<u>T</u>
27. ¿El organismo cuenta con varios almacenes, su división obedece a:	---	---	<u>N</u>
a. Las regiones de operación?	---	---	
b. A la naturaleza de los artículos almacenados?	---	---	
28. ¿Los almacenes del organismo disponen de:	---	---	<u>N</u>
a. Ubicación cerca de las unidades - de producción o de embarque?	---	---	
b. Suficiente amplitud e iluminación?	---	---	
c. Mostradores o rejillas que impidan el acceso a cualquier persona ajena al almacén?	---	---	
d. Baquetas o anaqueles cerrados para la guarda de artículos de alto valor?	---	---	
29. ¿Se identifican y controlan periódicamente:	---	---	<u>T</u>
a. Los artículos de lento movimiento?	---	---	
b. Los no utilizables?	---	---	
c. Los que no pertenecen al organismo?	---	---	
30. ¿En los anaqueles, estantes y otros espacios para almacén, se dispone lo siguiente:	---	---	<u>T</u>
a. Se ponen tarjetas que indiquen la descripción?	---	---	

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
b. Número de unidades en existencias de cada artículo?	—	—	
c. Los máximos y mínimos?	—	—	
d. Los lotes tipo de compra?	—	—	
e. Grupo al que corresponden por su valor unitario, de manera que faciliten su revisión y el control de los inventarios?	—	—	

2.7 COMPRAS

<u>2.7.1 Planes y programas</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
1. ¿Se coordinan los planes a largo plazo con:	---	---	<u>N</u>
a. Producción?	---	---	
b. Inventarios?	---	---	
c. Finanzas?	---	---	
2. ¿Los planes de compras a corto plazo forman parte de :	---	---	<u>N</u>
a. Producción?	---	---	
b. Inventarios?	---	---	
c. Finanzas?	---	---	
d. Contabilidad?	---	---	
3. ¿Los compradores del organismo, a largo plazo buscan:	---	---	<u>P</u>
a. Nuevas fuentes de suministro?	---	---	
b. Nuevos y mejores materiales y métodos?	---	---	
c. Precios más bajos?	---	---	
4. ¿Se tiene un programa de compras para evitar movimientos y adquisiciones de urgencia?	---	---	<u>P</u>
5. ¿Se tiene un programa de rendimiento de compras para evaluar a largo plazo a :	---	---	<u>N</u>
a. Los vendedores?	---	---	
b. Los compradores?	---	---	
c. Las piezas compradas?	---	---	
6. ¿Se tienen estudios de costeabilidad para evaluar la adquisición de maquinaria contra su reparación o renta, o contratos de maquila?	---	---	<u>N</u>

2.7.2 Métodos y procedimientos

7. ¿Se tienen métodos para solicitar co-

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
tizaciones y convocar a concursos?	---	---	<u>P</u>
8. ¿Se tienen métodos para evaluar si - las especificaciones de los artículos solicitados son congruentes con los <u>u</u> sos que tienen?	---	---	<u>T</u>
9. ¿Los procedimientos de compra toman - en cuenta comprobaciones y balances - automáticos para cotejar pedidos y - facturas?	---	---	<u>N</u>
10. ¿Están organizados los procedimien-- tos de compras en un sistema de infor-- mación administrativa?	---	---	<u>N</u>

2.7.3 Estructura de la función

11. ¿Las actividades de compras están - centralizadas o hay departamentos - que también compran?	---	---	<u>N</u>
12. ¿Hay descripción de actividades pa- ra cada puesto que integra la fun- ción de compras?	---	---	<u>T</u>
13. ¿Están bien definidos los ámbitos de responsabilidad en la función?	---	---	<u>T</u>

2.7.4 Comunicación y liderazgo

14. ¿Se comunican los resultados del com- portamiento de compras a los agentes de compras y a sus superiores?	---	---	<u>N</u>
15. ¿Existe una atmósfera de libertad en la que el grupo de compras desea man- tenerse al corriente de los progre-- sos tecnológicos buscando constante- mente:	---	---	<u>P</u>
a. Nuevas fuentes de suministro?	---	---	
b. Nuevos y mejores materiales?	---	---	

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
16. ¿El grupo de compras ejerce liderazgo necesario para aprovechar oportunidades especiales de compras que reducirán los costos totales de los productos?	—	—	<u>P</u>

2.7.5 Control de pedidos

17. ¿Las compras en grandes cantidades - están bajo el control de fórmulas de pedido económico?	—	—	<u>N</u>
18. ¿Los modelos de compras emplean el concepto de cantidad económica del pedido?	—	—	<u>N</u>
19. ¿Las compras en grandes cantidades - se hacen en base a :	—	—	<u>T</u>
a. Análisis de costos para evaluar - las cotizaciones de los proveedores?	—	—	
b. Concursos para evaluar cuando menos tres cotizaciones?	—	—	
20. ¿En el caso de artículos de consumo habitual masivo:	—	—	<u>T</u>
a. Se estandarizan con el objeto de reducir su costo y de aumentar la eficiencia del servicio?	—	—	
b. Se contrata su adquisición con varios proveedores para asegurar la continuidad del abastecimiento?	—	—	
21. ¿Se expiden invariablemente pedidos para compras que excedan de un mínimo determinado con base en requisiciones y estudios comparativos de cotizaciones?	—	—	<u>N</u>
22. ¿Indican los pedidos:	—	—	<u>T</u>
a. Número de requisición?	—	—	
b. Nombre del proveedor?	—	—	

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
c. Volumen y descripción del artículo?	—	—	
d. Lugar y fecha de entrega?	—	—	
e. Condiciones de calidad y precio?	—	—	
f. Consta en ellos la aprobación de un funcionario competente?	—	—	

2.7.6 Control de requisiciones

23. ¿Corresponde a las unidades de operación determinar las especificaciones y las cantidades que se deben comprar?	—	—	<u>N</u>
24. ¿Contienen las requisiciones:	—	—	<u>N</u>
a. La descripción de los artículos?	—	—	
b. La fecha en que se necesitan?	—	—	
c. El lugar donde se van a utilizar?	—	—	
d. El volumen requerido?	—	—	
e. Se consigna en ellas la autorización de un funcionario competente?	—	—	
25. ¿Antes de iniciar la gestión de compra, se hace constar en las requisiciones si existe disponibilidad presupuestaria?	—	—	<u>T</u>

2.7.7 Control de cotizaciones

26. ¿Para que los proveedores puedan hacer propuestas precisas, se les entregan solicitudes que contengan una descripción suficiente de los artículos y de sus especificaciones?	—	—	<u>P</u>
27. ¿Se producen informes comparativos de las cotizaciones recibidas que indiquen:	—	—	<u>T</u>
a. Características de diseño, calidad, servicio y precio propuestas por los distintos proveedores o			

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
contratistas?	---	---	
b. El costo adicional que significan los fletes y gastos de compras?	---	---	
c. El proveedor que se propone y la razón de su selección?	---	---	
<u>2.7.8 Control de adquisiciones</u>			
28. ¿Están claramente precisados los distintos hábitos de responsabilidad en materia de compras considerando:	---	---	<u>N</u>
a. Los artículos que deben adquirirse por conducto de la oficina de compras y las que pueden serlo directamente por las unidades de operación?	---	---	
b. La coordinación de la oficina de compras y las de operación?	---	---	
c. Los límites de la centralización de la función de adquisiciones y del control que debe ejercer la oficina central de compras sobre las descentralizadas?	---	---	
d. La competencia de los órganos de gobierno, administración y dirección para autorizar adquisiciones de activo fijo?	---	---	
29. ¿Las políticas y reglamentos en vigor contienen disposiciones sobre los siguientes puntos:	---	---	<u>N</u>
a. Razonar la justificación de las adquisiciones que se incluyen en el presupuesto anual de compras?	---	---	
b. Justificar y analizar la viabilidad financiera de las adquisiciones de artículos cuya naturaleza, especificaciones, volumen o precio difieran de los considerados en el presupuesto?	---	---	
30. ¿En el caso de adquisiciones de maquinaria, se establecen prioridades			

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
como las siguientes:	---	---	<u>N</u>
a. De fabricantes sobre distribuidores?	---	---	
b. De artículos nacionales sobre extranjeros, aceptando diferencias razonables de precio y calidad?	---	---	
c. En igualdad de calidad, precio y servicio, los de artículos producidos por el sector público o por agrupaciones de interés social, sobre otros de fabricación nacional?	---	---	
d. De fabricantes instalados en la región en que se consuman los artículos, sobre otros productos nacionales?	---	---	

3. FINANZAS

3.1 PRESUPUESTOS

<u>3.1.1 Base presupuestal</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
1. ¿Se elaboran los presupuestos:	---	---	<u>P</u>
a. Para cada actividad y recursos del organismo?	---	---	
b. Sobre una base flexible para posibles cambios en su ejercicio y su comparación contra resultados reales?	---	---	
c. Para proporcionar información de funcionamiento y control para un volumen específico de operaciones?	---	---	
d. Empleando técnicas de estadística y matemáticas para mejorar su precisión?	---	---	
e. Tomando en cuenta las condiciones económicas prevalecientes en el período que se estudia?	---	---	
2. ¿Se coordinan los presupuestos con los planes de financiamiento a corto y largo plazos?	---	---	<u>T</u>
3. ¿Es compatible la estructura del organismo con la utilización de presupuestos flexibles, es decir, se puede hacer responsable a los individuos de áreas bajo su control por comparaciones oportunas de resultados reales con cifras presupuestales flexibles?	---	---	<u>N</u>
4. ¿Los presupuestos flexibles:	---	---	<u>N</u>
a. Son empleados bajo el principio de "Administración por Excepción"?	---	---	
b. Se preparan para los siguientes tipos:	---	---	
- Efectivo	---	---	
- Operación	---	---	
- Capital	---	---	
- Centro de trabajo	---	---	
- Otros, cuando se considere necesario	---	---	
c. Están sistematizados para abarcar la multitud de datos?	---	---	
d. Se preparan oportunamente?	---	---	
e. Se actualizan periódicamente para ajustarse a las situaciones cambiantes?	---	---	

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
5. ¿Los presupuestos flexibles se preparan oportunamente?	—	—	<u>N</u>
6. ¿Se actualizan periódicamente los presupuestos flexibles para ajustarse a las condiciones cambiantes?	—	—	<u>N</u>

3.1.2 Ejercicio Presupuestal

7. ¿Existe una sola área para autorizar las siguientes acciones presupuestarias:	—	—	<u>N</u>
a. Análisis y trámites de transferencias?	—	—	
b. Análisis y trámites de modificaciones?	—	—	
c. Trámites para pagos de servicios personales, de viáticos y de pasajes?	—	—	
d. Revisión y registro del pago de servicios generales y de adquisiciones?	—	—	
e. Ingresos varios por concentraciones de fondos?	—	—	
8. ¿Existe un área administrativa encargada de la aprobación y control de los subsidios?	—	—	<u>N</u>
9. ¿Se toman medidas de reducción presupuestaria cuando los medios pueden conseguirse a menor costo?	—	—	<u>P</u>
10. ¿Se justifica suficiente y adecuadamente las transferencias de asignaciones presupuestarias?	—	—	<u>P</u>
11. ¿Los procedimientos de presupuesto de capital están relacionados lógicamente con la estructura del organismo?	—	—	<u>N</u>

3.1.3 Presupuestos por Programa

12. ¿Mantiene las unidades de operación un pronóstico de costos actualizados para los doce meses siguientes que les permita aportar en cualquier momento, la información que requieren los presupuestos por programa?	—	—	<u>N</u>
---	---	---	----------

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
13. ¿Cuando las condiciones particulares permiten identificar y valorar los objetivos y los métodos de lograrlos, se pone empeño en convertir en la medida que corresponde, los presupuestos funcionales en presupuestos por programa?	—	—	<u>N</u>
14. ¿Se divide el presupuesto total del organismo en los funcionales y por programa que corresponde a cada una de las unidades?	—	—	<u>T</u>
15. ¿Los registros de los egresos presupuestarios, ya sean funcionales o -- por programa mantienen al día la siguiente información detallada por -- partidas:	—	—	<u>T</u>
a. Asignación original?	—	—	
b. Ampliaciones y reducciones de la asignación original?	—	—	
c. Asignación a la fecha?	—	—	
d. Presupuesto comprometido?	—	—	
e. Asignación disponible?	—	—	
f. Presupuesto ejercido?	—	—	
g. Presupuesto comprometido pendiente de ejercer?	—	—	
16. ¿En relación con la aplicación práctica que se da a los presupuestos, diga se si:	—	—	<u>P</u>
a. Se utilizan como instrumentos de dirección?	—	—	
b. Los presupuestos por programa contienen indicadores cuantitativos -- aplicables a los medios y a las -- realizaciones que puedan tomarse -- como parámetros para que puedan -- evaluar la eficiencia en la utiliza-- ción de recursos?	—	—	
c. Los presupuestos por programa señalan claramente los objetivos y las responsabilidades de cada unidad -- así como el término de su cumpli-- miento?	—	—	

3.1.4 Control Presupuestal

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
17. ¿El presupuesto se encuentra debidamente autorizado, tanto por el titular del organismo como de la dependencia pública respectiva?	—	—	<u>T</u>
18. ¿Se vigila que los fondos obtenidos sean aplicados para lo que fue planeado?	—	—	<u>T</u>
19. ¿Hay algún control presupuestal de:	—	—	<u>P</u>
a. Gastos?	—	—	
b. Egresos?	—	—	
20. ¿Se comparan los datos financiero-contables predeterminados?	—	—	<u>T</u>
21. ¿Existe evaluación periódica de la necesidad de recursos para cumplir con los objetivos y ajuste del presupuesto?	—	—	<u>T</u>
22. ¿Se elabora oportunamente los informes de avance de programas presupuestales?	—	—	<u>T</u>
23. ¿Los informes de avances de programas presupuestales proporcionan datos suficientes sobre los aspectos siguientes:	—	—	<u>T</u>
a. Medición de las realizaciones y detalle de su costo?	—	—	
b. Análisis de las causas de las desviaciones respecto del presupuesto, indicando su cuantía?	—	—	
c. Sugerencias de las medidas de acción correctiva?	—	—	
d. Propuestas de modificación de los presupuestos?	—	—	
24. ¿Proporciona al sistema presupuestal en uso información oportuna de las funciones sometidas a programas presupuestados, en tal forma que se disponga de un instrumento de control directo?	—	—	<u>T</u>

3.2 TESORERIA

3.2.1 <u>Flujo de Efectivo</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
1. ¿Seha preparado un pronóstico de - flujo de efectivo?	—	—	<u>P</u>
2. ¿Está organizada la función de te- sorería de modo que los flujos de efectivo futuros indiquen:	—	—	<u>T</u>
a. Un exceso de recursos?	—	—	
b. Una deficiencia de recursos?	—	—	
c. Necesidades máximas de recursos?	—	—	
3. ¿Existe una correcta determinación del nivel de efectivo?	—	—	<u>T</u>
4. ¿Se respeta el nivel?	—	—	<u>T</u>
5. ¿El área de tesorería practica el - concepto de flujo de efectivo para prepararse para períodos de esca-- sez y sobrantes de efectivo?	—	—	<u>T</u>
6. ¿Se mantiene al día un estado de flujo de efectivo que vaya corri-- giendo las cifras previstas en el presupuestos, con las realizadas y que sirva de base para tomar las - medidas que aseguren la disponibi- lidad oportuna de recursos o inver- tir los excedentes temporales?	—	—	<u>T</u>
7. ¿Ejerce el tesorero suficiente con- trol del flujo de fectivo para:	—	—	<u>T</u>
a. Maximizar su uso?	—	—	
b. Pagar las obligaciones del orga- nismo?	—	—	
8. ¿Ejerce el tesorero suficiente in- fluencia para que los impuestos - del organismo se mantengan lo más bajo posible?	—	—	<u>T</u>
9. ¿Hay un equilibrio adecuado del - efectivo para aprovechar los des- cuentos que se ofrecen en las par- tidas que se compran?	—	—	<u>T</u>

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
10.¿Se utilizan métodos de flujo de efectivo descontados u otros similares para evaluar los desembolsos de capital?	---	---	<u>T</u>

3.2.2 Impuestos

11.¿Justifica el cuadro y diversidades de operaciones, un departamento especial de impuestos?	---	---	<u>N</u>
12.¿Se han analizado las actividades y los desembolsos desde el punto de vista de su efecto en los impuestos del organismo?	---	---	<u>N</u>

3.2.3 Ingresos y Egresos

13.¿Existen presupuestos de ingresos?	---	---	<u>N</u>
14.¿Se informa oportunamente de los ingresos obtenidos?	---	---	<u>N</u>
15.¿Existen programas de pagos?	---	---	<u>N</u>
16.¿Se cumple con las cifras?	---	---	<u>N</u>
17.¿Se informa oportunamente de los egresos realizados?	---	---	<u>N</u>
18.¿Son los cajeros los únicos funcionarios autorizados para recibir ingresos y efectuar pagos?	---	---	<u>N</u>
19.¿Se expide la documentación original que emite el organismo, utilizando formas numeradas con la imprenta para consignar:	---	---	<u>N</u>
a. Operaciones de efectivo (Ingresos y Egresos)?	---	---	
b. Operaciones de crédito (Contratos y Títulos de Crédito)?	---	---	
c. Operaciones con bienes (Facturas, notas de remisión, etc.)?	---	---	

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
20. ¿Se han implantado políticas de seguridad y control del manejo de efectivo, como las siguientes:	---	---	<u>N</u>
a. Endosar los cheques que se reciben en los ingresos con la leyenda únicamente para depósito?	---	---	
b. Depositar la totalidad de los ingresos precisamente al día siguiente de su percepción?	---	---	
c. Prohibir la expedición de cheques al portador y la firma de cheques en blanco?	---	---	
d. Usar máquina protectora de cheques u otros procedimientos tendientes a evitar la alteración de los expedidos?	---	---	
e. Cancelar todos los comprobantes pagados con sellos, fechador o perforador de pagado	---	---	
21. ¿Las siguientes funciones de control de ingresos se encomiendan a empleados ajenos a la caja:	---	---	<u>N</u>
a. Controlar los ingresos antes de que los reciba el cajero?	---	---	
b. Abrir la correspondencia y elaborar una lista del efectivo, títulos o valores que se reciben?	---	---	
c. Elaborar relaciones diarias de cobranza?	---	---	
d. Comprobar que todos los ingresos se depositen al día siguiente de su recepción?	---	---	
e. Comprobar la corrección y coincidencia de las partidas anotadas en los volantes de depósito con los documentos y registros de ingresos?	---	---	
22. ¿Se requieren dos firmas para expedir los cheques, la primera del funcionario que autoriza la operación y la segunda del que autoriza el pago?	---	---	<u>N</u>

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
23. ¿Antes de efectuar un pago se realizan las siguientes operaciones y se deja constancia en ellas con la rúbrica del empleado que las efectúa, asiendo constar que se cercioró:	—	—	<u>N</u>
a. De que el documento contabilizador esté amparado por documentos originales, que reunan los requisitos legales y fiscales para su validez?	—	—	
b. De que haya disponibilidad presupuestaria suficiente para efectuar la erogación?	—	—	
c. De que conste en el documento la aplicación del apego a los programas, proyectos, unidades o funciones a los que corresponda?	—	—	
d. De que en las compras de bienes los precios, tarifas, cuotas, calidad, especificación y volumen de los artículos incluidos en las facturas, coincidan en los indicados en los pedidos?	—	—	
e. De que se acompañan a las facturas de las notas de entrada al almacén u otras constancias del recibo y recuento de los materiales y demás documentación que señalen los procedimientos en vigor?	—	—	
f. De la corrección de las sumas y cálculo de las facturas, talones y cuenta de gastos?	—	—	
g. De la procedencia del pago cotejándolo, en los casos de compras de servicios, contra los contratos en vigor?	—	—	
24. ¿Esta plenamente determinado el tratamiento de los ingresos por los conceptos siguientes:	—	—	<u>T</u>
a. Ventas al contado?	—	—	
b. Ventas a crédito?	—	—	
c. Ventas de recuperación?	—	—	

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
25. ¿Existe la programación de cuentas por pagar a largo plazo?	—	—	<u>N</u>
26. ¿Se cumple con la programación del pago?	—	—	<u>N</u>

3.2.4 Fondos de efectivo

27. ¿El área de tesorería investiga el exceso de fondos de efectivo para maximizar el rendimiento del activo total del organismo?	—	—	<u>P</u>
28. Se manejan las existencias en efectivo por el sistema de fondos fijos cuyo importe sea suficiente para cubrir las necesidades normales de un período corto?	—	—	<u>N</u>
29. ¿Las instalaciones y equipo destinados al servicio de guarda de efectivo y valores cuenta con los elementos y dispositivos de protección, tales como cajas de seguridad, barandales y ventanillas que garanticen la exclusividad al personal de caja?	—	—	<u>T</u>
30. ¿Está afianzado todo el personal que maneja fondos, bienes o valores y el que lleva los registros de primera entrada?	—	—	<u>T</u>
31. ¿Los servicios específicos ha que están destinados o la lejanía relativa de su ubicación justifica la existencia de los fondos fijos de caja?	—	—	<u>N</u>
32. ¿La auditoría interna, la contaduría o empleados de oficinas superiores en cargadas del control y ajenos al manejo de recursos, practican periódicamente arqueos de efectivo y valores propios o ajenos y concilian cada mes las cuentas de bancos?	—	—	<u>T</u>

3.3 FINANZAS

3.3.1 <u>Planificación financiera</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
1. ¿El área de finanzas informa al grupo de planificación acerca del financiamiento más ventajoso para la expansión del organismo?	—	—	<u>P</u>
2. ¿Los planes financieros prevén la comparación del rendimiento real y los resultados proyectados?	—	—	<u>N</u>
3. ¿Está organizada la función de finanzas de suerte que puedan obtener externamente recursos a corto y largo plazos con un mínimo de tiempo y esfuerzos?	—	—	<u>N</u>
4. ¿El área de finanzas comunica a la alta gerencia sus recomendaciones y sugerencias acerca de planes financieros, incluyendo los que maximizan el flujo de efectivo y reducen los impuestos?	—	—	<u>N</u>
5. ¿Se hacen estudios para saber cuales fuentes de crédito deberán aprovecharse?	—	—	<u>N</u>
6. ¿La función de finanzas prepara los planes a corto y largo plazos y posibles alternativas a estos planes?	—	—	<u>P</u>
7. ¿Revisan los planes financieros los ejecutivos de alto nivel, responsables para obtener los mejores posibles?	—	—	<u>P</u>
8. ¿Se preparan oportunamente los planes financieros a corto plazo?	—	—	<u>P</u>
9. ¿Se coordinan los planes de financiamiento a corto plazo con contabilidad, presupuesto y tesorería?	—	—	<u>P</u>
10. ¿Los planes de financiamiento a corto plazo contribuyen a que el organismo se encuentre en una sólida posición financiera?	—	—	<u>N</u>

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
11. ¿Los planes de financiamiento a corto plazo especifican un nivel adecuado para:	—	—	<u>T</u>
a. Ventas?	—	—	
b. Utilidades?	—	—	
c. Capital circulante?	—	—	
d. Rendimiento del activo?	—	—	
e. Costo del capital?	—	—	
f. Crecimiento?	—	—	
12. ¿Se emplean técnicas estadísticas y matemáticas para mejorar la precisión de los planes financieros a corto plazo?	—	—	<u>P</u>
13. ¿Si los planes son financieramente inconvenientes hay procedimientos para elaborar planes alternativos a largo plazo?	—	—	<u>N</u>
14. ¿Los planes financieros a largo plazo del organismo están por escrito?	—	—	<u>T</u>
15. ¿Hay compatibilidad de esos planes financieros a largo plazo con los objetivos del organismo?	—	—	<u>T</u>
16. ¿Son oportunos los planes financieros a largo plazo?	—	—	<u>T</u>
17. ¿Se preparan planes financieros a largo plazo sobre una base formal para:	—	—	<u>T</u>
a. Tres a cinco años?	—	—	
b. Cinco años?	—	—	
c. Más de cinco años?	—	—	
18. ¿Se preparan los planes financieros a largo plazo por áreas de responsabilidad?	—	—	<u>T</u>
19. ¿Se emplean modelos matemáticos para ayudar en la preparación de los planes financieros a largo plazo?	—	—	<u>T</u>
20. ¿Se preparan los siguientes datos financieros a largo plazo:	—	—	<u>T</u>

	SI	NO	CALIF.
a. Balance general?	---	---	
b. Estado de pérdidas y ganancias?	---	---	
c. Estado de flujo de efectivo?	---	---	
d. Estado de origen de fondos?	---	---	
e. Estado de aplicación de fondos?	---	---	
f. Rendimiento del activo total?	---	---	
g. Rendimiento de la inversión del accionista?	---	---	
h. Costo ponderado del capital?	---	---	
21. ¿Se coordinan los planes financieros a largo plazo con:	---	---	<u>T</u>
a. Mercadotecnia?	---	---	
b. Investigación y desarrollo e ingeniería?	---	---	
c. Producción?	---	---	
d. Contabilidad?	---	---	
e. Personal?	---	---	

3.3.2 Capital invertido

22. ¿Existen políticas para la inversión de excedentes?	---	---	<u>T</u>
23. ¿Existen políticas para la inversión de utilidades y el estudio de nuevas inversiones?	---	---	<u>P</u>
24. ¿Existe rentabilidad del capital invertido?	---	---	<u>N</u>
25. ¿El área de finanzas hace responsable al personal de todos los niveles, de un rendimiento satisfactorio del capital invertido?	---	---	<u>N</u>
26. ¿El área de finanzas comunica a los niveles gerenciales apropiados el rendimiento del capital invertido:	---	---	<u>N</u>
a. Para adquisiciones futuras?	---	---	
b. De las presentes inversiones?	---	---	
27. ¿Se definen claramente los motivos de la inversión y sus características?	---	---	<u>N</u>

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
28. ¿Se han respetado las posibles alternativas en la compra de activos fijos?	—	—	<u>P</u>
29. ¿Se informa al nivel apropiado de la gerencia, incluyendo al consejo de administración, acerca de los rendimientos desfavorables de las inversiones y los activos?	—	—	<u>P</u>

3.3.3 Información financiera

30. ¿Se ha preparado un estado de origen y aplicación de recursos?	—	—	<u>P</u>
31. ¿Se han preparado estados financieros para complementar el balance general y el estado de pérdidas y ganancias?	—	—	<u>T</u>
32. ¿Se formulan oportunamente los estados financieros?	—	—	<u>N</u>
33. ¿Los recursos económicos de que dispone el organismo son adecuados?	—	—	<u>N*</u>
34. ¿Se manejan índices comparativos para vigilar la eficiencia del desempeño y considerarlos en la toma de decisiones?	—	—	<u>N</u>
35. ¿El análisis financiero se prepara:	—	—	<u>N</u>
a. Oportunamente?	—	—	
b. Verificando la corrección de sus datos?	—	—	
c. Integral o concisamente?	—	—	
d. Con las mismas bases que en periodos anteriores?	—	—	

3.3.4 Inventarios

36. ¿Se han mantenido niveles en los inventarios de:	—	—	<u>T</u>
--	---	---	----------

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
a. Materias primas?	---	---	
b. Producción en proceso?	---	---	
c. Productos terminados?	---	---	
37. ¿Se cumplen los niveles establecidos - en:	---	---	<u>T</u>
a. Materias primas?	---	---	
b. Producción en proceso?	---	---	
c. Productos terminados?	---	---	
38. ¿Se practican inventarios físicos bien organizados en periodos definidos (posiblemente sobre una base de rotación)?	---	---	<u>T</u>
39. ¿Hay un sistema preciso y moderno para controlar los materiales y abastecimientos durante los periodos en que se toman los inventarios?	---	---	<u>T</u>
40. ¿Se preparan reportes anuales bajo un formato inteligible para los accionistas y empleados, usándose gráficas, ilustraciones y textos sin tecnicismos?	---	---	<u>N</u>

3.3.5 Control financiero

41. ¿Se prepara un análisis periódico de la posición del capital de trabajo como guía para la alta gerencia?	---	---	<u>N</u>
42. ¿El capital es suficiente para cubrir las necesidades del organismo?	---	---	<u>N</u>
43. ¿En qué porcentaje se maneja el capital ajeno:	---	---	<u>P</u>
a. Préstamos a largo plazo?	---	---	
b. Préstamos y créditos a corto plazo?	---	---	
c. Préstamos refaccionarios?	---	---	
d. Créditos de habilitación y avío?	---	---	
44. ¿Hay emisión de acciones preferentes con dividendos atractivos?	---	---	<u>N</u>

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
45. ¿Los coeficientes de las razones financieras ordinarias revelan proporción en los costos básicos de operación?	—	—	<u>T</u>
46. ¿Se preparan informes de control financiero sobre una base que tome en consideración los cambios en las condiciones?	—	—	<u>P</u>
47. ¿Se utiliza el principio de "administración por excepción", para informes, métodos y técnicas de control financiero?	—	—	<u>N</u>
48. ¿La función de finanzas y presupuestos trabajan juntas para proporcionar al organismo los fondos necesarios?	—	—	<u>N</u>

3.3.6 Punto de equilibrio

49. ¿Se tiene un control sobre los puntos de equilibrio de la operación actual y la futura?	—	—	<u>N</u>
50. ¿Se estructuran los datos de finanzas de modo que se pueda calcular con un mínimo de esfuerzo la información acerca de datos del punto de equilibrio y análisis de la relación utilidad-volumen?	—	—	<u>N</u>
51. ¿Se comunica a la alta gerencia información adecuada sobre:	—	—	<u>T</u>
a. Datos del punto de equilibrio?	—	—	
b. Relaciones utilidad-volumen?	—	—	
52. ¿Se han calculado puntos de equilibrio de ingresos y gastos para los productos del organismo?	—	—	<u>T</u>

3.4 CREDITO Y COBRANZAS

3.4.1 <u>Centralización de la función</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
1. ¿Se encuentra centralizada la función de crédito y cobranzas o hay otros departamentos que también otorgan crédito o cobran a los clientes?	—	—	<u>A</u>
2. ¿La alta gerencia de crédito y cobranzas es quien autoriza los créditos, o aceptación de documentos?	—	—	<u>P</u>
3. ¿Se encuentra afianzado el personal de crédito y cobranzas?	—	—	<u>P</u>
4. ¿Realiza el departamento funciones adicionales?	—	—	<u>N</u>
5. ¿La cobranza se realiza a través de - instituciones de crédito?	—	—	<u>N</u>
6. ¿El envío de estados de cuenta a clientes, deudores, etc., se hace por el área de crédito y cobranzas?	—	—	<u>P</u>
7. ¿Dicho envío se realiza en forma clara y oportuna?	—	—	<u>T</u>
8. ¿Se tienen a los clientes clasificados según:	—	—	<u>T</u>
a. Situación financiera y crediticia?	—	—	
b. Capacidad económica?	—	—	
c. Formalidad del pago?	—	—	
d. Problemas con el cliente?	—	—	
9. ¿Los pagos los tiene clasificados según:	—	—	<u>T</u>
a. Buen cliente, paga normalmente?	—	—	
b. Cliente regular, en ocasiones se atrasa?	—	—	
c. Cliente malo?	—	—	
10. ¿Se lleva un expediente de crédito para cada uno de los clientes?	—	—	<u>T</u>

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
11. ¿Dentro del área de crédito y cobranzas se autorizan:	---	---	<u>T</u>
a. Notas de crédito por devoluciones?	---	---	
b. Bonificaciones?	---	---	
c. Rebajas?	---	---	
d. Descuentos?	---	---	
12. ¿Contienen los expedientes la información y documentos necesarios conforme a la política de crédito?	---	---	<u>P</u>

3.4.2 Bases y límites del crédito

13. ¿La alta gerencia de crédito y cobranzas es quien fija los límites del crédito?	---	---	<u>P</u>
14. ¿Existe otro funcionario para otorgar créditos y el límite del crédito?	---	---	<u>T</u>
15. ¿Están señalados los límites del crédito?	---	---	<u>T</u>
16. Se fijan plazos para cubrir los créditos otorgados?	---	---	<u>T</u>
17. ¿Para otorgar créditos, se investigan a los clientes?	---	---	<u>T</u>
18. ¿Se solicita garantía al cliente para otorgarle crédito?	---	---	<u>T</u>
19. ¿Se autorizan las ventas a crédito antes de entregarle la mercancía al cliente?	---	---	<u>T</u>
20. ¿Los expedientes de los clientes y deudores contienen :	---	---	<u>T</u>
a. Investigación de la necesidad del crédito?	---	---	
b. Análisis del cumplimiento y de solvencia del deudor?	---	---	
c. Límite del crédito?	---	---	

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
d. Garantías?	—	—	
e. Autorizaciones de los funcionarios competentes?	—	—	
21. ¿Está definido el destino que debe dárseles a las líneas de crédito autorizadas?	—	—	<u>T</u>
22. ¿Están definidos los plazos genéricos de pago que deben convenirse dentro de cada línea?	—	—	<u>T</u>
23. ¿Definen el interés máximo que debe aceptarse en cada línea?	—	—	<u>T</u>
24. ¿Tienen definidos los tiempos de contratos que deben aceptarse de cada línea?	—	—	<u>T</u>

3.4.3 Cobranzas

25. ¿La cobranza del día es entregada directamente a la caja?	—	—	<u>P</u>
26. ¿Hay control sobre el plazo que se tiene para entregar la cobranza del día en la caja?	—	—	<u>T</u>
27. ¿El cajero es la única persona autorizada para recibirla?	—	—	<u>T</u>
28. ¿El encargado de la correspondencia elabora relación diaria de remesas recibidas?	—	—	<u>T</u>
29. ¿Se envía copia de la relación a cobranzas para verificar el depósito y registro?	—	—	<u>T</u>
30. ¿Los pagos de clientes con cheques son expedidos a favor del organismo?	—	—	<u>P</u>
31. ¿Se prohíbe a los cobradores reciban cheques postdatados?	—	—	<u>T</u>

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
32. ¿Se tiene control sobre esos cheques ?	—	—	<u>T</u>
33. ¿Se anotan pagos parciales en los documentos o se elaboran recibos?	—	—	<u>T</u>
34. ¿Los cheques devueltos de clientes son recibidos en cobranzas con copia a con-tabilidad?	—	—	<u>T</u>
35. ¿El método de cobranza actual es eficiente?	—	—	<u>T</u>
36. ¿Verifican diariamente la continuidad en el folio de los avisos de crédito y cobranzas?	—	—	<u>P</u>
37. ¿Existe control para la guarda de esos avisos?	—	—	<u>N</u>
38. ¿Se verifica diariamente la cobranza?	—	—	<u>T</u>
39. ¿La cobranza permanece guardada con la debida seguridad?	—	—	<u>T</u>
40. ¿Pagos que efectúan los clientes directamente, se hacen con el cajero?	—	—	<u>T</u>
41. ¿Los documentos crediticios están sin alteraciones y borraduras?	—	—	<u>N</u>
42. ¿Verifican las firmas de los clientes?	—	—	<u>N</u>

3.4.4 Cartera de créditos vencidos

43. ¿Se otorga al cliente un plazo determinado para liquidar las cuentas vencidas antes de proceder por la vía judicial?	—	—	<u>P</u>
44. ¿Se cobran intereses moratorios?	—	—	<u>N</u>
45. ¿Se tiene algún control sobre los intereses moratorios?	—	—	<u>N</u>
46. ¿Se tiene establecido algún procedimiento para la autorización de cancelación de cuentas incobrables?	—	—	<u>P</u>

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
47. ¿Existe una disposición interna para - que las cuentas en litigio no estén en poder de los encargados de los registros de documentos por cobrar?	---	---	<u>T</u>
48. ¿Se comunica periódicamente a la alta gerencia, de los clientes que no cubren oportunamente su pago?	---	---	<u>T</u>
49. ¿Diariamente se comunica a los clientes que están excedidos en sus créditos?	---	---	<u>P</u>
50. ¿Están clasificados los documentos de cuentas por cobrar:	---	---	<u>T</u>
a. Semanales?	---	---	
b. Mensuales?	---	---	
c. Anuales?	---	---	
51. ¿Existen cuentas con saldos vencidos a más de sesenta días?	---	---	<u>T</u>
52. ¿El porcentaje de cuentas vencidas que han sido pasadas a cobro vía judicial, fue inferior al del ejercicio anterior?	---	---	<u>T</u>
53. ¿Se han llegado a convenios de pago -- sin recurrir a procedimientos legales?	---	---	<u>N</u>
54. ¿Se hacen análisis periódicos de la antigüedad de saldos de clientes y deudores, en coordinación con el área de ventas?	---	---	<u>T</u>
55. ¿Se depuran y comprueban los saldos de cuentas contenciosas?	---	---	<u>T</u>

3.4.5 Supervisión y control de crédito y cobranza

56. ¿Se efectúan periódicamente arquezos de documentos?	---	---	<u>T</u>
57. ¿Se tiene control sobre documentos en garantía?	---	---	<u>N</u>

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
58. ¿Los documentos se guardan con las debidas medidas de seguridad?	---	---	<u>P</u>
59. ¿Los documentos se inspeccionan periódicamente?	---	---	<u>N</u>
60. ¿Se requiere la presencia de más de una persona para abrir las cajas de seguridad?	---	---	<u>P</u>
61. ¿Estas personas son ajenas al manejo normal de los documentos ?	---	---	<u>T</u>
62. ¿Existe rotación de personal que registra los documentos entre las distintas secciones?	---	---	<u>N</u>
63. ¿Se verifica que se documenten las ventas?	---	---	<u>T</u>
64. ¿Se ha establecido seguimiento de las cuentas?	---	---	<u>T</u>
65. ¿Se siguen las instrucciones para entregar y recibir documentos dados a cobranza?	---	---	<u>P</u>
66. ¿Existe archivo adecuado de notas de crédito y de avisos de crédito?	---	---	<u>P</u>

3.5 CONTABILIDAD

3.5.1 <u>Catálogo de cuentas</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
1. ¿Existe un catálogo de cuentas?	—	—	<u>T</u>
2. ¿Está correctamente elaborado e incluye todas las cuentas en uso?	—	—	<u>T</u>
3. ¿Existe un instructivo del catálogo de cuentas?	—	—	<u>N</u>
4. ¿Está correctamente elaborado?	—	—	<u>N</u>
5. ¿El catálogo de cuentas sirve para planear por áreas de responsabilidad?	—	—	<u>N</u>
6. ¿Para lograr sus imprevistos se manejan cuentas de:	—	—	<u>P</u>
a. Fondo revolvente?	—	—	
b. Caja chica?	—	—	
c. Fondo de caja?	—	—	
d. Bancos?	—	—	
7. ¿El catálogo de cuentas en vigor facilita la formulación de la información financiera?	—	—	<u>N</u>
8. ¿Se realiza una revisión periódica del catálogo de cuentas y de su instructivo?	—	—	<u>P</u>
3.5.2 <u>Registro contable</u>			
9. ¿La alta gerencia de contabilidad es capaz de aplicar políticas contables importantes necesarias para operaciones eficientes y económicas?	—	—	<u>N</u>
10. ¿Se han detallado los procedimientos de registro?	—	—	<u>T</u>
11. ¿No existe atraso en el registro de las operaciones?	—	—	<u>T</u>
12. ¿Las normas de registro en vigor acatan los principios de contabilidad apli			

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
cables al organismo?	—	—	<u>P</u>
13. ¿El procedimiento que se sigue para concentrar las operaciones en cuentas de control se encuentra plenamente definido?	—	—	<u>N</u>
14. ¿Son adecuados los registros de propiedad y equipo para establecer una política de firme depreciación?	—	—	<u>P</u>

3.5.3 Información contable

15. ¿La alta gerencia de contabilidad utiliza técnicas eficientes de sistemas de información administrativa, a fin de disponer de la información necesaria para todos los niveles de la gerencia con tiempo suficiente para controlar el ámbito operativo?	—	—	<u>P</u>
16. ¿Los informes de control contable:	—	—	<u>N</u>
a. Son oportunos?	—	—	
b. Son fáciles de usar?	—	—	
c. Se han diseñado apropiadamente?	—	—	
17. ¿Los informes de contabilidad de costos proporcionan a los gerentes información significativa para el análisis de los costos?	—	—	<u>N</u>
18. ¿La gerencia de contabilidad reconoce que las unidades operacionales de nivel inferior requieren diferentes controles que las de los niveles superiores?	—	—	<u>N</u>
19. ¿Se asegura que la información contable sea exacta antes de que se transmita a la fuente apropiada:	—	—	<u>P</u>
a. Dentro del organismo?	—	—	
b. Fuera del organismo?	—	—	
20. ¿Los informes y resúmenes de contabilidad preparados por un sistema de infor			

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
mación administrativa se comunican oportunamente para modificar las operaciones presentes y futuras?	---	---	<u>P</u>
21. ¿Los informes de contabilidad apropiados se comunican oportunamente:	---	---	<u>P</u>
a. Al grupo de planificación?	---	---	
b. A cada una de las áreas funcionales del organismo?	---	---	
22. ¿Se pueden preparar fácilmente los siguientes informes contables con base en el sistema de información administrativa:	---	---	<u>N</u>
a. Informes de documentos por cobrar?	---	---	
b. Informes de documentos por pagar?	---	---	
c. Informes de nómina?	---	---	
d. Informes de costos?	---	---	
e. Estados financieros?	---	---	
f. Declaraciones de impuestos?	---	---	
23. ¿Los movimientos de las tarjetas auxiliares se operan diariamente y en forma oportuna?	---	---	<u>T</u>

3.5.4 Contabilidad de costos

24. ¿Los planes de contabilidad incluyen:	---	---	<u>N</u>
a. Un programa eficaz de reducción de costos?	---	---	
b. Una cláusula para mejorar los métodos de costos?	---	---	
25. ¿Se lleva contabilidad por fondos, por áreas de responsabilidad u otro sistema que aplique los costos a las unidades y oficinas en que se incurren y a los programas, proyectos o funciones que los originan?	---	---	<u>N</u>
26. ¿Se hace uso adecuado de los datos de costos para:	---	---	<u>N</u>

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
a. Fijar los precios de venta?	—	—	
b. Valuar los inventarios?	—	—	
c. Preparar estados financieros?	—	—	
d. Controlar las operaciones?	—	—	
e. Determinar las relaciones costo-volumen?	—	—	
27. ¿La gerencia de contabilidad muestra sus cualidades de líder emprendiendo una evaluación periódica de los costos por:	—	—	<u>N</u>
a. Departamentos y centros de costos?	—	—	
b. Productos y servicios?	—	—	
c. Programas y proyectos?	—	—	
28. ¿Las variaciones en los costos se analizan y transmiten al personal apropiado para su corrección?	—	—	<u>N</u>
29. ¿Ejerce la alta gerencia control de los costos no controlables, como seguro e impuestos al personal ?	—	—	<u>N</u>
30. ¿Ejerce la alta gerencia control de los costos controlables, como materiales y mano de obra directos?	—	—	<u>N</u>
31. ¿Se estructuran los datos de contabilidad de modo que se puedan calcular fácilmente los costos?	—	—	<u>N</u>
32. ¿La estructura del organismo permite analizar e informar oportunamente acerca de variaciones de costos, para emprender la acción correctiva si es necesario?	—	—	<u>N</u>

3.5.5 Control contable

33. ¿Existe un sistema adecuado de retroalimentación de las partidas de excepción?	—	—	<u>N</u>
34. ¿La alta gerencia de contabilidad utiliza el concepto de retroalimentación?	—	—	

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
es decir, se examinan las condiciones que están fuera de control para emprender una acción correctiva?	—	—	<u>N</u>
35. ¿Se ejerce control suficiente de:	—	—	<u>N</u>
a. Cuentas por cobrar?	—	—	
b. Activos fijos?	—	—	
c. Otros activos?	—	—	
d. Cuentas por pagar?	—	—	
e. Otros documentos por pagar?	—	—	
36. ¿Existe control de los registros:	—	—	<u>P</u>
a. De activos?	—	—	
b. De pasivos?	—	—	
c. De cuentas de capital?	—	—	
d. De asientos de resultados?	—	—	
37. ¿Son adecuados esos registros existentes?	—	—	<u>N</u>
38. ¿Están al corriente?	—	—	<u>N</u>
39. ¿Existe control interno adecuado en:	—	—	<u>P</u>
a. Control contable interno (detalladas sumas iguales)?	—	—	
b. Comprobación interna (comprobación recíproca de varias personas)?	—	—	
40. ¿Se aplican procedimientos eficaces de control contable interno?	—	—	<u>P</u>
41. ¿Se aplican procedimientos eficaces de comprobación interna?	—	—	<u>P</u>

3.5.6 Sistemas computarizados

42. ¿El organismo cuenta con un sistema de computación?	—	—	<u>T</u>
43. ¿Lo utiliza en actividades de :	—	—	<u>T</u>
a. Planeación y presupuesto?	—	—	

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
b. Estadística y control de operaciones?	---	---	
c. Registro contable?	---	---	
44. ¿Para adquirir o rentar el equipo de cómputo se hizo un estudio formal de su necesidad y costeabilidad?	---	---	<u>T</u>
45. ¿Se lleva registro del tiempo de procesamiento de cada aplicación y del tiempo de utilización del equipo, con el objeto de juzgar su costeabilidad y programar su aprovechamiento óptimo?	---	---	<u>P</u>
46. ¿El volumen de trabajo es suficiente para justificar el servicio de computación?	---	---	<u>P</u>
47. ¿Se realizan valuaciones periódicas de las actividades de la oficina de cómputo?	---	---	<u>P</u>
48. ¿Se prohíbe que personas ajenas al servicio tengan acceso a las instalaciones?	---	---	<u>P</u>
49. ¿Se controla el acceso a las bodegas de cintas, discos y formas numeradas?	---	---	<u>P</u>
50. ¿Guardan en bodegas de seguridad las cintas y discos?	---	---	<u>P</u>

4. RECURSOS HUMANOS

4.1 PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

4.1.1 <u>Planes</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
1. ¿La planificación de recursos humanos está integrada a la función de planificación del organismo?	—	—	<u>N</u>
2. ¿Son las necesidades de mano de obra una parte integral de los planes a largo plazo del organismo?	—	—	<u>N</u>
3. ¿Se ejerce un control adecuado de la planificación de la mano de obra, de modo que se disponga de suficiente personal para manejar la carga de trabajo bajo corriente?	—	—	<u>N</u>
4. ¿Disfruta el organismo de niveles estables de empleo que minimicen el problema de sustitución de la mano de obra?	—	—	<u>N</u>
5. ¿Las relaciones de información se han definido claramente y las comprende el personal?	—	—	<u>N</u>
6. ¿Se preparan suplentes de personal para lograr continuidad en las operaciones?	—	—	<u>N</u>

4.1.2 Rotación de personal

7. ¿Los planes de personal incluyen una disposición para la rotación de la mano de obra?	—	—	<u>P</u>
8. ¿Se tienen índices de rotación de personal?	—	—	<u>P</u>
9. ¿Se mantienen registros para controlar la rotación de personal?	—	—	<u>P</u>

4.1.3 Otras consideraciones

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
10. ¿Se ha establecido un control eficaz del tiempo extra de los empleados?	<u>---</u>	<u>---</u>	<u>T</u>
11. ¿Hay un control administrativo eficaz de los programas de capacitación del organismo?	<u>---</u>	<u>---</u>	<u>P</u>

4.2 RECLUTAMIENTO, SELECCION Y CONTRATACION

4.2.1 <u>Reclutamiento y selección</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
1. ¿Se recurre a las fuentes de obtención correctas, para la obtención de candidatos ?	---	---	<u>T</u>
2. ¿Se realizan las investigaciones necesarias?	---	---	<u>N</u>
3. ¿Se tienen registradas suficientes -- fuentes de reclutamiento, a quien recurrir en caso de suplir una vacante?	---	---	<u>N</u>
4. ¿Se encuentra perfectamente centralizada la función de entrevistar y tramitar las solicitudes de empleo?	---	---	<u>N</u>
5. ¿Se han determinado los requisitos de ingreso al organismo?	---	---	<u>T</u>
6. ¿Existe un esquema de organización que indique los puestos que requiere el organismo?	---	---	<u>P</u>
7. ¿Existen procedimientos para reclutar o seleccionar personal para llenar vacantes a nuevos puestos?	---	---	<u>P</u>
8. ¿Se realizan pruebas psicotécnicas de acuerdo al tipo de puesto?	---	---	<u>N</u>
9. ¿Se entrevistan los prospectos con el jefe del departamento?	---	---	<u>N</u>
10. ¿Se tienen programas de reclutamiento?	---	---	<u>N</u>
11. ¿Se tienen incluidos programas de selección?	---	---	<u>P</u>
12. ¿Cuida el jefe departamental la selección final de sus subordinados?	---	---	<u>N</u>
13. ¿Hay un control adecuado de reclutamiento y selección para llenar vacan <u>o</u> nuevos puestos?	---	---	<u>P</u>

<u>4.2.2 Contratación de personal</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
14. ¿Se tienen procedimientos adecuados - para la contratación de personal?	—	—	<u>T</u>
15. ¿La contratación se hace con base en el estudio de selección?	—	—	<u>N</u>
16. ¿Se tienen bien definidos los requisitos para la contratación definitiva?	—	—	<u>T</u>
17. ¿Es adecuada la política que sigue el organismo en materia de contratación definitiva?	—	—	<u>N</u>

4.3 ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS

4.3.1 <u>Procedimientos de análisis de puestos</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
1. ¿Se tiene un programa de análisis de - puestos?	---	---	<u>N</u>
2. ¿Se tienen sistemas adecuados de aná-- lisis de puestos?	---	---	<u>N</u>
3. ¿Se hacen análisis de acuerdo a los - puestos?	---	---	<u>N</u>
4. ¿Se hacen con oportunidad los análisis de puestos?	---	---	<u>N</u>
5. ¿Se utiliza el análisis de puestos pa- ra determinar las bases de la contrata- ción definitiva?	---	---	<u>P</u>
6. ¿Se consideran las necesidades de dele- gación de funciones para definir los - puestos?	---	---	<u>N</u>
7. ¿Hay adecuadas descripciones del traba- jo de todos los puestos del personal?	---	---	<u>T</u>
8. ¿Participan los ejecutivos y superviso- res en la descripción de puestos?	---	---	<u>N</u>
9. ¿Se encuentran por escrito cada una de las descripciones de puestos dentro - del organismo?	---	---	<u>T</u>
10. ¿Se incluye en la descripción de pue- tos requerimientos de:	---	---	<u>N</u>
a. Educación?	---	---	
b. Especialización?	---	---	
c. Experiencia?	---	---	
11. ¿Se hace un análisis periódico de la descripción en atención a la utilidad del trabajo que realizan?	---	---	<u>N</u>
12. ¿Se tiene un programa definido de va- luación de puestos?	---	---	<u>P</u>

<u>4.3.2 Procedimientos de valuación de puestos</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
13. ¿Está en uso un sistema definido de - valuación de puestos?	---	---	<u>P</u>
14. ¿Se realiza un cálculo adecuado del - sueldo tomando en cuenta la valuación de puestos?	---	---	<u>N</u>
15. ¿Se realiza con oportunidad la valua- ción de puestos?	---	---	<u>N</u>

4.4 CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO

4.4.1 Capacitación

	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
1. ¿Promueve activamente el organismo sus programas de capacitación, para reclutar a quienes son capaces de ser buenos empleados pero que carecen de los conocimientos requeridos? .	—	—	<u>P</u>
2. ¿La gerencia de personal es suficientemente progresista para tener un programa de capacitación en curso para:	—	—	<u>N¹²</u>
a. Mejorar su comportamiento?	—	—	
b. Determinar los ascensos?	—	—	
c. Determinar las remuneraciones?	—	—	
3. ¿El departamento de recursos humanos - capacita a los empleados para la expansión de sus operaciones?	—	—	<u>P</u>
4. ¿Es adecuado el programa de capacitación del organismo para la expansión futura?	—	—	<u>N</u>
5. ¿Se toma en cuenta el análisis de puestos para determinar las bases del establecimiento de programas de capacitación?	—	—	<u>N</u>

4.4.2 Entrenamiento

6. ¿El departamento de recursos humanos - mantiene un programa eficaz de adiestramiento para todo el personal clave?	—	—	<u>P</u>
7. ¿Se tienen cursos de entrenamiento específicos al personal susceptible de ser promovido?	—	—	<u>P</u>
8. ¿Se tiene un programa de entrenamiento para el personal en general?	—	—	<u>P</u>

4.5 PRESTACIONES E INCENTIVOS

4.5.1 <u>Prestaciones</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
1. ¿Se determina con anticipación los períodos de vacaciones?	—	—	<u>N</u>
2. ¿Se han establecido los días de descanso?	—	—	<u>N</u>
3. ¿Existe un sistema de pensiones y jubilaciones del personal?	—	—	<u>T</u>
4. ¿La estructura de prestaciones del organismo se compara favorablemente con la de otras empresas?	—	—	<u>T</u>
5. ¿Se dan gratificaciones a los trabajadores?	—	—	<u>P</u>
4.5.2 <u>Sistemas de registro</u>			
6. ¿Se tienen registros de personal adecuados, respecto a:	—	—	<u>T</u>
a. Retardos?	—	—	
b. Permisos?	—	—	
c. Ausentismos?	—	—	
7. ¿Se tienen registros de personal para cada empleado?	—	—	<u>T</u>
8. ¿Se tiene un registro de las horas hombre presupuestadas y las cumplidas por programa, proyecto o función?	—	—	<u>T</u>
9. ¿Se avisa con oportunidad a las oficinas de personal y a los pagadores de las bajas en las nóminas?	—	—	<u>T</u>
10. ¿Existe una autorización adecuada para:	—	—	<u>T</u>
a. El pago de tiempo extra?	—	—	
b. Ausencias por enfermedad?	—	—	
c. Permisos?	—	—	

4.5.3 <u>Sueldos y Salarios</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
11. ¿Se tiene una reserva para revisiones - periódicas de sueldos y salarios?	---	---	<u>N</u>
12. ¿Se tienen organizados los sueldos y - salarios, de manera que prevean un in- cremento periódico?	---	---	<u>N</u>
13. ¿Se realiza un cálculo adecuado del -- sueldo tomando en cuenta la valuación de puestos?	---	---	<u>N</u>
14. ¿Se cuenta con tablas de sueldos y sa- larios de industrias del ramo y por re- giones?	---	---	<u>T</u>
15. ¿De los sueldos no reclamados se hace un reporte directo a contabilidad?	---	---	<u>T</u>
16. ¿Existen controles que eviten pagar -- dos veces un sueldo o salario, en caso de que éste hubiere sido pagado por an- ticipado?	---	---	<u>T</u>
17. ¿Son autorizados los cambios de sala- rios:	---	---	<u>T</u>
a. Por escrito?	---	---	
b. Por el Departamento de Personal?	---	---	
c. Por algún funcionario facultado?	---	---	
18. ¿Se hace una revisión de los elementos determinantes del pago?	---	---	<u>T</u>
4.5.4 <u>Incentivos</u>			
19. ¿Se otorgan premios e incentivos por - aumento en la productividad?	---	---	<u>P</u>
20. ¿Se tiene establecido algún plan de - incentivos dirigido a la estabilización del personal?	---	---	<u>N</u>

4.6 SEGURIDAD E HIGIENE

<u>4.6.1 Seguridad</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>CALIF.</u>
1. ¿Existen programas organizados de seguridad?	—	—	<u>P</u>
2. ¿Se mantienen registros de los accidentes y se investigan sus causas?	—	—	<u>P</u>
3. ¿Conocen los supervisores las instrucciones adecuadas en caso de accidentes?	—	—	<u>N</u>
4. ¿Se toman las precauciones necesarias para la protección de todo el personal?	—	—	<u>N</u>
5. ¿Se han estudiado las causas y métodos para eliminar:	—	—	<u>N</u>
a. La fatiga?	—	—	
b. La monotonía?	—	—	
c. La tensión mental?	—	—	
6. ¿Se difunde mediante folletos, carteles o conferencias:	—	—	<u>N</u>
a. La importancia de la salud mental?	—	—	
b. La prevención de enfermedades profesionales?	—	—	
c. La prevención de accidentes?	—	—	
<u>4.6.2 Higiene</u>			
7. ¿Se mantiene un programa de cuidado y limpieza del organismo?	—	—	<u>N</u>

3.5 TABULACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

3.5.1 Tabulación.

El procedimiento seguido para la tabulación de los resultados obtenidos en la comparación de los aspectos y detalles contemplados en el modelo propuesto en esta investigación, contra los contenidos en el documento normativo de la auditoría gubernamental denominado "Bases Generales del Programa Anual de Auditoría 1984", emitido por la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, para determinar el grado de inclusión de aspectos de auditoría administrativa en el mencionado documento, fue el siguiente:

- 1o. Se definieron las subfunciones integrantes de cada una de las 4 áreas funcionales, así como los elementos que conforman las 4 etapas del proceso administrativo.
- 2o. Se computaron los detalles considerados total (T), o parcialmente (P), así como los no considerados (N) en el documento citado, de todos los aspectos integrantes de cada una de las subfunciones y elementos.
- 3o. Se determinó la cantidad de cuestionamientos o detalles por cada aspecto, y en base a dichas cantidades se obtuvieron las cifras relativas de los resultados de la comparación, de los detalles considerados en el modelo propuesto, en esta investigación contra los contenidos en el documento.
- 4o. Finalmente se concentraron todos los resultados obtenidos por área funcional y por etapa del proceso administrativo, con el objeto de lograr una visión general de la comparación mencionada en el punto anterior.

TABULACION DE RESULTADOS

ETAPA - ELEMENTO - ASPECTO	NUMERO DE CUESTIONES				PORCENTAJE		
	-T-	-P-	-N-	TOT.	TOTAL	PARCIAL	NADA
A. PLANEACION	23	17	30	70	33.0	24.0	43.0
A.1 <u>OBJETIVOS</u>	5	4	10	19	26.5	21.0	52.5
A.1.1 Definición, tipos y cant.	2	1	1	4			
A.1.2 Proced. de fijación y dif.	1	1	3	5			
A.1.3 Análisis intrínseco	2	2	5	9			
A.1.4 Análisis extrínseco	-	-	1	1			
A.2 <u>ESTRATEGIAS</u>	1	1	3	5	20.0	20.0	60.0
A.2.1 Definición, tipos y cant.	1	1	-	2			
A.2.2 Proced. de fijación, dif.	-	-	3	3			
A.3 <u>POLITICAS</u>	6	4	1	11	55.0	36.0	9.0
A.3.1 Definición, tipos y cant.	1	2	1	4			
A.3.2 Proced. de fijación, dif.	5	1	-	6			
A.3.3 Análisis intrínseco	-	1	-	1			
A.4 <u>NORMAS</u>	1	-	5	6	16.5	---	83.5
A.4.1 Definición, tipos y cant.	1	-	2	3			
A.4.2 Análisis intrínseco	-	-	3	3			
A.5 <u>PLANES Y PROGRAMAS</u>	2	7	10	19	10.5	37.0	52.5
A.5.1 Definición, tipos y cant.	2	1	3	6			
A.5.2 Proced. de fijación, dif.	-	4	4	8			
A.5.3 Análisis intrínseco	-	2	3	5			
A.6 <u>PRESUPUESTOS</u>	8	1	1	10	80.0	10.0	10.0
A.6.1 Definición, tipos y cant.	3	1	-	4			
A.6.2 Proced. de fijación, dif.	3	-	1	4			
A.6.3 Análisis intrínseco	2	-	-	2			
B. ORGANIZACION	12	23	54	89	13.5	26.0	60.5
B.1 <u>ESTRUCTURA</u>	-	3	10	13	---	23.0	77.0
B.1.1 Difusión, comprensión y c.	-	2	3	5			
B.1.2 Evaluación y flexibilidad	-	1	7	8			
B.2 <u>FUNCIONES</u>	5	5	7	17	29.5	29.5	41.0
B.2.1 Definición	3	1	1	5			

ETAPA - ELEMENTO - ASPECTO	NUMERO DE CUESTIONES				PORCENTAJE		
	-T-	-P-	-N-	TOT.	TOTAL	PARCIAL	NADA
B.2.2 Equilibrio y flexibilidad	-	2	3	5			
B.2.3 Coordinación, centraliz.	2	2	3	7			
B.3 <u>PRINCIPIOS</u>	-	3	11	14	---	21.5	78.5
B.3.1 Equilibrio autoridad-res.	-	2	4	6			
B.3.2 De especialización	-	-	1	1			
B.3.3 De dirección-control.	-	-	4	4			
B.3.4 Unidad de mando	-	1	2	3			
B.4 <u>METODOS Y PROCEDIMIENTOS</u>	5	8	3	16	31.0	50.0	19.0
B.4.1 Eficiencia, empleo y flex.	3	5	2	10			
B.4.2 Proced. de fijación, dif.	2	1	1	4			
B.4.3 Análisis intrínseco	-	2	-	2			
B.5 <u>MANUAL DE ORGANIZACION</u>	2	3	3	8	25.0	37.5	37.5
B.5.1 Contenido, difusión	2	1	1	4			
B.5.2 Flexibilidad y evaluación	-	2	2	4			
B.6 <u>ORGANIGRAMAS</u>	-	1	9	10	---	10.0	90.0
B.6.1 Estructura y tipos	-	-	2	2			
B.6.2 Autorización, codificac.	-	-	4	4			
B.6.3 Flexibilidad y evaluación	-	1	3	4			
B.7 <u>AMBITO LABORAL</u>	-	-	11	11	---	---	100.0
B.7.1 Estructura del ámbito lab.	-	-	5	5			
B.7.2 Flexibilidad	-	-	6	6			
C. <u>DIRECCION</u>	-	2	37	39	---	5.0	95.0
C.1 <u>COMUNICACION</u>	-	-	12	12	---	---	100.0
C.1.2 Medios de comunicación	-	-	10	10			
C.1.2 Retroalimentación	-	-	2	2			
C.2 <u>TOMA DE DECISIONES</u>	-	2	10	12	---	16.5	83.5
C.2.1 Ambito de aplicación	-	-	4	4			
C.2.2 Proced. de aplicación	-	2	6	8			
C.3 <u>LIDERAZGO</u>	-	-	7	7	---	---	100.0
C.3.1 Eficiencia	-	-	7	7			

ETAPA - ELEMENTO - ASPECTO			NUMERO DE CUESTIONES			PORCENTAJE		
FUNCION - SUBFUNCION - ASPECTO	-T-	-P-	-N-	TOT.	TOTAL	PARCIAL	NADA	
C.4 <u>SUPERVISION</u>	8	-	-	8	---	---	100.0	
C.4.1 Eficiencia	5	-	-	5				
C.4.2 Motivación	3	-	-	3				
D. <u>CONTROL</u>	6	12	23	41	14.5	29.5	56.0	
D.1 <u>SISTEMAS DE INFORMACION</u>	1	2	5	8	12.5	25.0	62.5	
D.2 <u>NORMAS DE ACTUACION</u>	3	1	4	8	37.5	12.5	50.0	
D.3 <u>MEDICION DE RESULTADOS</u>	2	6	7	15	13.5	40.0	46.5	
D.4 <u>MEDIDAS CORRECTIVAS</u>	-	3	7	10	---	30.0	70.0	
1. <u>MERCADOTECNIA</u>	6	46	88	140	4.0	33.0	63.0	
1.1 <u>VENTAS</u>	4	15	28	47	8.5	31.9	59.6	
1.1.1 Objetivos y estrategias	-	1	-	1				
1.1.2 Planes y políticas	2	1	4	7				
1.1.3 Procedimientos y presup.	1	2	2	5				
1.1.4 Estructura formal e inf.	1	-	2	3				
1.1.5 Funciones y princ. de org.	-	1	3	4				
1.1.6 Toma de decisiones	-	1	3	4				
1.1.7 Comunicación	-	1	2	3				
1.1.8 Supervisión	-	1	3	4				
1.1.9 Coordinación	-	1	1	2				
1.1.10 Motivación	-	-	2	2				
1.1.11 Estándares y estadísticas	-	-	2	2				
1.1.12 Medición de resultados	-	3	1	4				
1.1.13 Retroalimentación	-	3	3	6				
1.2 <u>INVESTIGACION DE MERCADOS</u>	-	5	23	28	---	17.9	82.1	
1.2.1 Planes y objetivos	-	2	1	3				
1.2.2 Normas y políticas	-	-	2	2				
1.2.3 Mercado potencial y adec.	-	1	3	4				
1.2.4 Estructura formal e inf.	-	-	2	2				
1.2.5 Costos de inv. de mercados	-	-	2	2				
1.2.6 Sistemas de inf. y estadís.	-	1	8	9				
1.2.7 Comunicación y liderazgo	-	1	5	6				
1.3 <u>CANALES DE DISTRIBUCION</u>	2	15	10	27	7.5	55.5	37.0	
1.3.1 Políticas, planes y prog.	-	3	-	3				
1.3.2 Proced. de selección y util.	2	2	-	4				
1.3.3 Programas de asesoría a dist.	-	4	2	6				

FUNCION - SUBFUNCION - ASPECTO	NUMERO DE CUESTIONES			PORCENTAJE			
	-T-	-P-	-N-	TOT.	TOTAL	PARCIAL	NADA
1.3.4 Estructura y Costos de Dist.	-	1	4	5			
1.3.5 Comunicación	-	1	2	3			
1.3.6 Retroalimentación	-	3	1	4			
1.3.7 Inventario de art. terminados	-	1	1	2			
1.4 <u>PUBLICIDAD Y PROMOCION</u>	-	4	14	18	---	22.3	77.7
1.4.1 Planes y Programas	-	2	2	4			
1.4.2 Presupuesto	-	2	2	4			
1.4.3 Estructura formal	-	-	2	2			
1.4.4 Costos de Publicidad y Prom.	-	-	2	2			
1.4.5 Comunicación Lid. y Coord.	-	-	2	2			
1.4.6 Medición de Resultados	-	-	4	4			
1.5 <u>PRECIOS</u>	-	6	3	9	---	66.7	33.3
1.5.1 Punto de equilibrio	-	1	1	2			
1.5.2 Políticas y Proc. para cal.	-	5	2	7			
1.6 <u>MARCAS Y ETIQUETAS</u>	-	1	6	7	---	14.3	85.7
1.6.1 Procd. de Aplic. y Selec.	-	-	3	3			
1.6.2 Aspectos legales	-	1	-	1			
1.6.3 Análisis Intrínseco	-	-	2	2			
1.6.4 Análisis Extrínseco	-	-	1	1			
2. <u>PRODUCCION</u>	25	54	118	197	12.5	27.5	60.0
2.1 <u>OPERACION</u>	4	16	39	59	7.0	27.0	66.0
2.1.1 Planes	-	2	1	3			
2.1.2 Programas	-	1	6	7			
2.1.3 Presupuestos	-	-	3	3			
2.1.4 Consd. Gral. de Planeación	-	1	1	2			
2.1.5 Estructura de la subfunción	1	1	1	3			
2.1.6 Métodos y Proc. de Prod.	1	2	5	8			
2.1.7 Consd. Grales. de Org.	-	1	6	7			
2.1.8 Comunicación	-	1	2	3			
2.1.9 Liderazgo	-	-	4	4			
2.1.10 Supervisión	-	2	2	4			
2.1.11 Consid. Grales. de Dirección	-	1	2	3			
2.1.12 Control de Operaciones	-	3	2	5			
2.1.13 Control de Desperdicios	-	1	1	2			
2.1.14 Consd. Gral. de Control	2	-	3	5			
2.2 <u>CONTROL DE CALIDAD</u>	4	6	11	21	19.0	28.6	52.4
2.2.1 Programas	-	-	4	4			
2.2.2 Métodos y procedimientos	2	1	4	7			
2.2.3 Supervisión	1	2	1	4			
2.2.4 Estándares	1	3	2	6			

FUNCION - SUBFUNCION - ASPECTO	NUMERO DE CUESTIONES				PORCENTAJE		
	-T-	-P-	-H-	TOT. TOTAL	PARCIAL	NADA	
2.3. <u>MANTENIMIENTO</u>	-	2	9	11	---	18.2	81.8
2.3.1 Estudios y Programas	-	2	5	7			
2.3.2 Sistema	-	-	2	2			
2.3.3 Comunicación	-	-	1	1			
2.3.4 Control	-	-	1	1			
2.4. <u>FABRICACION</u>	4	5	20	29	14	17.0	69.0
2.4.1 Estudios e Investigaciones	1	2	2	5			
2.4.2 Procesos	-	-	4	4			
2.4.3 Manuales Operativos	-	-	2	2			
2.4.4 Comunicación y Liderazgo	-	-	6	6			
2.4.5 Seguridad e Higiene	-	2	3	5			
2.4.6 Consid. Grlas. de Control	3	1	3	7			
2.5 <u>INSTALACIONES, TRAFICO Y TRANSP.</u>	-	7	10	17	---	41.2	58.8
2.5.1 Estudios de Disp. de la Planta	-	1	2	3			
2.5.2 Disposición de las Inst.	-	4	6	10			
2.5.3 Control de Mov. de Mat.	-	2	2	4			
2.6 <u>INVENTARIOS</u>	5	12	13	30	16.7	40.0	43.3
2.6.1 Planes	-	1	2	3			
2.6.2 Métodos y sistemas	-	3	4	7			
2.6.3 Consideraciones Grlas. D. y C.	1	5	3	9			
2.6.4 Existencias	1	3	2	6			
2.6.5 Almacenamiento	3	-	2	5			
2.7. <u>COMPRAS</u>	8	6	16	30	26.7	20.0	53.3
2.7.1 Planes y Programas	-	2	4	6			
2.7.2 Métodos y Procedimientos	1	1	2	4			
2.7.3 Estructura de la función	2	-	1	3			
2.7.4 Comunicación y Liderazgo	-	2	1	3			
2.7.5 Control de Pedidos	3	-	3	6			
2.7.6 Control de Requisiciones	1	-	2	3			
2.7.7 Control de Cotizaciones	1	1	-	2			
2.7.8 Control de Requisiciones	-	-	3	3			
3. <u>FINANZAS</u>	90	50	84	224	40.0	22.5	37.5
3.1 <u>PRESUPUESTOS</u>	12	3	9	24	50.0	12.5	37.5
3.1.1 Base presupuestal	1	1	4	6			
3.1.2 Ejercicio Presupuestal	2	-	3	5			

FUNCION - SUBFUNCION - ASPECTO	NUMERO DE CUESTIONES				PORCENTAJE		
	-T-	-P-	-N-	TOT.	TOTAL	PARCIAL	NADA
3.1.3 Presupuestos por Programa	2	1	2	5			
3.1.4 Control presupuestal	7	1	-	8			
3.2 <u>TESORERIA</u>	13	2	17	32	40.6	6.3	53.1
3.2.1 Flujo de efectivo	9	1	-	10			
3.2.2 Impuestos	-	-	2	2			
3.2.3 Ingresos y Egresos	1	-	13	14			
3.2.4 Fondos de Efectivo	3	1	2	6			
3.3 <u>FINANZAS</u>	18	12	22	52	35.0	23.0	42.0
3.3.1 Planificación Financiera	9	6	6	21			
3.3.2 Capital Invertido	1	3	4	8			
3.3.3 Información Financiera	1	1	4	6			
3.3.4 Inventarios	4	-	1	5			
3.3.5 Control Financiero	1	2	5	8			
3.3.6 Punto de Equilibrio	2	-	2	4			
3.4 <u>CREDITO Y COERANZAS</u>	39	15	12	66	59.0	23.0	18.0
3.4.1 Centralización de la Func.	5	4	3	12			
3.4.2 Bases y Limites del Cred.	11	1	-	12			
3.4.3 Cobranzas	12	3	3	18			
3.4.4 Cartera de Creditos Vencidos	7	3	3	13			
3.4.5 Supervisión y Control C.y c.	4	4	3	11			
3.5 <u>CONTABILIDAD</u>	8	18	24	50	16.0	36.0	48.0
3.5.1 Catálogo de Cuentas	2	2	4	8			
3.5.2 Registro Contable	2	2	2	6			
3.5.3 Información Contable	1	4	4	9			
3.5.4 Contabilidad de Costos	-	-	9	9			
3.5.5 Control Contable	-	4	5	9			
3.5.6 Sistemas Computarizados	3	6	-	9			
4. <u>RECURSOS HUMANOS</u>	19	20	39	78	24.0	26.0	50.0
4.1. <u>PLANEACION DE RECURSOS H.</u>	1	4	6	11	9.0	36.5	54.5
4.1.1 Planes	-	-	6	6			
4.1.2 Relación de Personal	-	3	-	3			
4.1.3 Otras consideraciones	1	1	-	2			
4.2 <u>RECLUTAMIENTO SELEC. Y CONTR.</u>	4	4	9	17	23.5	23.5	53.0
4.2.1 Reclutamiento y Selección	2	4	7	13			
4.2.2 Contratación	2	-	2	4			

FUNCION - SUBFUNCION - ASPECTO	NUMERO DE CUESTIONES			PORCENTAJE		
	-T-	-P-	-N-	TOT.	TOTAL PARCIAL	NADA
4.3 <u>ANALISIS Y VALUACION DE P.</u>	2	3	10	15	13.0	67.0
4.3.1 Proced. de Análisis de Puest.	2	2	8	12		
4.3.2 Proced. de valuación de Pue.	-	1	2	3		
4.4 <u>CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO</u>	-	5	3	8	---	37.5
4.4.1 Capacitación	-	2	3	5		
4.4.2 Entrenamiento	-	3	-	3		
4.5 <u>PRESTACIONES E INCENTIVOS</u>	12	2	6	20	60.0	30.0
4.5.1 Prestaciones	2	1	2	5		
4.5.2 Sistemas de registro	5	-	-	5		
4.5.3 Sueldos y salarios	5	-	3	8		
4.5.4 Incentivos	-	1	1	2		
4.6 <u>SEGURIDAD E HIGIENE</u>	-	2	5	7	---	71.5
4.6.1 Seguridad	-	2	2	4		
4.6.2 Higiene	-	-	3	3		

GRADO DE INCLUSION DE LOS ASPECTOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN EL DOCUMENTO "BASES GENERALES DEL PROGRAMA ANUAL DE AUDITORIA 1984", SEGUN EL MODELO ESTRUCTURADO (PROCESO ADMINISTRATIVO).

ETAPA	ELEMENTO	GRADO DE INCLUSION %			
		TOTAL (T)	PARCIAL (P)	SUMA (T+P)	NADA (N)
<u>PLANEACION</u>		<u>33.0</u>	<u>24.0</u>	<u>57.0</u>	<u>43.0</u>
	- OBJETIVOS	26.5	21.0	47.5	52.5
	- ESTRATEGIAS	20.0	20.0	40.0	60.0
	- POLITICAS	55.0	36.0	91.0	9.0
	- NORMAS	16.5	---	16.5	83.5
	- PLANES Y PROGRAMAS	10.5	37.0	47.5	52.5
	- PRESUPUESTOS	80.0	10.0	90.0	10.0
<u>ORGANIZACION</u>		<u>13.5</u>	<u>26.0</u>	<u>39.5</u>	<u>60.5</u>
	- ESTRUCTURA	---	23.0	23.0	77.0
	- FUNCIONES	29.5	29.5	59.0	41.0
	- PRINCIPIOS	---	21.5	21.5	78.5
	- METODOS Y PROCEDIM.	31.0	50.0	81.0	19.0
	- MANUAL DE ORGANIZA.	25.0	37.5	62.5	37.5
	- ORGANIGRAMAS	---	10.0	10.0	90.0
	- AMBITO LABORAL	---	---	---	100.0
<u>DIRECCION</u>		<u>---</u>	<u>5.0</u>	<u>5.0</u>	<u>95.0</u>
	- COMUNICACION	---	---	---	100.0
	- TOMA DE DECISIONES	---	16.5	16.5	83.5
	- LIDERAZGO	---	---	---	100.0
	- SUPERVISION	---	---	---	100.0
<u>CONTROL</u>		<u>14.5</u>	<u>29.5</u>	<u>44.0</u>	<u>56.0</u>
	- SISTEMAS DE INFORM.	12.5	25.0	37.5	62.5
	- NORMAS DE ACTUACION	37.5	12.5	50.0	50.0
	- MEDICION DE RESULTA.	13.5	40.0	53.5	46.5
	- MEDIDAS CORRECTIVAS	---	30.0	30.0	70.0

GRADO DE INCLUSION DE LOS ASPECTOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA
EN EL DOCUMENTO "BASES GENERALES DEL PROGRAMA ANUAL DE AUDITO-
RIA 1984", SEGUN EL MODELO ESTRUCTURADO.

FUNCION	SUBFUNCION	GRADO DE INCLUSION %			
		TOTAL (T)	PARCIAL (P)	SUMA (T+P)	NADA (N)
<u>MERCADOTECNIA</u>		<u>4.0</u>	<u>33.0</u>	<u>37.0</u>	<u>63.0</u>
	- VENTAS	8.5	31.9	40.4	59.6
	- INVESTIGACION DE MERC.	---	17.9	17.9	82.1
	- CANALES DE DISTRIBUC.	7.4	55.6	63.0	37.0
	- PUBLICIDAD Y PROMOCION	---	22.3	22.3	77.7
	- PRECIOS	---	66.7	66.7	33.3
	- MARCAS Y ETIQUETAS	---	14.3	14.3	85.7
<u>FINANZAS</u>		<u>40.0</u>	<u>22.5</u>	<u>62.5</u>	<u>37.5</u>
	- PRESUPUESTOS	50.0	12.5	62.5	37.5
	- TESORERIA	40.6	6.3	46.9	53.1
	- FINANZAS	35.0	23.0	58.0	42.0
	- CREDITO Y COBRANZAS	59.0	23.0	82.0	18.0
	- CONTABILIDAD	16.0	36.0	52.0	48.0
<u>PRODUCCION</u>		<u>12.5</u>	<u>27.5</u>	<u>20.0</u>	<u>60.0</u>
	- OPERACION	7.0	27.0	34.0	66.0
	- CONTROL DE CALIDAD	19.0	28.6	47.6	52.4
	- MANTENIMIENTO	---	18.2	18.2	81.8
	- FABRICACION	14.0	17.0	31.0	69.0
	- TRAFICO Y TRANSPORTE	---	41.2	41.2	58.8
	- INVENTARIOS	16.7	40.0	56.7	43.3
	- COMPRAS	26.7	20.0	46.7	53.3
<u>RECURSOS HUMANOS</u>		<u>25.5</u>	<u>23.0</u>	<u>48.5</u>	<u>51.5</u>
	- PLANEACION DE R.H.	9.0	36.5	45.5	54.5
	- RECLUTAMIENTO, SELEC.	23.5	23.5	47.0	53.0
	- ANALISIS Y VAL. DE P.	13.5	20.0	33.5	66.5
	- CAPACITACION Y ENTREN.	---	62.5	62.5	37.5
	- PRESTACIONES E INCENT.	60.0	10.0	70.0	30.0
	- SEGURIDAD E HIGIENE	---	28.6	28.6	71.4

3.5.2 Análisis de resultados.

Proceso administrativo.

El grado en que se encuentran incluidos en el documento de "Bases Generales", los aspectos que conforman la etapa de Planeación del modelo desarrollado, es del 57%, del cual un 33% corresponde a puntos considerados totalmente y un 24%, en forma parcial. Por consiguiente, la proporción de puntos no incluidos es de un 43%.

La etapa de Organización, está contenida en el documento en un 39.5%, siendo el 13.5% en forma total y el 26% parcial. El grado de no inclusión fue del orden del 60.5%.

La etapa de Dirección tiene un grado de inclusión del 5%, y eso en forma parcial; el 95% restante corresponde a puntos no considerados, siendo evidente que esta etapa prácticamente no es desarrollada en dicho documento.

El grado en que se encuentran contenidos aspectos de la etapa de Control es del 44%, siendo un 14% en forma total y un 29.5% parcialmente. La proporción que no se incluye es del 56%.

En resumen, el Proceso Administrativo está comprendido en el documento comparado en un 40%, del cual se ve totalmente sólo un 17% y parcialmente un 23%; resultando muy importante que en un 60% no abarque los aspectos del modelo.

Áreas Funcionales.

En lo referente a las áreas funcionales, en Merca-dotecnia los elementos contenidos están en una proporción del 33%, del cual únicamente el 4% está totalmente y el 31% en forma parcial. Es menester señalar que esta función es la que tiene más alta proporción de puntos no incluidos (63%).

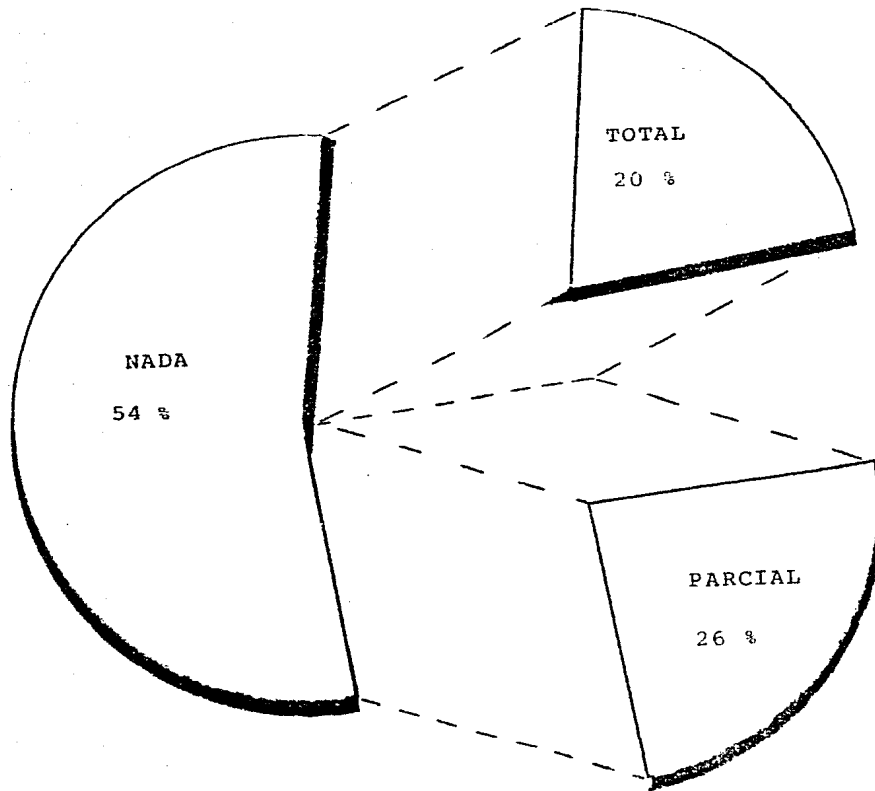
En Producción se tiene incorporado un 40% de los aspectos, 12.5% totalmente y 27.5% parcialmente. Después de Merca-dotecnia es la función que más carece de los puntos establecidos en el modelo (60%).

El grado de inclusión de Finanzas es de un 62.5% observándose un 40% totalmente y un 22.5% en forma parcial, resultando el área considerada en mayor proporción, ya que los aspectos no abarcados suman un 37.5%.

Respecto de Recursos Humanos, se encontró que lo considerado asciende a un 50%, siendo un 24% en forma total y un 26% parcial. Consecuentemente - lo no incluido fue un 50%.

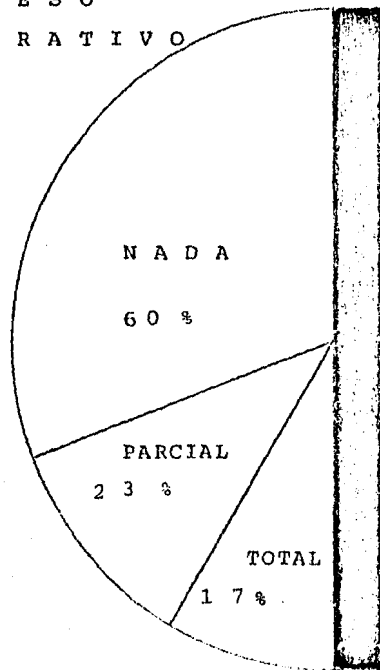
De manera global en cuanto a las Áreas Funcionales se tiene, que un 49% está comprendido en el modelo, del cual un 22% está totalmente y un 27% parcialmente. La proporción de los puntos que no abarca el documento es del orden del 51%.

INCLUSION DE LOS ASPECTOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LAS
BASES GENERALES DEL PROGRAMA ANUAL DE AUDITORIA 1984

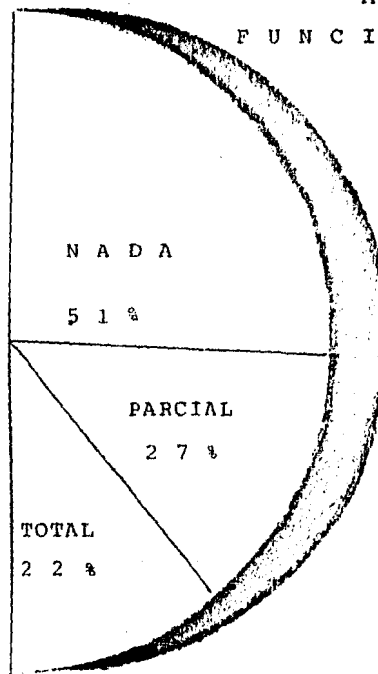


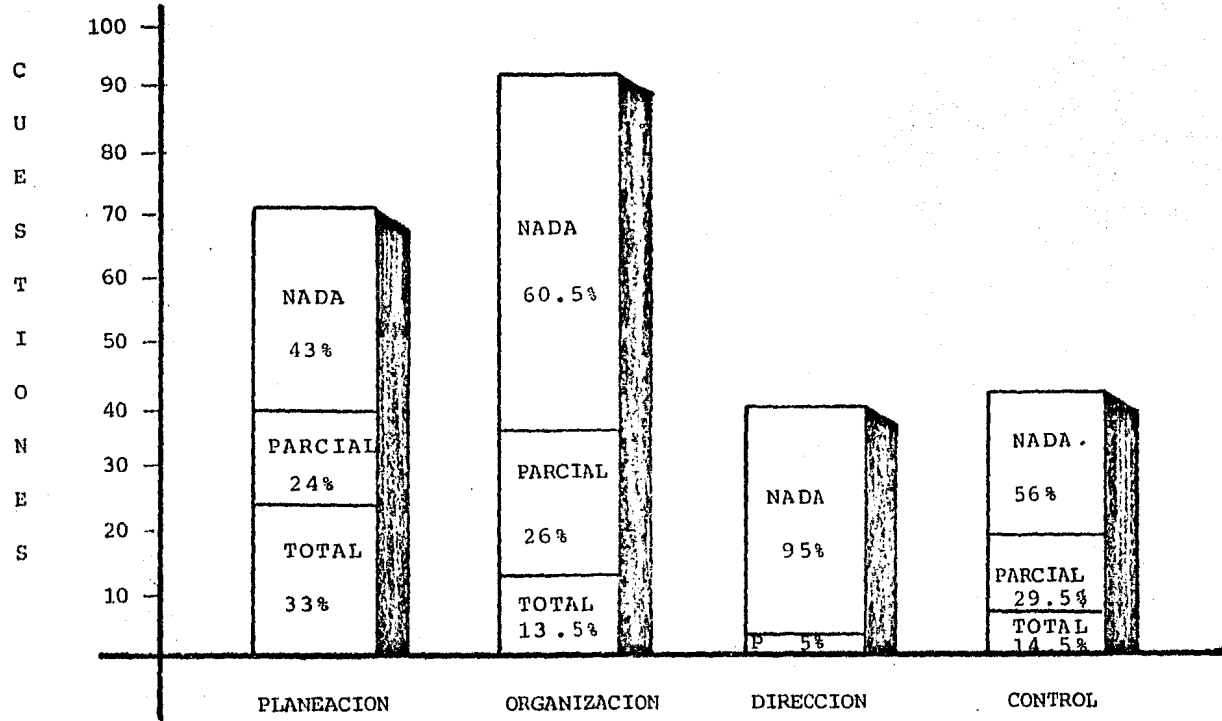
INCLUSION DE LOS ASPECTOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LAS
BASES GENERALES DEL PROGRAMA ANUAL DE AUDITORIA 1984

PROCESO
ADMINISTRATIVO



AREAS
FUNCIONALES

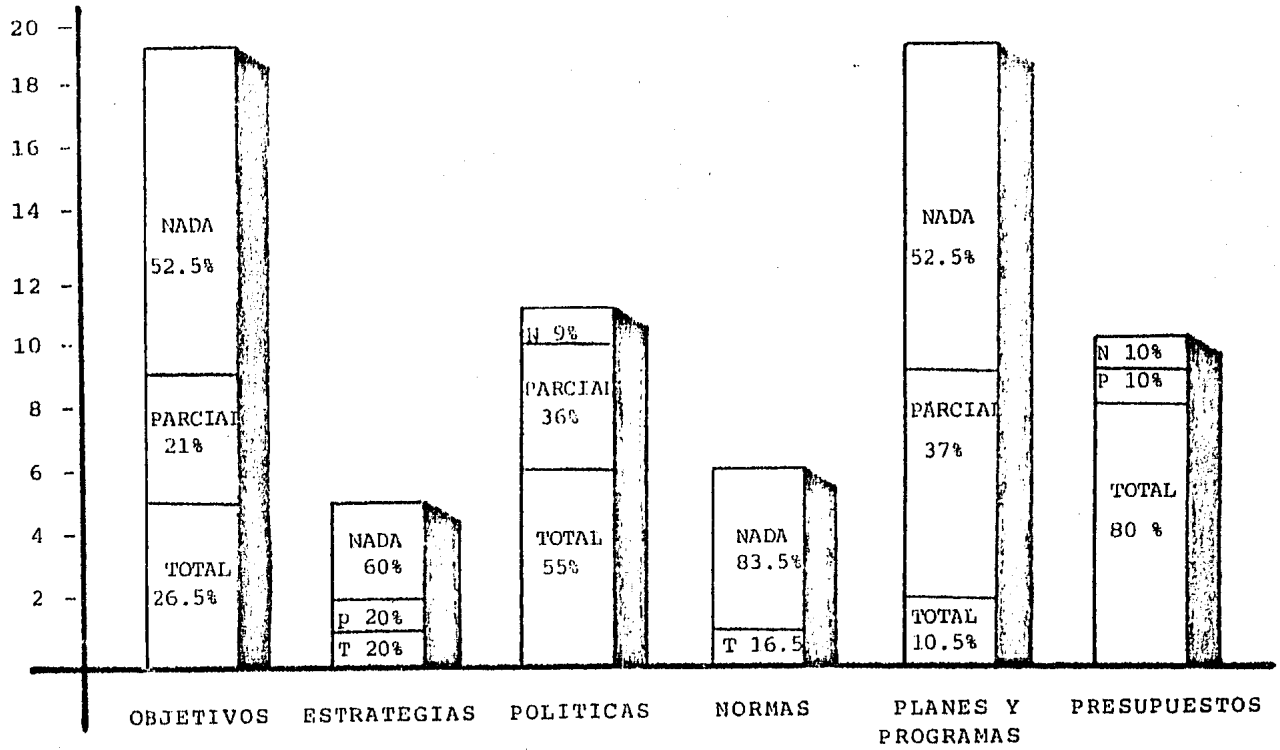




PROPORCION DE LOS CUESTIONAMIENTOS Y SU GRADO DE INCLUSION

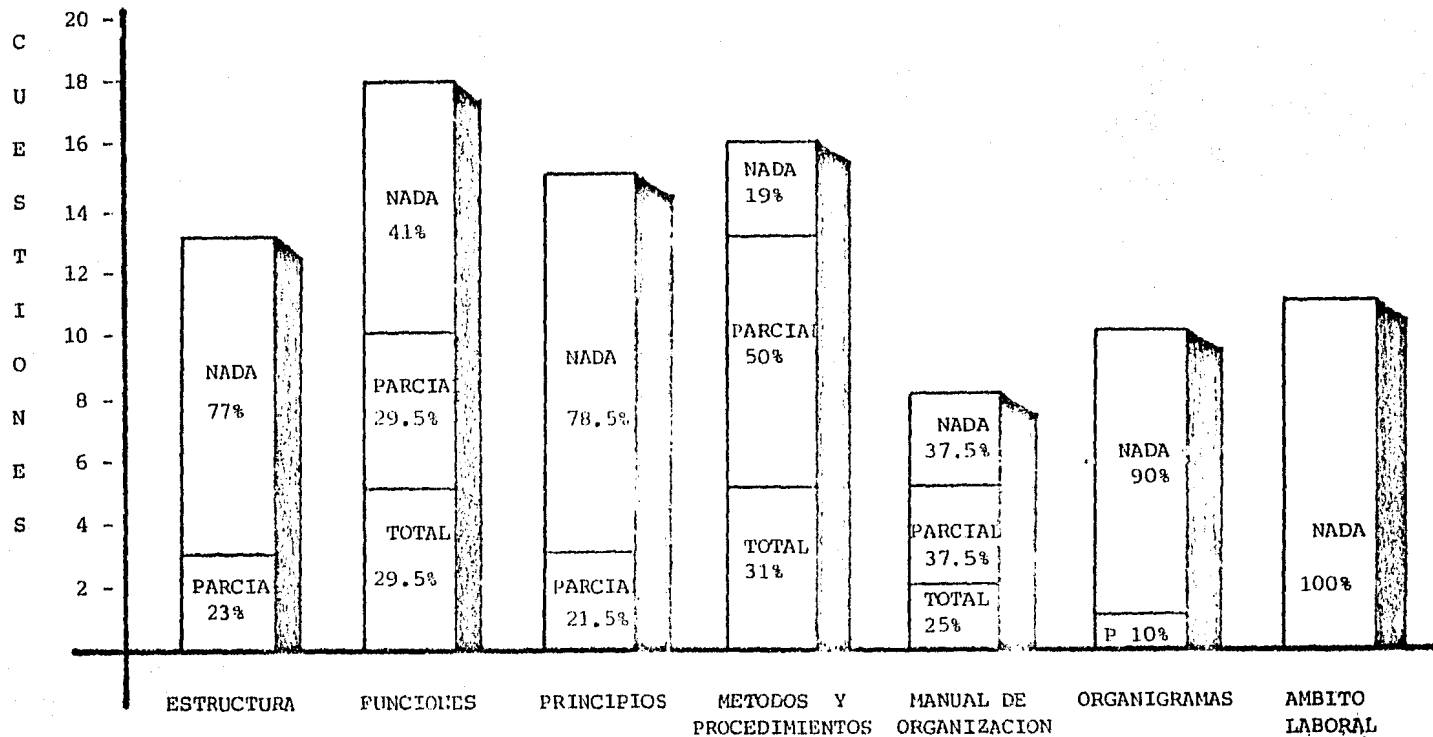
PROCESO ADMINISTRATIVO

C
U
E
S
T
I
O
N
E
S



PROPORCION DE LOS CUESTIONAMIENTOS Y SU GRADO DE INCLUSION

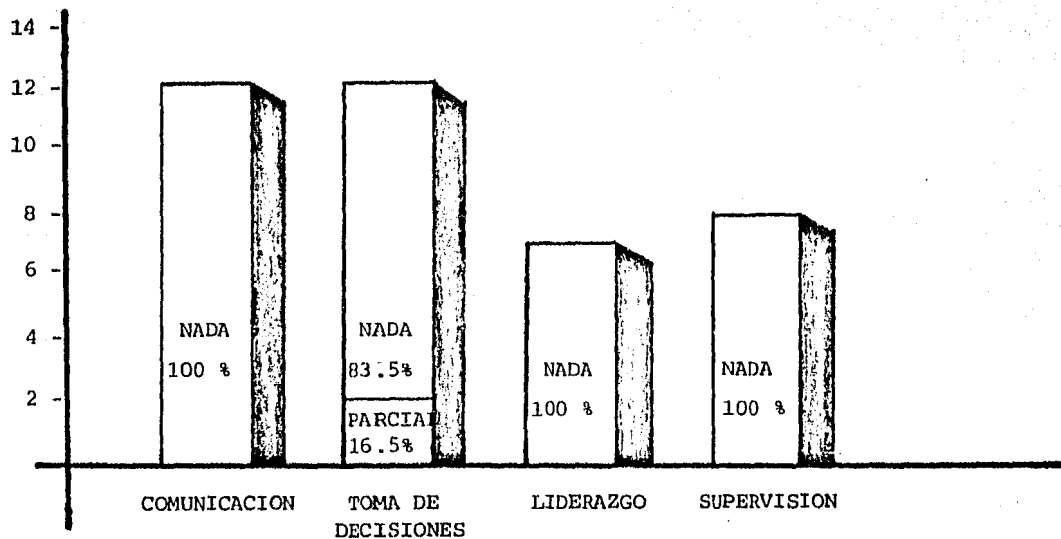
P L A N E A C I O N .



PROPORCION DE LOS CUESTIONAMIENTOS Y SU GRADO DE INCLUSION

O R G A N I Z A C I O N

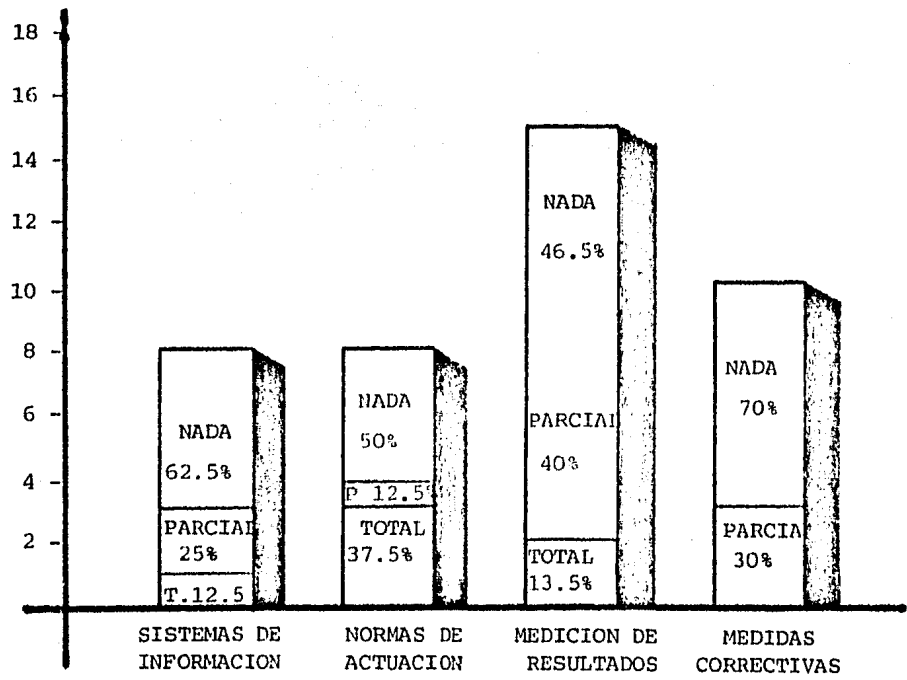
C
U
E
S
T
I
O
N
E
S



PROPORCION DE LOS CUESTIONAMIENTOS Y SU GRADO DE INCLUSION

D I R E C C I O N

C
U
E
S
T
I
O
N
E
S

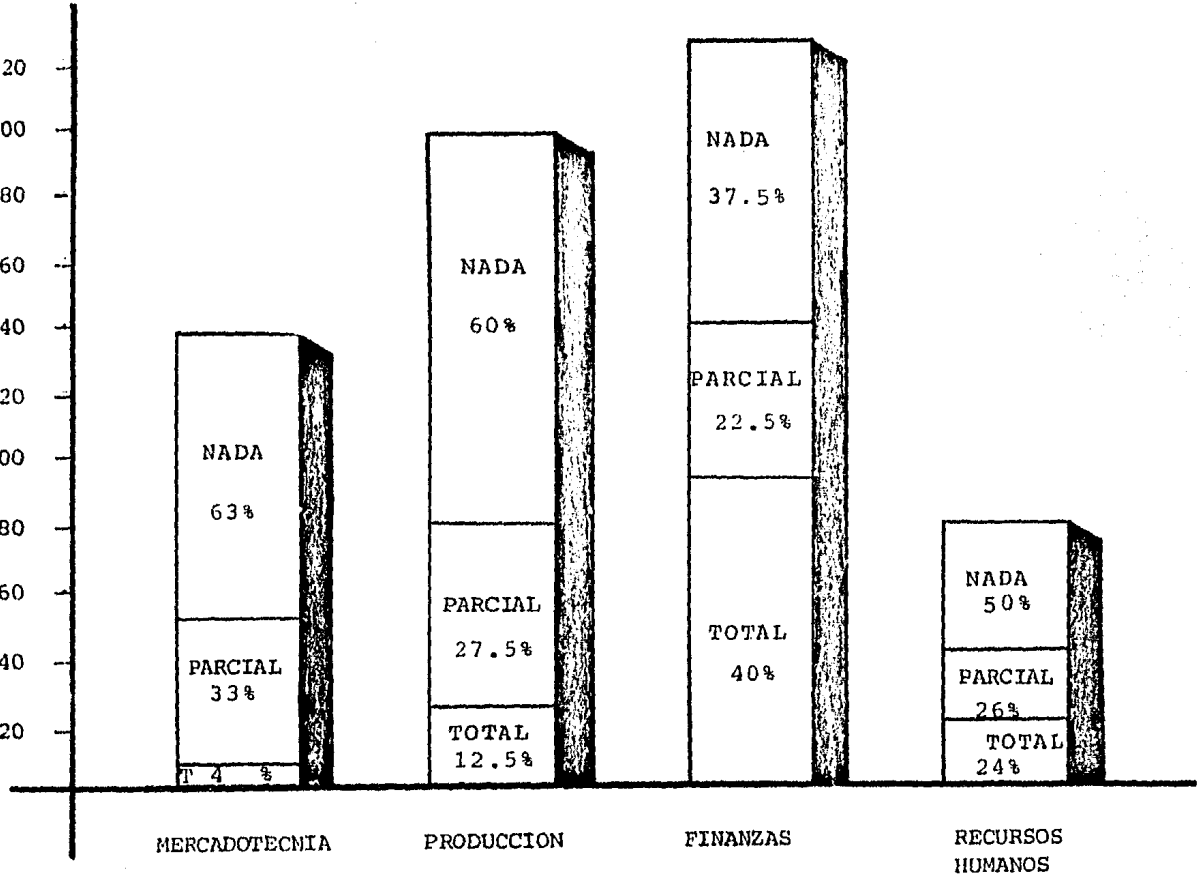


PROPORCION DE LOS CUESTIONAMIENTOS Y SU GRADO DE INCLUSION

C O N T R O L

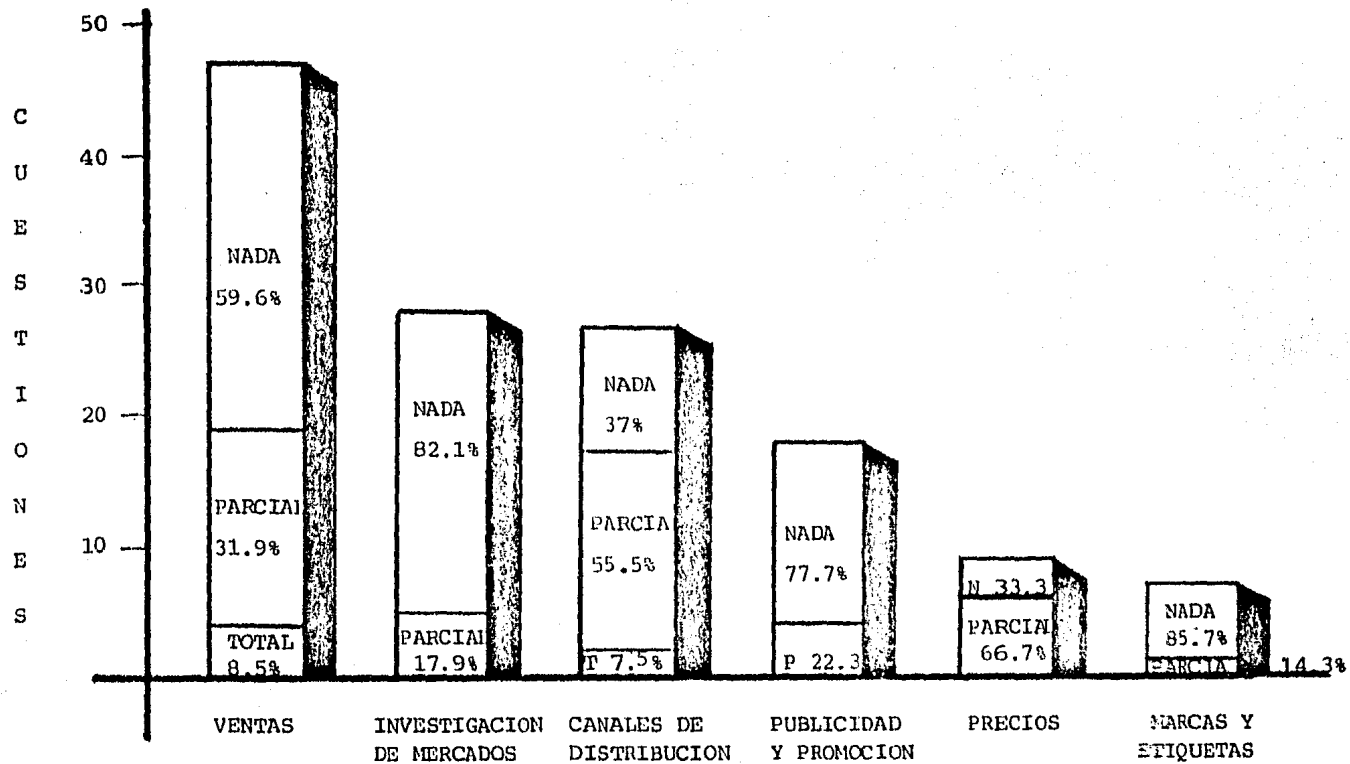
U
N
I
O
N
E
S

220
200
180
160
140
120
100
80
60
40
20



PROPORCION DE LOS CUESTIONAMIENTOS Y SU GRADO DE INCLUSION

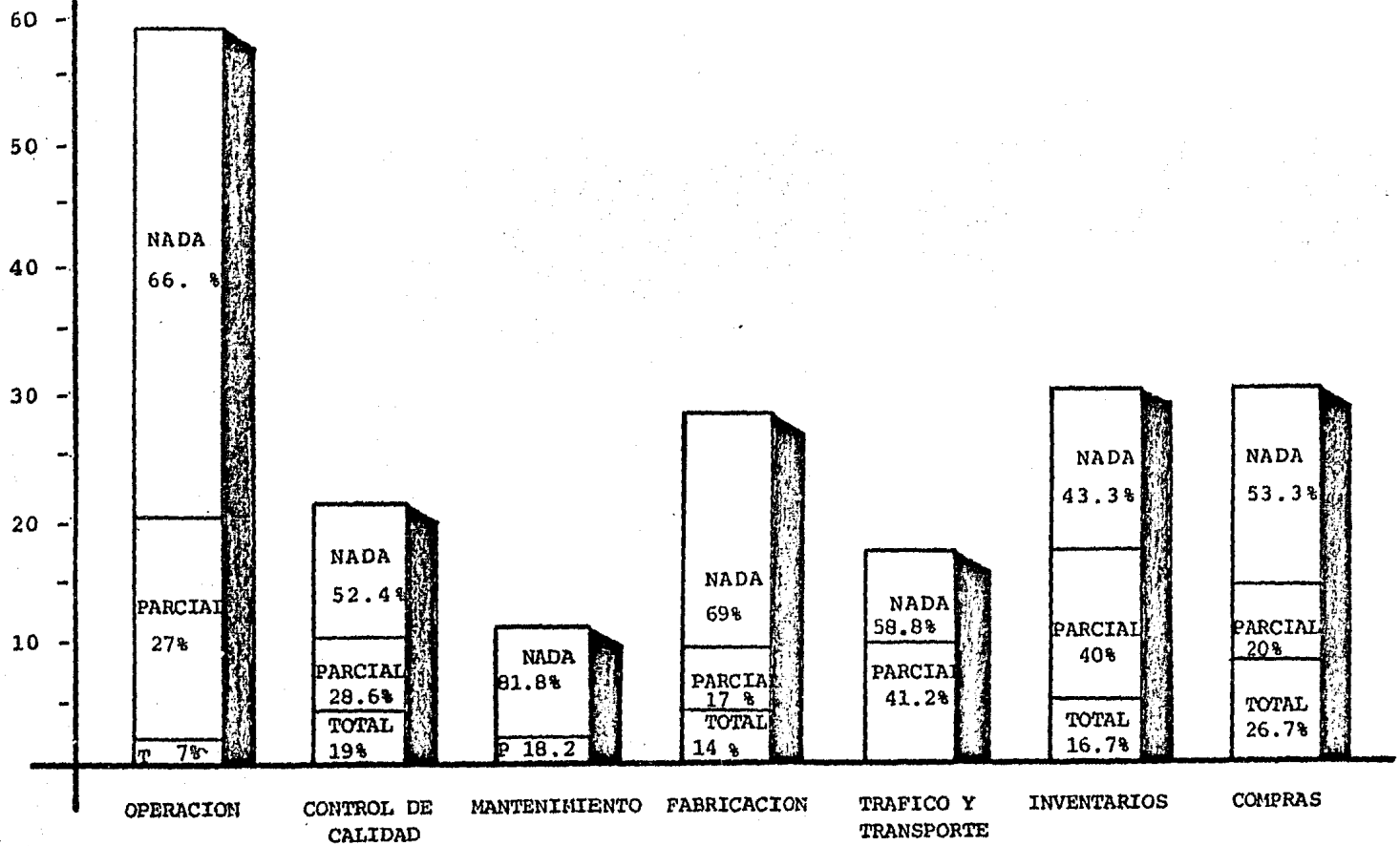
AREAS FUNCIONALES



PROPORCION DE LOS CUESTIONAMIENTOS Y SU GRADO DE INCLUSION

M E R C A D O T E C N I A

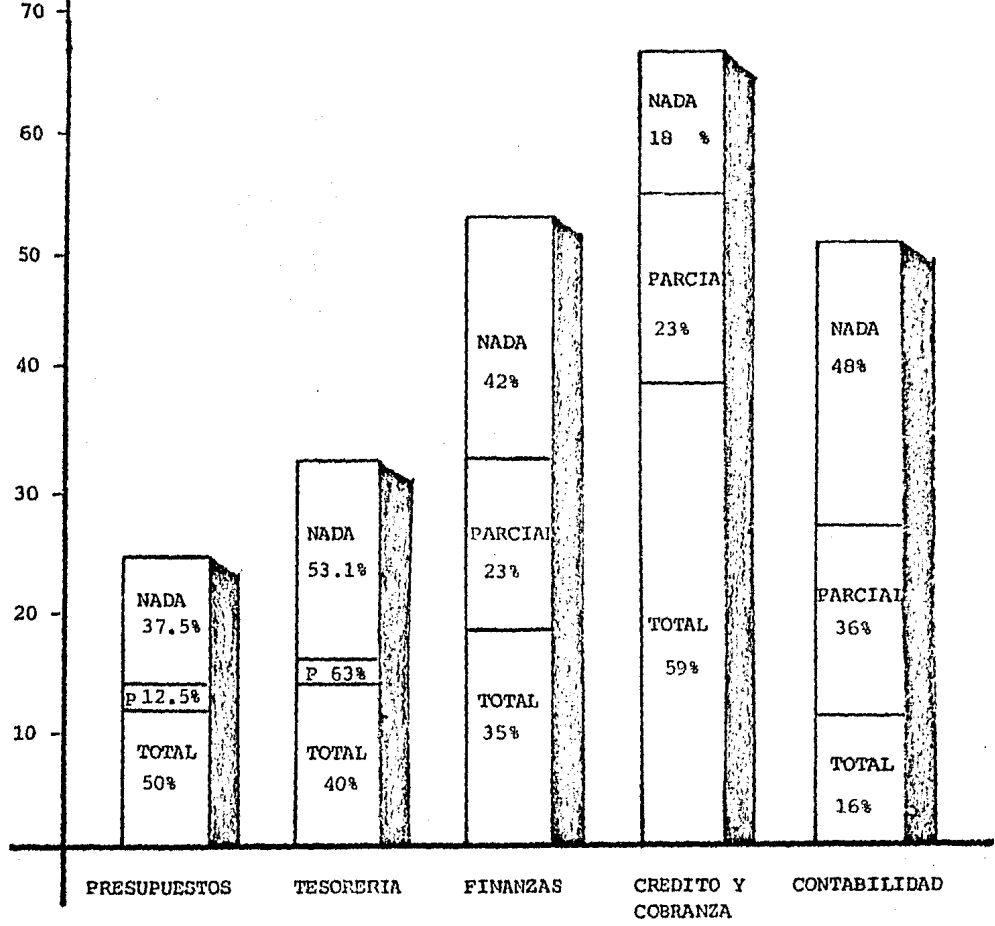
C
U
E
S
T
I
O
N
E
S



PROPORCION DE LOS CUESTIONAMIENTOS Y SU GRADO DE INCLUSION

P R O D U C C I O N

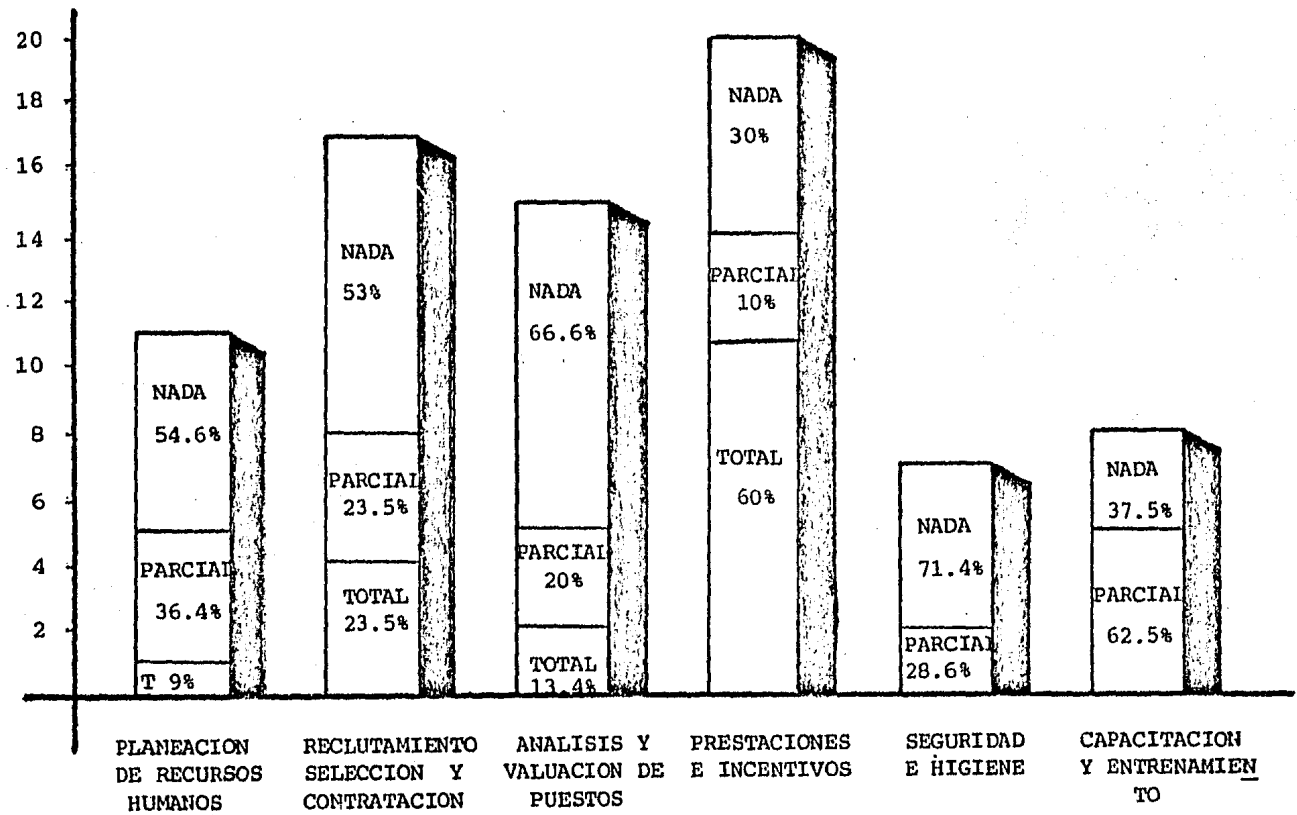
C
U
E
S
T
I
O
N
E
S



PROPORCION DE LOS CUESTIONAMIENTOS Y SU GRADO DE INCLUSION

F I N A N Z A S

C
U
E
S
T
I
O
N
E
S



PROPORCION DE LOS CUESTIONAMIENTOS Y SU GRADO DE INCLUSION

RECURSOS HUMANOS

3.6 REALIZACION DE ENTREVISTAS A PERSONAL OPERATIVO DE CONTRALORIAS INTERNAS.

Las entrevistas se practicaron con la finalidad exclusiva de complementar y corroborar los resultados, obtenidos en la comparación del Modelo de Auditoría Administrativa con el Documento de Bases Generales del Programa Anual de Auditoría 1984. Para tal efecto se escogieron las Contralorías Internas en las cuales por su accesibilidad se facilitara la aplicación de la entrevista; dichas contralorías internas corresponden a las entidades siguientes:

- Leche Industrializada Consaupo, S. A. de C. V.
- Fertilizantes Mexicanos, S. A. de C. V.
- Instituto Mexicano del Seguro Social.

En términos generales las entrevistas se basaron en los propósitos de:

- a. Obtener en la aplicación del Modelo de Auditoría Administrativa, los aspectos que de éste son considerados en sus programas de auditoría, y en que proporción aproximadamente.
- b. Obtener comentarios de qué factibilidad hay de integrar en sus programas de revisión los aspectos que actualmente no son vistos.
- c. Determinar si sus programas de revisión están basados en las Guías de trabajo enunciadas en el Documento - Bases Generales del Programa Anual de Auditoría, y en que proporción aproximadamente.
- d. Obtener los puntos de vista de como consideran la Auditoría Administrativa, en relación a la Auditoría - Gubernamental.

LICONSA

Como empresa procesadora e industrializadora de productos lácteos, se vió conveniente aplicar del Modelo de Auditoría Administrativa, lo referente a la función "Producción", obteniéndose los resultados siguientes:

El área encargada de practicar las auditorías está considerando en un 62% aproximadamente los aspectos de la función producción del modelo en las auditorías que realizan, confirmándose que los aspectos que más están cubriendo las mismas son: Control de Calidad, Mantenimiento, Operación y Fabricación. A su vez comentan que

los aspectos no considerados en sus programas pueden ser implementados en sus revisiones dependiendo en primera instancia de las necesidades de las auditorías, y en segunda instancia de su aplicabilidad a este tipo de empresas.

También se comentó que sus auditorías están basadas prácticamente en un 90% en el documento de bases generales del programa anual de auditoría que emite la Secretaría de la Contraloría General de la Federación.

Y en cuanto a los comentarios de cómo consideraba la Auditoría Administrativa, en relación a la Auditoría Gubernamental se opina que:

"... la auditoría administrativa sí forma parte integral de la auditoría gubernamental, si no totalmente, por lo menos en un 90%,... los aspectos contenidos en dicho documento tienen un amplio enfoque para la ejecución de las auditorías y son la base fundamental para los programas de revisión, ... está considerada la Auditoría Administrativa en la Auditoría Gubernamental ya que ésta última fue elaborada por un grupo de profesionales, en la cual por su amplio enfoque se considera que participaron Licenciados en Administración".

Subgerente de Auditoría
operacional de LICONSA.

FERTIMEX

Para esta empresa se vió más conveniente aplicar lo referente a la función de "Mercadotecnia", ya que su actividad además de fabricar el fertilizante, incluye principalmente el de distribuirlo.

Los resultados obtenidos son:

"Están cubriéndose dentro de sus programas apenas un 35% de los aspectos considerados en el modelo, observándose que las subfunciones de "Investigación de Mercados, Publicidad y Promoción y Precios", no son prácticamente aplicables. Los comentarios al respecto dicen que se debe principalmente al tipo y características de empresa, por ende, los aspectos de la subfunción distribución, es la que más esta abarcando.

Así también sus programas de revisión están basados, dependiendo de lo que se vaya a revisar; Recursos Humanos, Recursos Materiales, etc., en una proporción aproximada del 50 al 80%, y se complementan con aspectos particulares que se requieren revisar conforme a las necesidades de la empresa.

En términos generales se comenta que la Auditoría Administrativa, es todavía muy específica en cuanto a la relación que tiene con la Auditoría Gubernamental, por sus características particulares, y aunque ambas tienen muchas semejanzas en cuanto al propósito que persiguen, - existe un grado de variación en lo referente por un lado a su marco de acción y por otro lado a su alcance. Así también consideran que la Auditoría Gubernamental podría ser Auditoría Administrativa, si fuese más universal y que se practicara con el enfoque y alcance de la Auditoría Administrativa".

Supervisor de Auditoría Financiera y Operacional de Oficinas Generales FERTIMEX.

I.M.S.S.

En esta institución se aplicó lo referente a Recursos - Humanos obteniéndose lo siguiente:

"Los aspectos de Auditoría Administrativa están contemplados dentro de las Guías para la realización de las Auditorías en un 70%, sin embargo el enfoque no está completamente definido, en virtud de que sólo se señalan como aspectos a evaluar dejando la libertad al personal de auditoría para que determine y elija la forma de efectuarlo, por lo que en la práctica es muy frecuente que se le dé el enfoque de auditoría operacional.

En cuanto a los aspectos contemplados negativamente se debe a tres causas principalmente:

1. Bastantes aspectos de Recursos Humanos se manejan bilateralmente entre la dependencia o entidad y el sindicato, dificultando su aplicación.
2. Algunos de los aspectos de Auditoría Administrativa que integran el Modelo propuesto son muy específicos del sector privado.
3. La mayor parte del personal de Auditoría es Contador Público, por lo que tiende frecuentemente a perderse el enfoque administrativo.

Por tal situación recomiendan modificar la redacción o presentación del Documento Bases Generales del Programa Anual de Auditoría, dándole un enfoque administrativo bien definido que uniforme la realización de las Auditorías en todas las entidades y dependencias".

Jefe de Departamento de Auditoría Interna
Delegación 5 del Valle de México, IMSS.

CAPITULO 4

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

CAPITULO 4

CONCLUSIONES.

Como resultado de la presente investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Se prueba la hipótesis principal formulada en el sentido de que no se le presta la debida importancia a la auditoría administrativa como parte integral de la auditoría gubernamental, por parte del órgano que formula las directrices y normatividad para la ejecución de las auditorías de las Contralorías Internas.
2. Como se observa en los resultados; sólo un 20.6% de los aspectos que señala el modelo de auditoría administrativa se encuentran contemplados totalmente en los lineamientos contenidos en el documento de "Bases Generales del Programa Anual de Auditoría 1984"; y un 24.9%, se contemplan parcialmente sumando un 45.5% que no llega a ser ni la mitad de los aspectos del modelo.
3. En las entrevistas realizadas se aprecia que existen aspectos del modelo que han venido aplicándose en las auditorías que realizan las entidades, reafirmando con ello la factibilidad de incorporar estos de manera general dentro de los lineamientos que se proporcionan a las Contralorías Internas, con el objeto de uniformar el criterio en cuanto a los aspectos de carácter administrativo a revisar en dichas auditorías.
4. El enfoque que se le ha dado a la Auditoría Gubernamental, se ha centrado en el cumplimiento de la normatividad existente y en los aspectos contables, quedando como un vasto campo de desarrollo la aplicación de las auditorías administrativas como medio para lograr mejores resultados en la administración de los organismos públicos.
5. Se destaca como una parte importante de la investigación la estructuración del modelo a que se llegó, por ser un intento para conjuntar las orientaciones que han aportado diversos autores bajo un sólo esquema integral de los aspectos a examinarse a través de una auditoría administrativa.
6. La auditoría administrativa como parte integral de la Auditoría Gubernamental, establecerá no solamente el cumplimiento de una normatividad, sino el exámen continuo de la misma en busca de una efectividad en los controles

que repercutirá consecuentemente en una administración eficaz de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

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

- AUDITORIA ADMINISTRATIVA
Asociación Nacional de Colegios de Licenciados
en Administración, A.C. (A.N.C.L.A.)
México, 1978

- AUDITORIA ADMINISTRATIVA
Carlos E. Anaya Sánchez
Ed. ECASA
México, 1982

- AUDITORIA ADMINISTRATIVA
William P. Leonard
Ed. Diana
México, 1979

- AUDITORIA DE LAS OPERACIONES DEL GOBIERNO
Carlos A. Isoard
Ed. Fondo de Cultura Económica
México, 1981

- BASES GENERALES DEL PROGRAMA ANUAL DE AUDITORIA 1984
Secretaría de la Contraloría General de la Federación
México, 1984

- DINAMICA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA
Salvador Cervantes Abreu
Ed. ECASA
México, 1979

- GUIA PARA REALIZAR INVESTIGACIONES SOCIALES
Raúl Rojas Soriano
Ed. U.N.A.M.
México, 1982

- EL CONTADOR PUBLICO Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA
Fabián Martínez Villegas
Ed. ECASA
México, 1975

- GUIA PRACTICA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA
Victor M. Rubio Ragazzoni y Jorge Hernández Fuentes
Ed. Pub. Admvas. y Cont.
México, 1981

- INFORME AL CONGRESO DE LA UNION
Secretaría de la Contraloría General de la Federación
Mexico, 1983

- LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA
José Antonio Fernández Arena
Ed. Diana
México, 1979

- LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y LOS SISTEMAS DE INFORMACION.- TESIS
Pilar Martí Gutiérrez
México, 1981

- MANUAL DE AUDITORIA GUBERNAMENTAL
Secretaría de Programación y Presupuesto
México, 1981

- MANUAL LATINOAMERICANO DE AUDITORIA PROFESIONAL EN EL SECTOR PUBLICO. TOMO I
Secretaría de Hacienda y Crédito Público
México, 1979

- MANUAL PARA ELABORAR TRABAJOS DE INVESTIGACION DOCUMENTAL
Guillermina Baena Paz
Editores Mexicanos Unidos
México, 1981

- MARCO DE ACTUACION DE LAS CONTRALORIAS INTERNAS. - SECTOR CENTRAL
Secretaría de la Contraloría General de la Federación
México, 1983

- METODOLOGIA Y TECNICAS DE INVESTIGACION EN CIENCIAS SOCIALES
Felipe Pardinás
Ed. Siglo XXI
México, 1982

- PRINCIPIOS Y APLICACIONES DE LA ADMINISTRACION
Robert. J. Thierauf
Ed. Limusa
México, 1983

- SINOPSIS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA
Joaquín Rodríguez Valencia
Ed. Trillas
México, 1981

- TEORIA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y DIAGNOSIS APLI-
CADA A UN ORGANISMO SOCIO-ECONOMICO.- TESIS
Tisbé A. Olabarría García
México, 1972