

300602

26



UNIVERSIDAD LA SALLE

**Escuela de Contaduría y Administración
Incorporada a la U. N. A. M.**

**LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LAS
EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS**

**Seminario de Investigación
Administrativa**

Que para obtener el título de :

Licenciado en Administración

P r e s e n t a :

ARTURO DE LEON CARAM

**TEJIS CON
FALSA DE CR.GEN**

México, D. F.

1987



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE GENERAL

	Pág.
INTRODUCCION	1
CAPITULO I GENERALIDADES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.	5
1.1 Antecedentes de la Auditoría Administrativa.....	6
1.2 Necesidades de Auditoría Administrativa.....	8
1.3 Fundamentos de la Auditoría Administrativa.....	9
1.4 Conceptos y definiciones de Auditoría Administrativa.....	12
1.5 Objetivos de la Auditoría Administrativa.....	22
1.6 Situación de las organizaciones en - nuestro país.....	25
1.6.1 La pequeña empresa	25
1.6.2 La mediana empresa	27
1.6.3 La gran empresa	30
1.7 Clasificación de las empresas.....	31
1.7.1 Por su origen	32
1.7.2 Por su actividad	34
1.7.3 Por su magnitud	36

1.8 La Auditoría Administrativa como herramienta de diagnóstico para la pequeña y mediana empresa.....	39
CAPITULO II LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y LAS TECNICAS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL.	41
2.1 Alcances y limitaciones de la Auditoría Administrativa.....	42
2.2 ¿Qué es hacer Auditoría Administrativa?	46
2.2.1 Ecuación de la productividad	46
2.3 Productos finales de la Auditoría Administrativa.....	52
2.4 Comparación de las técnicas de cambio organizacional.....	53
CAPITULO III METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.	59
3.1 Comparativo con otro tipo de auditorías.....	60
3.2 Análisis de la Metodología de la Investigación.....	61
3.2.1 Técnicas de obtención de información.	61
3.2.1.1 Investigación Documental.	63

3.2.1.2	Observación Directa.	66
3.2.1.3	Entrevista.	69
3.2.1.4	Cuestionario	72
CAPITULO IV	PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	75
4.1	Métodos, Sistemas y Procedimientos...	76
4.1.1	Iniciación de un análisis de mejora de métodos.	77
4.1.2	Etapas a realizar para aplicar estudios de procedimientos.	79
4.1.3	Valuación de etapas y operaciones.	80
4.1.4	Sistemas para analizar métodos	83
4.2	Programa de Auditoría Administrativa.	85
4.2.1	Planeación de un programa de Auditoría Administrativa.	85
4.2.2	Etapas de un programa de Auditoría Administrativa.	86
4.3	Diagnóstico de Pisos o Niveles.....	88
4.4	El Piso Operativo.....	95
4.4.1	Diagnóstico y productos de la diagramación por bloques.	104
4.4.2	Diagramas de flujo.	105
4.4.2.1	Análisis y Diagnóstico para Diagramas de flujo.	109
4.5	El piso Administrativo.....	111

4.6 El piso Estratégico.....	117
4.7 Narrativo del Diagrama del Programa de "PISOS" de Auditoría Administrati <u>v</u> va.....	119
CAPITULO V CASO PRACTICO	130
CONCLUSIONES	211
BIBLIOGRAFIA	216

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

México es un país en vías de desarrollo, en evolución, - que no requiere lograr en primer término objetivos y metas, -- más bien debe lograr cambios, no solamente en sus principios y en su moral, sino en su planeación, en sus estructuras, en sus criterios y en su forma de operar y laborar.

En vista de la situación actual del México de hoy, las - empresas pequeñas y medianas juegan un papel importante dentro de la economía mexicana, por lo tanto, el presente trabajo pre - tende proporcionar a dichas empresas una herramienta como lo - es la Auditoría Administrativa, con el fin de apoyar y garantí - zar el nivel de servicio a la población, la correcta y sana ad - ministración de recursos y valores para su maximización, y una garantía de mejores servicios y productos, así como una mayor - productividad, crecimiento, desarrollo y control para benefi- - cio de los trabajadores, accionistas y en general a la pobla- - ción, quien está sufriendo de altos precios, escasez y defi- - cientes medios de distribución.

En toda organización, cualquiera que sea ésta, existe la necesidad de ejercer una vigilancia para que la sumatoria de - esfuerzos y recursos sean puestos en marcha hacia el logro de los objetivos previamente fijados, buscando un equilibrio rra- - cional y equitativo de esos recursos en su máxima eficiencia - y con referencia a la veracidad y realidad de los objetivos or

ganizacionales para evitar caer en la paradoja de la culminación de metas utópicas o inalcanzables.

Hablar de la Auditoría Administrativa y analizar sus alcances y repercusiones es referirse a la propia esencia de la administración, o sea, del proceso administrativo, ya que su realización implica un diagnóstico y orientación, tanto en -- las formas de operar como en los resultados a lograr, contenidos en dicho proceso.

Este estudio pretende proporcionar, los medios necesarios del conocimiento para dar pauta a una mentalidad en constante crecimiento sobre las perspectivas y alcances de la Auditoría Administrativa y no caer en la limitante de detección de errores, fugas de control, malversaciones, distribución de responsabilidades simplemente, sino además, la formulación de juicios, medidas correctivas y preventivas, evaluaciones de diagnósticos de potencialidad, productividad, crecimiento, desarrollo e inclusive como una base de razonamiento en la toma de decisiones, para esto partimos del fundamento de que cualquier función, fase, actividad o procedimiento está sujeto en primera instancia a un control y una evaluación y en segunda instancia a una maximización, crecimiento y desarrollo.

En el transcurso de la presente investigación se pretende crear un panorama más amplio y diversificado de la ubicación presente de la Auditoría Administrativa dentro de las em

presas pequeñas y medianas y un futuro sin límites en cuanto a su utilización, alcances y posibilidades.

En la actualidad la Auditoría Administrativa no es implantada y aprovechada en su totalidad en la mayoría de las empresas pequeñas y medianas, además de que no existen planes o programas efectivos para generar el cambio en el sentido de crecimiento y desarrollo.

Por consiguiente se parte, de la hipótesis de que las alternativas de implantación de estrategias de planeación de la Auditoría Administrativa son innumerables y sus resultados de beneficio son cuantiosos al resaltar su constante espíritu de cambio orientado al desarrollo de la Organización hacia -- nuevas oportunidades, ya que la Auditoría Administrativa tiene horizontes insospechados al poder aplicarla desde el nivel organizacional hasta cualquiera de sus partes, aspectos, -- áreas, funciones y procedimientos, sin embargo, en la mayoría de las pequeñas y medianas empresas no se aplican técnicas modernas de cambio organizacional, por lo tanto el presente trabajo pretende implementar a la Auditoría Administrativa como una herramienta de la administración en dichas empresas sin considerar como limitantes su estructura y recursos, los cuales son abundantes en las grandes empresas.

Por otro lado se pretende dar las bases para la formación de un criterio que valorice y sensibilice los aspectos -

subjetivos del diagnóstico de la auditoría administrativa - buscando la relación causa-efecto, como son los recursos humanos, la motivación, el ambiente y desarrollo organizacional - etc.,.... a diferencia de otros tipos de auditorías que se limitan a hechos puramente objetivos, numéricos y cuantificables como son los estados financieros que determinan la exactitud o inexactitud de las cifras aportadas.

CAPITULO I
GENERALIDADES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y
DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

En este capítulo se mostrará de manera general la conceptualización de los principales puntos que enmarcan la función, los alcances, los objetivos y orígenes de la auditoría administrativa, con el fin de situarla dentro del contexto global de la administración moderna y de la pequeña y mediana empresa.

1.1 ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La práctica de la Auditoría es muy antigua, ya era empleada en el antiguo Egipto, en el imperio romano, y en los grandes establecimientos mercantiles de la edad media. El campo común de la auditoría a través de la historia ha consistido en examinar, verificar e informar. De tal forma, se ha convertido en factor clave para dirigir y controlar toda clase de organización.

A pesar de que durante la mayor parte de su existencia, la auditoría se ha dirigido hacia la exactitud de los registros contables, y de la fidelidad de las actividades reflejadas en ellos, la materia ha evolucionado, dando como resultado que las técnicas de auditoría financiera se apliquen a aspectos no financieros de las operaciones empresariales.

La auditoría administrativa era ya planteada por el padre de la administración, Ing. Henry Fayol, mencionando en una entrevista que le hizo la publicación "Cronique Social de France", en el año de 1925 lo siguiente "El mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias es estudiando el mecanismo administrativo, para determinar si

la planeación, la organización, el mando, la coordinación y el control, están adecuadamente atendidos, ésto es, si la empresa está bien administrada".

Por otra parte, en el año de 1935 el Dr. James Mc. Kinsey llegó a la conclusión de que la empresa, debe periódicamente realizar una "auto-auditoría", una evaluación en todos sus aspectos, dentro de un medio ambiente empresarial.

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

En nuestro medio, la auditoría administrativa, se remonta a los años sesentas, cuando los profesionistas del área administrativa comenzaron a sentir inquietud en lo que entonces se presentaba como un nuevo campo de la administración, de tal forma que para 1970 ya se mencionaba en el medio empresarial a la auditoría administrativa con mucha frecuencia, pues los numerosos cambios y fenómenos reflejados en la vida profesional y social, así como el avance en la administración han hecho que la auditoría administrativa tenga un gran alcance de análisis y evaluación, que lleva a desarrollar una actitud creativa en la búsqueda de soluciones y resultados para hacer frente a los problemas de dirección y organización. (1)

(1) CERVANTES ABREU. "Dinámica de la Auditoría Administrativa" pág. 21

1.2 NECESIDADES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

En vista de las circunstancias anteriores, se fue creando con el transcurso del tiempo una necesidad de auditoría administrativa, que a diferencia de otros tipos de auditoría, - verificará y controlará la calidad de la administración de la organización.

La acción de quienes dirigen la empresa nunca es perfecta sino perfectible. La auditoría administrativa va a satisfacer la necesidad de información que las fuentes tradicionales no proporcionan, dando a los directores información objetiva y completa que les resulta imprescindible para operar - creativamente y descubrir problemas potenciales.

En otro caso, consideramos que muchos fracasos de empresas, son consecuencia directa de algún "mal" que lentamente - se fue agravando por falta de atención inmediata, y que cuando se descubrió fue a causa de los estragos causados, ya muy difíciles de remediar. Por tanto, los propios síntomas indicativos de que algo anda mal son los que señalan la necesidad de la auditoría administrativa.

Por lo tanto, es importante mencionar algunas de las -- causas mas comunes que indican la presencia de males o deficiencias:

a) Frecuentes disgustos entre el personal, ya sea entre

subordinados y jefes, empleados y obreros entre sí o jefes - con jefes.

b) Deficiencias en la distribución de cargas de trabajo en un departamento, en una sección o en un puesto.

c) Disminución en los porcentajes de ventas, totales o parciales.

d) Alto índice de rotación de personal.

e) Elevados costos de Producción.

f) Variaciones excesivas en los presupuestos.

g) Pérdidas económicas.

Dichos síntomas son motivo de investigación por medio - de la auditoría administrativa, la cual localizará las causas que producen efectos negativos, para que se corrijan, antes - de que se traduzcan en males mayores con trascendencias económicas incontrolables que pueden llegar a destrozar la empresa.

1.3 FUNDAMENTO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Cualquier actividad humana esta sujeta a la evaluación por medio de la comparación (en muchas ocasiones inconcientemente). Siempre existen situaciones o imágenes que nos hacen formar un juicio respecto a esa actividad, sin embargo, en la mayoría de los casos, la evaluación esta basada en apreciacion

nes de caracter subjetivo.

Esa misma situación se encuentra en las empresas. Continuamente, se estan haciendo comparaciones y evaluaciones subjetivas de los procedimientos, actuaciones, decisiones, etc. y y sólo hasta la obtención de los resultados, se tiene una -- base sólida para medir el grado de eficiencia de la administración. Por medio de la auditoría administrativa debemos -- analizar en forma racional y objetivamente posible, todas las funciones que se realicen en una empresa. Para efectuar una evaluación de la eficiencia, lo mas apegado a la realidad y -- con toda oportunidad, necesariamente se tiene que acudir a -- una serie de ciencias y técnicas como son: Estadística, investigación de operaciones, análisis factorial, encuestas, entrevistas, etc.

Aunado a lo anterior, y siguiendo una secuencia cronológica del tiempo, nos damos cuenta que desde décadas pasadas -- ha existido en las organizaciones una demanda de información acerca del funcionamiento administrativo. Esto bien puede -- manifestarse en requerimientos formales como una evaluación -- imparcial que podría pedirse del funcionamiento administrativo, más profunda del que es proporcionado por los resultados históricos formulados de conformidad con los principios de -- contabilidad generalmente aceptados.

Esta demanda de evaluaciones administrativas, probable-

mente surgirá de diferentes fuentes, debido a que estas son de importancia crucial y, al mismo tiempo, extremadamente difíciles para su elaboración, ya que además de analizar el resultado del movimiento financiero, es necesario, examinar la calidad y eficiencia de la administración.

Como se observó anteriormente, es necesario evaluar la habilidad de la administración para alcanzar las metas de la organización, cumplir las tareas de planeación, organización, dirección y control y tomar decisiones eficaces dirigidas a lograr las metas de la organización previamente establecidas. Por lo tanto, una auditoría administrativa debe examinar en forma amplia y constructiva el aspecto organizativo o una parte de él, para determinar los problemas administrativos (y operativos), los defectos y las irregularidades y presentar sus recomendaciones para corregir las deficiencias y detectar posibles áreas de desarrollo.

Los ejecutivos de hoy día tienen la responsabilidad de modelar el futuro de los negocios, por consiguiente, el desempeño administrativo, significa realizar bien el trabajo a fin de preparar a la empresa de hoy para el futuro.

La utilización de la auditoría administrativa se fundamenta en la evaluación del funcionamiento administrativo y operativo de las empresas, otorgando múltiples beneficios, más allá de lo que se consigue con la propia auditoría.

1.4 CONCEPTOS Y DEFINICIONES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Hablar de auditoría nos lleva a examinar los puntos fuertes o debilidades de un negocio, en términos de dinero, tradicionalmente se han medido por la auditoría financiera a través del balance general y el estado de ganancias y pérdidas. Pero estos documentos sólo informan la posición financiera de la empresa en una fecha determinada, es decir, cuánto dinero se ganó o se perdió en el período considerado y si los procedimientos contables están en buen orden. En realidad, una auditoría como ésta no da una imagen adecuada de cuán bien está dirigida una empresa. Más aún, tampoco dice que correcciones será necesario efectuar en los procedimientos administrativos para lograr una máxima eficiencia en el futuro.

Por lo tanto, es necesario referirnos a algunas definiciones que de auditoría administrativa han desarrollado diversos autores, con el fin de ubicarnos en el campo de estudio e investigación de la auditoría administrativa.

José Antonio Fernández Arena.- En su libro de auditoría administrativa define: "La auditoría administrativa es la revisión objetiva, metódica, completa (1), de la satisfacción de los objetivos institucionales (2), con base a los niveles jerárquicos (3) de la empresa, en cuanto a su estructura (4) y la participación individual de los integrantes de la insti-

tución (5). (2)

Posteriormente se presenta la explicación de los números que aparecen en el texto de la definición:

1.- Auditar consiste en escuchar. El concepto moderno del término es más amplio y además de oír, implica la necesidad de investigar y buscar causas y efectos. Referido a la administración, pretende evaluar las actividades de acuerdo a los principios de su disciplina. La administración abarca -- toda la empresa y cubre los actos que buscan la solución a -- problemas derivados del objeto de la institución, o de fabricación, compra-venta u ofrecimientos de servicios.

Pero se necesita de una revisión basada en el método -- científico:

a) De carácter objetivo, ausente de impresiones personales que contengan desviaciones de apreciación o inclinación -- externa hacia ciertas áreas. El alcance de la revisión debe ser universal, con la posibilidad de validación por quien -- quiera que desee investigar.

b) Medición precisa de los fenómenos, utilizando los -- sistemas y procedimientos que resultan más apropiados, para -- tener una certeza casi completa de lo que se ha registrado.

(2) Fernández Arena, José Antonio, "La Auditoría Administrativa" Pág. 14

c) Estudio exhaustivo que cubra todos los ángulos del problema para evitar una falla por omisión, la cual dificultaría el desarrollo del trabajo o incluso, haría nulas las conclusiones y recomendaciones determinadas.

2.- De la satisfacción de los objetivos institucionales. Todas las empresas requieren de la satisfacción de tres tipos de objetivos, que a su vez cumplan con los grupos que se enumeran a continuación:

Objetivo de servicio.- Consumidores o usuarios, buenas ofertas a los que satisfacen sus necesidades con los productos o servicios de la empresa.

Objetivo Social.- Colaboradores; buen trato económico y motivacionales a los empleados y obreros que prestan sus servicios a la empresa. También son grupos importantes los familiares y dependientes de aquéllos. Gobierno; cumplimiento de las tasas tributarias para permitir la realización de las actividades de buen vecino y miembro de la localidad.

Objetivo Económico.- Inversionistas; pago de un dividendo razonable, que sea proporcional al riesgo asumido. Acreedores; reinversión de una cifra proporcional de la utilidad, que garantice el buen crecimiento de la institución.

3.- Es una revisión de los niveles jerárquicos de la empresa, los cuales permiten la actuación de la misma. Se con-

sideran tres niveles sujetos a revisión:

a) Dirección.- Encargada de la coordinación de la empresa en los problemas a corto y largo plazo. Representa el -- cuerpo doctrinal de la institución.

b) Departamentos derivados de los objetivos.- Son órganos que le sirven de instrumento para realizar su objeto social, es decir, las actividades comunes a una función como: - producción, finanzas, etc., los departamentos tienen a su cargo la realización del trabajo que se encamina a la satisfacción de los objetivos de la empresa, este trabajo lo realizan estableciendo en forma clara las políticas departamentales.

c) Información.- De los resultados obtenidos por los departamentos, comparándolos con los planes y programas que sirvieron como antecedente de trabajo. El control es general y no se refiere a una sola función o a un sistema, por lo que - es erróneo basar el control financiero sólo por medio de los presupuestos.

4.- Los niveles jerárquicos se evalúan conforme a su estructura, cubriendo los aspectos de organización e integración. La estructuración demanda recursos de tres tipos: humanos, materiales y técnicos, en la etapa de la organización se establece la idea de aprovechar al máximo los recursos. Se suponen organigramas completos, asignación de autoridad y responsabilidad, dinero que se necesita para equipo e instalaciones

e incluso los sistemas que se resolverán en forma mas ventajosa, el cúmulo de operaciones efectuadas por la institución.

La integración se encarga de recabar lo que esbozó la organización y en forma equilibrada compaginarlo con los lineamientos teóricos. Los departamentos con buena estructura realizan un trabajo armónico y con resultados satisfactorios.

5.- No basta analizar la estructura, se necesita conocer la intencidad de la participación individual en la aplicación del proceso administrativo.

Los departamentos estan integrados por individuos que efectúan la administración, cada uno de ellos tiene una tarea específica y debe realizarla tomando en cuenta: planear, implementar y controlar.

De donde es necesario precisar la oportunidad e intencidad de aplicación de cada uno de los elementos del proceso administrativo.

Cada departamento está compuesto por varios integrantes y se demanda la participación individual. Realizar una encuesta personal resultaría difícil en muchas instituciones; en cambio, es factible promediar la intencidad de la participación, sobre todo en casos en que la estructura de la empresa ayuda a reprimir su participación".

Fabian Martínez Villegas.- "La auditoría Administrativa, es el examen metódico y ordenado (1) de los objetivos de una empresa (2), de su estructura orgánica (3) y de la utilización y participación del elemento humano (4) a fin de informar sobre el objetivo mismo de su examen.

Explicación de los números en el texto:

1.- Es un examen metódico y ordenado en virtud de que:

a) Debe basarse en la aplicación del método científico, a fin de establecer las relaciones de causa a efecto.

b) Debe llevarse a cabo en base a los principios de la propia auditoría administrativa.

c) Debe llevarse a cabo una evaluación y medición precisa de los fenómenos y hechos para tener bases objetivas de --juicio.

2.- Como los objetivos son el principio y el fin de todo acto administrativo, ellos darán la pauta del examen a realizar y serán sujetos de una completa revisión.

3.- La estructura de la organización que debe presentar el marco de eficiencia para la consecución de los objetivos - también tiene que examinarse a la luz de las relaciones existentes entre los recursos que se conjugan: Materiales, humanos y técnicos.

4.- Como el elemento humano, principalmente el administrativo, es el más importante de los que comprende la empresa, su actuación debe examinarse y evaluarse íntegramente, -- puesto que de ahí depende el éxito o fracaso de un negocio.

5.- La auditoría administrativa debe informar sobre los fenómenos y hechos examinados, proporcionando los elementos -- necesarios para:

- a) Eliminar desperdicios.
- b) Efectuar mejoras.
- c) Utilizar mejor los recursos de que dispone la empresa.

La auditoría administrativa como es de notar, pretende un conocimiento integral de la empresa, determinando el por -- qué de los fenómenos que afectan los resultados reflejados en los estados financieros y que, como sabemos, son motivo de -- examen por parte de la auditoría contable. Con eso se llega a integrar dos instrumentos con un objetivo común: proporcionar información completa y conjunta para que los dirigentes -- alcancen cada vez más, un mejor grado de eficiencia en sus -- funciones directivas".

Roberto Macías Pineda.- "La auditoría administrativa -- constituye una oportunidad para mostrar que es lo que un nego -- cio está logrando. Es una "audiencia" en la cual los asisten -- tes pueden enterarse de lo que se ha logrado con respecto a --

las políticas y programas sobre los que se hace la auditoría. La auditoría administrativa suministra una oportunidad específica para el examen de todas las partes, o de determinadas -- partes, de las actividades de las relaciones de empleados en el negocio". (3)

Victor M. Rubio Ragazzoni

Jorge Hernández Fuentes

"La función de la auditoría administrativa consiste en realizar el análisis y dictamen de las actividades que lleva a cabo una unidad administrativa para verificar que se ajusten a los objetivos y políticas establecidas, así como para comprobar la utilización racional de los recursos técnicos, materiales y financieros y el aprovechamiento del personal en el desarrollo operacional, y evaluar las medidas de control que aseguran los resultados esperados". (4)

Fernando Guerra Muñoz

El Lic. Guerra Muñoz, actual director de la escuela de Contaduría y Administración de la Universidad La Salle, en un artículo denominado "La auditoría Administrativa, un cambio - necesario", escrito en la revista Gerencia (órgano oficial in

-
- (3) Fernández Arena José Antonio. "La Auditoría Administrativa". pág. 13
(4) Guía Práctica de Auditoría Administrativa, Víctor Manuel Rubio Ragazzoni y Jorge Hernández Fuentes, pág. 14.

formativo de la escuela) definió a la Auditoría administrativa de la siguiente manera:

"Es el diagnóstico del proceso administrativo con el propósito de lograr objetivos y cambios".

A consecuencia de lo novedoso de la auditoría administrativa, es notoria la diversidad de criterios con los que se denomina la materia, como son:

Diagnóstico Industrial

Diagnóstico de la empresa

Fiscalización Empresarial

Análisis Factorial

Examen Funcional

Análisis Administrativo

Revisión del proceso administrativo, etc.

En referencia a los conceptos de auditoría administrativa citados, la definiré de la siguiente manera:

"La auditoría (1) administrativa (2) es un examen de la estructura de un organismo o parte de ella (3) mediante el método científico (4), con el fin de determinar la eficiencia del diagnóstico del proceso administrativo en el aprovechamiento y desarrollo de sus recursos en razón con el cumplimiento de los objetivos de la entidad (5)".

1.- El concepto de auditoría implica investigar causas y efectos de un fenómeno, a fin de obtener conclusiones metódicas.

2.- El término "Administrativa" es derivado del concepto de administración, en donde se encuentran términos como, - lograr objetivos; a través del esfuerzo humano; y de la forma más eficiente encaminados a un fin, meta u objetivo para obtener el mayor beneficio con el mínimo de esfuerzo.

3.- Es un examen, debido a que revisa hasta que grado - los objetivos de la entidad se están cumpliendo, comparando - los resultados con los planes establecidos previamente.

4.- Basados en la aplicación del método científico por ser una actividad formalizada, puesto que proporciona instrumentos seguros y comprobables de evaluación.

5.- Evalúa y mide la comparación entre planes y resultados, tomando en cuenta los criterios que dieron origen a planes, metas, políticas, procedimientos, sistemas, estructuras de la organización y los programas de acción aplicados en -- cuanto a su continuidad, flexibilidad y precisión. además de la maximización en la utilización de los recursos técnicos, - materiales, financieros y humanos en concordancia racional -- con el logro de los objetivos.

1.5 OBJETIVOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

En la actualidad se considera a la auditoría administrativa como una extensión de la contable, cuando en realidad -- cada una de ellas tiene diferencias en cuanto a su finalidad.

La auditoría contable refleja en cifras los resultados producidos como efecto de las decisiones administrativas, y -- verificando el criterio contable plasmado en los libros de la misma, mediante la utilización y orientación de los principios de contabilidad generalmente aceptados.

La contabilidad registra cronológicamente y sistemáticamente las operaciones de la empresa, reflejando la intervención administrativa en los diferentes niveles, cuantificándola en los estados financieros con el fin de proporcionar información a partes interesadas en la empresa.

Sin embargo, la situación financiera del negocio, no refleja en forma integral el estado del ente social, debido a -- que gran parte de la información administrativa no está contenida en las cifras contables.

La auditoría administrativa, tiene como objetivo reflejar el alcance de las decisiones administrativas aplicando -- las modernas técnicas de administración científica, ayudando a la dirección, señalando los problemas y fallas, y sugiriendo los correctivos necesarios para su mejor desenvolvimiento,

estableciendo la comparación para su evaluación y medición, - entre el desempeño de la labor administrativa, y los resultados de las metas y objetivos fijados, así como la observación de normas y políticas de la empresa.

Por lo tanto, en primera instancia, el objetivo de la - auditoría administrativa estará basado en las necesidades de los altos niveles ejecutivos, que pueden ser las que se mencionan a continuación:

1.- La seguridad en el cumplimiento de sus planes, objetivos, programas, presupuestos y políticas, y de que estos en globan todas las necesidades de la empresa, que son consisten tes y que se entienden en todos los niveles de operación.

2.- La seguridad plena de que todos los informes que re cibe son dignos de crédito para la toma de decisiones adminis trativas y la formulación de nuevos planes.

La auditoría administrativa proporcionara informes acer ca de las deficiencias en los controles administrativos, en - forma particular de las fuentes de desperdicio tanto en sus - recursos materiales, como humanos; y de las posibles mejores tendientes a lograr protección para la empresa, contra pérdi das de muchas clases y, en general, en el apoyo a la adminis tración para una operación efectiva y productiva, para deter minar a fondo deficiencias que sean causantes de la problemá tica, presente o futura.

De esta forma, la auditoría administrativa comprueba - la capacidad de la administración a todos los niveles, determinando los puntos que entrañan un peligro potencial, o bien, hacer resaltar las posibles oportunidades favorables. (5)

En segunda instancia, la auditoría administrativa no se limita nada más en realizar estudios para determinar las deficiencias causantes de dificultades, ya sean actuales o potenciales, las irregularidades, descuidos, errores, desfalcos, - desperdicios exagerados, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración, sino que, bajo el punto de vista de análisis que se realiza en entorno a la organización, o sobre alguna de sus áreas, la auditoría administrativa define con precisión las siguientes situaciones:

1.- FUERZAS: Determinar las capacidades con las que -- cuenta la empresa, los recursos de los que se dispone, las -- áreas o aspectos en los que la empresa es fuerte, la identifi cación de estos factores, tiene el propósito de planear objetivos que aprovechen estos factores tanto cualitativamente -- como cuantitativamente.

2.- AREAS DE OPORTUNIDAD: Representadas por las posibilidades de hacer, emprender, desarrollar, promover o cambiar.

(5) Michel, Luthans, Odiorge, Burke y Haydon, "Técnicos para el cambio organizacional", pág. 234.

3.- RIESGOS Y AMENAZAS: Estas prevén las posibilidades de que surgan situaciones contingentes, que representen un -- riesgo para la empresa, sus integrantes, sus elementos, sus -- propósitos o sus ideas, lo cual contempla la necesidad de con -- tar con alternativas y estrategias de actuación para cuando -- se presenten.

4.- DEBILIDADES: Estas integran las fugas de control, -- falta de recursos, escasa realización, fallas, inconsisten -- cias, etc., en este aspecto los objetivos fijados habrán de -- convertir las debilidades en fuerzas. (6)

1.6 SITUACION DE LAS ORGANIZACIONES EN NUESTRO PAIS

En este punto es conveniente mencionar la situación en la cual se desarrollan las empresas grandes y las organizacio -- nes medianas y pequeñas principalmente, con el objetivo de -- ubicarnos en el contexto global de los problemas y caracterís -- ticas predominantes de dichas organizaciones.

1.6.1 La pequeña empresa

En la pequeña empresa, el dueño o administrador puede -- conocer a todos sus trabajadores, está en posibilidad de iden -- tificarlos, los trata con frecuencia y puede calificar su ac -- tuación y resolver sus conflictos.

(6) Centro de Estudios de Dirección, S.C. "Técnicas Modernas de Auditoría Administrativa". pág. 10

Los problemas técnicos de producción, de ventas, de finanzas, de tal elementales y de número tan reducido que el administrador tiende a resolverlos, no necesitando, casi, de la ayuda de técnicos y especialistas; así la centralización o toma de decisiones tiende a ser necesaria y natural.

El administrador dedica sólo parte de su tiempo a cuestiones administrativas, pues lo absorben gran cantidad de problemas de producción, de finanzas, o de ventas, etc. en forma general este administrador suele dar preferencia a algunos aspectos de acuerdo a su experiencia y sus estudios, en detrimento de otros muchos aspectos, y cuando existen verdaderos especialistas de las funciones principales de la empresa, están más bien encargados de vigilar la ejecución de las órdenes del administrador único.

En la solución de los problemas de la empresa se utilizan procedimientos informales, que quizá sean más adecuados en este tipo de empresa, puesto que se basan en el conocimiento específico de las características y capacidades de cada uno de los trabajadores y en que la complejidad de los problemas es relativa, éstos se van resolviendo como se presentan, sin que existan previsión o planificación a largo plazo.

Se puede realizar una gran centralización que resulta conveniente por la rapidez y unidad que imprime a todos los trámites dentro de la empresa, no se requiere de operaciones

burocráticas, ni de gran papeleo, que suele más bien ser perjudicial.

1.6.2 La empresa mediana

En la empresa mediana suele darse un ritmo impresionante de crecimiento. En un país en desarrollo como el nuestro con ampliación de mercados y crecimiento constante de población, si esta empresa cuenta con una buena administración, -- tenderá a alcanzar la magnitud de una empresa grande.

Será difícil determinar en que etapa de crecimiento se encuentra realmente, pues suele presentar problemas de los -- dos extremos y no recibir los beneficios que son característicos de estos extremos. Así deberá analizarse la cantidad y -- calidad de las decisiones que se están tomando en la alta y -- media administración; se tomará en cuenta la prioridad que se da a las funciones de tipo administrativo sobre las meramente técnicas, las soluciones que surjan entre los diferentes departamentos, etc.

Durante su crecimiento se notará la necesidad imprescindible de delegar responsabilidades y autoridad y de realizar cambios cualitativos, esto es, que no solamente se añadirá -- personal a una o más operaciones para una misma función, sino que aparecerán nuevas funciones distintas que antes no eran -- necesarias.

La gerencia tomará conciencia de la necesidad imprescindible de adquirir conocimientos técnicos-administrativos, que antes no requería por la sencillez de sus funciones; capta que no puede controlar todo lo que pasa en la empresa y que empieza a perder contacto con la mayoría del personal, etc., de ahí su necesidad de planificar y prever: fijación de objetivos a varios niveles, de comunicaciones formales, de personal especializado y técnico, del implantamiento de controles internos adecuados, de información precisa y oportuna del total de las funciones que se realizan en la empresa.

En vista de haber analizado los principales problemas y características que enmarcan a la pequeña y mediana empresa, podemos resumir en las siguientes situaciones que identifican en común a la pequeña y mediana industrias:

1.- Falta de personal capacitado: el personal que labora en la pequeña y mediana industria es personal que no tiene preparación adecuada para ayudar a la empresa a desarrollarse con eficacia. Esta debido a que los sueldos pagados en la pequeña y mediana industria son inferiores a los que se pagan en las grandes industrias.

2.- Deficiencias en los registros contables: es difícil y antieconómico para el pequeño y mediano industrial aplicar en un negocio las mismas técnicas y métodos de registro contables que se aplican a las grandes industrias.

3.- Contactos personales: el administrador-propietario está personalmente en comunicación con obreros de producción, clientes, proveedores. A menudo propietario y administrador son la misma persona.

4.- Falta de equipo de trabajo adecuado: debido a la falta de recursos y al desconocimiento de la existencia de equipo más moderno de trabajo.

5.- Desventaja de obtener crédito y capital: la pequeña y mediana industria no puede obtener capital en el mercado organizado de valores y con frecuencia tiene dificultad para obtener préstamos de los bancos y otras instituciones financieras.

6.- Relativamente poca especialización en administración o sea administración individual: esta característica consiste en que el propietario generalmente es gerente de compras, producción, ventas, cobranzas, etc., y esto da a la pequeña y mediana industria ciertas necesidades especiales de tipos de asesoría y ayuda que no son tan necesarias en las grandes empresas industriales.

7.- Desconocimiento del mercado potencial del producto: debido a lo limitado de sus recursos no pueden llevar a cabo una investigación adecuada del mercado potencial que tiene su producto.

1.6.3 La gran empresa

En este tipo de empresa, resulta físicamente imposible que los altos directivos, que tiene a su cargo tomar las decisiones fundamentales, fijar políticas, etc., puedan conocer a la inmensa mayoría del personal de la organización, es probable que no tengan oportunidad de conocer sus nombres y que -- muchos de ellos tampoco conozcan personalmente a los altos -- ejecutivos, y su nexo con la empresa se identifica sólo con -- sus jefes inmediatos.

Los problemas técnicos son tan complejos que es difícil que los altos ejecutivos pudieran dominarlos, en cuanto a sus diversas técnicas y sistemas, por lo que deberá emplearse -- gran número de técnicos y especialistas a quienes los grandes ejecutivos deben coordinar, pero serán ellos quienes tomarán las decisiones concretas aún dentro de los objetivos y políticas generales señaladas dentro de la empresa.

La función administrativa es depurada, pues el papel de director se concreta a una coordinación más científica, eliminando funciones directamente productivas o comerciales, dedicándose a las de previsión, planeación, coordinación y, la -- toma de decisiones fundamentales para la empresa.

La descentralización es necesaria y fundamental, además de natural, para la eficiencia de las operaciones de la empresa y se traduce en la necesidad de delegar responsabilidades

y autoridad.

Para la administración científica de empresas de esta magnitud son indispensables la planeación y la previsión a largo plazo precisándose técnicas detalladas y formales.

Las técnicas de comunicación formal deberán desarrollarse y vigilarse en cantidad y en calidad, ya que tenderán a dificultarse. Se cuidará a sí mismo, la comunicación informal que por su tendencia a distorsionar la información suele causar daños a la empresa.

La auditoría administrativa será el instrumento preciso que evaluará los métodos y la eficiencia de todas las funciones y áreas de la empresa, en la de pequeña y mediana magnitud para preparar su pleno desarrollo y crecimiento y por lo tanto la consecución de sus objetivos y en la de gran magnitud para seguir desarrollándola y prever circunstancias que contribuyan a un fracaso o al desperdicio innecesario, examinando funciones específicas o a la organización como un todo, localizando en primera instancia deficiencias o prácticas indebidas, y en segunda, determinando áreas de oportunidad, fuerzas, debilidades y riesgos o contingencias.

1.7 CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS

La clasificación de las empresas se hace necesaria, ya que cada tipo de estas cuenta con diferente estructura, organización, actividad, etc. y por lo tanto los problemas a los

que se tiene que enfrentar son distintos. Las empresas pueden ser clasificadas según su origen, según la actividad que desarrollan y según su magnitud.

Por su origen: Pública
 Privada

Por su actividad: Industrial
 Comercial
 De Servicios

Por su Magnitud: Grande
 Mediana
 Pequeña

1.7.1 CLASIFICACION SEGUN SU ORIGEN

El origen de las empresas se encuentra en el objetivo - para el cual son establecidas, aunque todas las empresas tienen un objetivo social, no todas tienen el mismo objetivo utilitario, teniendo aquí el punto de partida para su diferenciación.

EMPRESA PUBLICA

Surgió como instrumento de poder público para regular la marcha de las empresas privadas, el estado actúa como empresario.

La empresa pública tiene objetivos de servicio hacia la

comunidad en la cual se desarrollan sus actividades, tiene objetivos sociales dirigidos a las personas que aportan su trabajo hacia el fin común, que es la empresa.

El objetivo utilitario es nulo ya que no se forman con la intención de obtener utilidades sino de trabajar para la - comunidad, aunque a costa de subsidios tengan que lograr sus objetivos, trabajan para la comunidad y la satisfacción de -- las necesidades de ésta, aunque para lograrlo tengan que olvidarse de las utilidades.

Este tipo de empresas está formada por personas que son designadas por el poder ejecutivo del estado, el cual también aporta el capital y elementos técnicos para su integración.

EMPRESA PRIVADA

Su evolución data de la época del capitalismo competitivo, predominante en el siglo XIX, donde era común la empresa particular o familiar, la cual va desapareciendo con el capi-talismo organizado y monopolista a favor de las sociedades de responsabilidad limitada, comandita por acciones y anónimas, en las que el capital está más despersonalizado y las presio-nes para integrar el personal en las estructuras capitalistas existentes son más racionalizadas y difusas.

Esto trae consigo que la ideología amo-trabajador, obrero-patrón se substituyan por la de comunidad de aportaciones, participación en los beneficios y relaciones humanas.

Tiene como característica la libertad de acción del empresario en los métodos productivos, aunque sometido a ciertas limitaciones referentes a la naturaleza del producto, las condiciones laborales, el sistema de precios, etc.

Los bienes y servicios que producen están destinados a un mercado, y esto tiene como causa/efecto la generación de utilidades.

Las relaciones de una empresa privada con las demás, se rigen en forma más o menos amplia por la competencia.

1.7.2 CLASIFICACION SEGUN SU ACTIVIDAD

Las empresas pueden ser clasificadas de muy variadas formas, pero generalmente dependiendo de la actividad que desarrollan pueden ser industriales, comerciales o de servicio.

INDUSTRIALES

La empresa industrial, se dedica a la explotación de la tierra, extracción de minerales, así como a la transformación de materiales y posee una característica que la hace inconfundible, la del valor agregado.

Entendemos por esto, la intervención del hombre en algún tipo de materia, con lo cual cambia su estructura física y/o química dicha materia, y su valor dentro de un cierto mercado aumenta.

COMERCIAL

Este tipo de empresas se dedica a la distribución de mercancías, entendiendo esta como el paso intermedio de las mercancías del productor al consumidor.

La empresa comercial es la que tiene más auge en México y actúa como enlace entre los productores y los consumidores pudiendo existir o no, la compra directa por medio de la misma hacia el productor o por parte del consumidor hacia el comerciante.

La división del trabajo, es decir, que cada unidad económica se dedique solamente a producir algunos bienes o servicios, implica la necesidad del intercambio con otras unidades económicas para vender sus productos así como para comprar -- aquellos que, al no producirlos, le son necesarios para la satisfacción de sus necesidades, el sector comercial cuida para los sectores oferentes y demandantes la organización de dichos intercambios.

DE SERVICIOS

Aquí nos encontramos con el tipo de empresas que son las más complejas de comprender, ya que no producen ni distribuyen, sino que actúan como auxiliares.

Tenemos por ejemplo, los bancos y las empresas de transportes, son empresas que facilitan el comercio y la producción pero que, no intervienen directamente en el transcurso de los

satisfactorios, desde la persona que los produce hasta la persona que hace uso de ellos.

Las empresas en cuestión, cobran por lo que hacen y su actividad está valorizada con una tarifa, dicha actuación -- está limitada por las actividades de las empresas comerciales e industriales.

1.7.3 CLASIFICACION SEGUN SU MAGNITUD

La necesidad de clasificar a las empresas según su magnitud se deriva del hecho de que por su mismo tamaño los problemas que tienen que afrontar son distintos totalmente y por tanto las soluciones.

Esta división se hace en base al personal contratado, - la complejidad de la organización, el volumen de producción, - el capital invertido, etc.

La clasificación de las empresas según su magnitud es la siguiente:

EMPRESA PEQUEÑA

En cuanto al personal contratado existen diferentes criterios para saber cuando una empresa es pequeña.

Si cuenta con menos de 250 personas (Colegio Americano de Contadores).

Si cuenta de 40 a 80 personas (Agustín Reyes Ponce).

Si cuenta con menos de 100 personas (Plan Nacional de -
Desarrollo Industrial).

En cuanto a la complejidad de la organización se dice -
que es empresa pequeña si existen por lo menos tres grupos --
fundamentales: el de producción de bienes o servicios, el de
distribución y el de finanzas y control.

En cuanto al capital invertido se dice que es pequeña -
si cuenta con un capital de \$100.000 a \$18 millones.

La administración de una empresa pequeña es precaria, -
y por tanto la planeación, que es solamente el somero plantea-
miento de un curso de acción, sin ninguna técnica y casi nu-
los sistemas de control.

Este tipo de empresas se caracteriza por la escasa exis-
tencia de estímulos, motivaciones o incentivos al personal.

Según el plan de desarrollo industrial, una empresa es -
pequeña cuando su inversión en activos fijos es inferior a 200
veces el salario mínimo general en el D.F.

Las empresas pequeñas solamente resuelven problemas pre-
sentes.

Comienzan a desarrollar su magnitud con base al esfuer-
zo de la persona que lleva su dirección.

EMPRESA MEDIANA

Se dice que una empresa es mediana si su personal contratado es de 250 a 2500 personas (Colegio Americano de Contadores), el Lic. Reyes Ponce opina que es mediana si cuenta de 80 a 500 personas; y el Plan Nacional de Desarrollo Industrial nos dice que es mediana si cuenta de 101 a 1000 personas contratadas.

En cuanto a la complejidad de su organización se dice - que es mediana si cuenta de 6 a 10 niveles jerárquicos, es decir, una estructura administrativa más definida.

En cuanto al capital invertido se dice que una empresa es mediana si su capital varía de \$18 a \$80 millones.

En este tipo de empresas el número de incentivos es mayor, lo mismo de la motivación para el desarrollo del personal.

Las decisiones están más vinculadas a la planeación y el control, lo que significa que los recursos están mejor organizados y las actividades más descentralizadas.

EMPRESA GRANDE

Se dice que una empresa es grande si su personal contratado es de más de 2500 personas (Colegio Americano de Contadores); el Lic. Reyes Ponce opina que es grande si cuenta con más de 500 personas; y el plan Nacional de Desarrollo Industrial nos dice que una empresa es grande si cuenta con más de

1000 personas.

En cuanto a la complejidad de la organización se dice - que una empresa es grande cuando existen más de 10 niveles jerárquicos, es decir, una estructura totalmente definida.

En cuanto al capital invertido, el Plan Nacional de Desarrollo Industrial opina que una empresa es grande cuando -- cuenta con un capital mayor a \$80 millones de pesos.

Este tipo de empresas, por su gran magnitud requiere de un departamento de sistemas y procedimientos, bien estructura do y con una organización bien definida.

1.8 LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO HERRAMIENTA DE DIAGNOSTICO PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

La situación económica de México es crítica, por lo tanto la industria también lo es, pero sabemos que la pequeña y mediana empresa son grandes generadoras de empleos, la principal productora de bienes de consumo popular y pieza clave en la recuperación económica de México, por lo tanto creo que -- les debemos dar la importancia que merecen y más en una situación como la actual, en cuanto se podrían aprovechar de mejor manera los recursos con los que cuentan y una de las herramientas que existen para el diagnóstico y optimización de éstos, - es la Auditoría Administrativa.

Más adelante complementaré otros aspectos de la Auditoría Administrativa, a fin de poder visualizarla como una herramienta de la Administración en beneficio de la pequeña y mediana empresa.

CAPITULO II
LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y LAS TECNICAS
DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

2.1 ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Si partimos del punto de vista de que la auditoría administrativa se basa en los principios generales de la administración y que uno de los principales es la universalidad, podemos afirmar que la auditoría administrativa se puede -- aplicar en toda organización, cualquiera que esta sea, dentro de este contexto, el alcance de la misma se orienta al -- examen o evaluación de una función específica, un área, departamento, dirección, procedimiento, o bien a la organización como un todo. De esto podemos deducir que la aplicación y alcances de la auditoría administrativa son tan versátiles y universales como la administración misma.

La aplicación de una sola auditoría depende de los objetivos de esta a saber, evaluar y determinar oportunidades de cambio y desarrollo.

La auditoría administrativa se limita a lo que se puede observar, medir, comparar o tratar empíricamente de alguna forma, por esto, la auditoría administrativa tiene un campo amplio, pero no limitado de evaluación.

Los elementos en los procesos de administración y operación que requieren una constante vigilancia, análisis, examen y evaluación generalmente, y sobre todo en los inicios -- de las auditorías administrativas son:

1.- Aprovechamiento de recursos: materiales, humanos, -
técnicos y tecnológicos.

2.- Sistemas, funciones, procedimientos, métodos, regla-
mentos, operaciones, etc., normas, programas y presupuestos.

3.- Estructura de la organización: comunicación (formal
e informal), relaciones intergrupales, cargas de trabajo, gru-
pos de trabajo, contenido y riqueza de trabajo, etc., informa-
ción y capacitación.

4.- Objetivos, políticas, planes, estrategias, cursos -
alternativos, tiempo, decisiones y juicios adecuados.

5.- Resultados en términos conmensurables.

La auditoría administrativa siempre tendrá que manejar
todos o algunos de los elementos antes señalados a nivel de -
administración media y superior, sin embargo en el segundo --
caso suele ser debido a que la auditoría se guía en base a --
líneas funcionales, ya que los funcionarios de la alta admi--
nistración muestran poco interés en que se examinen sus acti-
vidades.

En la medida en que la auditoría aumenta su alcance --
ésta se vuelve más subjetiva y la confianza en la auditoría -
disminuye. Sin embargo, la utilidad en potencia de las obser-
vaciones de la auditoría tiende a aumentar cuando crece el al-
cance de la investigación. Por eso, su alcance depende de la

estabilidad reflejada del equilibrio entre la confianza y la aplicación de los recursos.

La auditoría administrativa dedica mucho tiempo a examinar los procedimientos que causan y controlan las operaciones con el fin de evaluar los resultados y de buscar alternativas de mejoramiento y aprovechamiento que generen cambios.

En vista de lo anteriormente expuesto, citaremos a continuación algunos lineamientos para determinar el alcance de la auditoría:

1.- Deben limitarse a las áreas en las cuales las observaciones específicas puedan desarrollarse e informarse.

2.- Las auditorías administrativas no deben evaluar la capacidad individual.

3.- Las auditorías administrativas deben evaluar el desempeño de los métodos y eficiencia administrativa.

4.- Los exámenes de las auditorías administrativas de--ben limitarse a obtener resultados suficientes, aptos, tangibles y objetivos, y donde se aplique criterios.

5.- El objeto de la auditoría administrativa puede ser cualquier aspecto de la empresa que pueda definirse lo suficiente para planear la aplicación de la auditoría.

Aunado a lo anterior, existen otros aspectos corporativos dentro del alcance de una auditoría administrativa que -- pueden determinar si:

a) La información administrativa se acumula mediante m todos ordenados.

b) Los procedimientos se cumplen según lo previsto.

c) El sistema de control se relaciona con las políticas y controles de la empresa en otras áreas de operación, así -- como los requisitos de la administración operativa.

d) La administración recibe informes adecuados, oportunos y precisos.

e) Los objetivos se han definido claramente, si se ajustan a los principios de la organización, y si se han comunicado a todos los interesados.

El logro más amplio de cualquier auditoría administrativa es la elaboración de resultados comprensibles y útiles que generen cambios y perspectivas de desarrollo.

Respecto a las limitaciones de aplicación de la auditoría administrativa, se debe tener en cuenta que las organizaciones no son estáticas, y que el dinamismo de las mismas puede ser una limitante para la oportuna aplicación de las acciones.

nes correctivas o preventivas que hubiesen resultado del desarrollo de la auditoría.

Adicionalmente, debemos tener en consideración que la auditoría administrativa no ofrece resultados automáticos ya que ésta, es sólo un método racional que se limita a sugerir las posibles soluciones de los problemas detectados y no lleva a cabo la aplicación de las mismas.

2.2 QUE ES HACER AUDITORIA ADMINISTRATIVA

2.2.1 ECUACION DE LA PRODUCTIVIDAD

Para establecer "que es hacer auditoría administrativa", tenemos que partir del propósito fundamental de la auditoría administrativa, el cual se basa en el diagnóstico del proceso administrativo, es decir, se orienta a la obtención de resultados, diagnosticando a la planeación, organización, integración, dirección y control que como un proceso se desarrolla hacia el logro o consumación de objetivos, resultados y cambios organizacionales.

Por consiguiente, si nos limitamos a un diagnóstico que evalúe en exclusiva las operaciones o algún aspecto particular o detallado, representa el riesgo de formular juicios parciales o poco representativos que arrojarían un concepto pobre como base de evaluación del proceso auditado.

Es por ésto, que las auditorías administrativas deben ser consideradas como un conjunto de conocimientos disciplinarios, que enmarcados y fundamentados en el método científico de investigación, proporcionen opiniones válidas, comprobables, e integrales sobre la situación que prevalece actualmente en la organización, sus problemas, estrategias, control interno y sus posibles alternativas de desarrollo y cambio que aseguren el futuro y supervivencia de la misma.

Se puede establecer que el diagnóstico del proceso administrativo es la representación y aplicación de la ecuación de la productividad, la cual se explica a continuación:

$$P = O$$

En donde:

P

Representa el grado de la productividad de los recursos empleados.

O

Objetivo o resultado de realización.

El hacer auditoría administrativa vendría a ser la realización de la ecuación de la productividad, diagnosticando - por área, departamento o sección la igualdad de los recursos con relación a los objetivos.

Como resultado del diagnóstico podemos encontrar dos posibles situaciones:

1.- Los recursos son menores que el objetivo que persiguen:

$$P < O$$

2.- Los recursos son mayores, es decir, pueden producir más que el requerimiento de realización del objetivo:

$$P > O$$

Para representar estas situaciones, utilizaremos las siguientes tablas:

I. PARA CUANDO LA CAPACIDAD DE POTENCIALIDAD DE LOS RECURSOS ES MAYOR QUE LOS OBJETIVOS A CUMPLIR

	P = O	
a) Diagnóstico. Recursos mayores que el objetivo	20	19
b) Incremento lógico del objetivo	20	19+1
c) Madurar el incremento hasta lograrlo	20	20
d) Incrementar el objetivo	20	21
e) Procurar recursos	20+1	21
f) Madurar el cambio y lograr la igualdad	21	21

II. PARA CUANDO LA CAPACIDAD DE POTENCIALIDAD DE LOS RECURSOS
ES MENOR QUE LOS OBJETIVOS A CUMPLIR.

P = 0

a) Diagnóstico. Recursos menores que el objetivo	19	20
b) Recursos a incrementar	19+1	20
c) Madurar el cambio hasta obtener el resultado	20	20
d) Incrementar el resultado	20	21
e) Procurar los recursos para el desarrollo	20+1	21
f) Madurar el cambio hasta obtener el resultado	21	21

La estrategia utilizada para lograr el equilibrio en la relación recurso-objetivo al hacer auditoría administrativa, se describe a continuación:

1.- Se obtiene el diagnóstico al finalizar la auditoría con una serie de recomendaciones y cambios sobre los recursos, ya que en el resultado general éstos son menores que en los requerimientos del objetivo.

2.- Procurar los recursos que describen las recomendaciones a implantar el producto del diagnóstico.

3.- Una vez cumplidas las recomendaciones, y estando en igualdad de recursos, que es el producto de las recomendaciones del diagnóstico y madurez sin prisas y se empiecen a obtener los resultados.

4.- Una vez realizado lo anterior, conviene desarrollar y promover el área o departamento hacia metas nuevas, estableciendo ahora el cambio en el objetivo.

5.- El aumento en el objetivo traerá como consecuencia un incremento de recursos, producto del crecimiento del objetivo; estos recursos habiendo sido identificados con claridad en el diagnóstico, se procuran nuevamente con el propósito de lograr una nueva igualdad, ahora con valores mayores de realización.

Para efecto de formular una idea clara de los elementos que conforman los recursos capaces de producir resultados o cambios en el logro de objetivos, proporcionamos a continuación parte de una lista creativa de dichos elementos:

- Capacitación
- Tiempo
- Motivación
- Reglas
- Programas
- Políticas

- Normas
- Métodos
- Evaluación
- Estrategias
- Toma de decisiones
- Vías alternas
- Recursos Humanos
- Sistemas
- Sistemas de información
- Planeación financiera
- Proyectos
- Medidas correctivas

En base al objetivo se verificará su validez con referencia a los siguientes parámetros de evaluación:

- a) Cualificación
- b) Cuantificación
- c) Tiempo de realización
- d) Razonabilidad
- e) Costo-beneficio

La auditoría administrativa tiene como finalidad determinar los cursos a seguir para lograr el desarrollo de la organización hacia nuevas oportunidades estableciendo cambios organizacionales en la búsqueda de:

- Fuerzas
- Areas de oportunidad
- Riesgos y amenazas
- Debilidades

2.3 PRODUCTOS FINALES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

A continuación se mencionan los resultados obtenidos -- como productos finales de la aplicación de una auditoría administrativa, dichos productos son considerados como beneficios de la mencionada técnica de cambio organizacional aunque no limitativos.

1.- Establecimiento de planes concretos y estrategias -- para aprovechar las áreas de oportunidad y las fuerzas detectadas dentro de la organización.

2.- Proporciona la base de diagnóstico para opinar o evaluar sobre la validez tanto de objetivos como de recursos, determinando su racional equilibrio.

3.- Dar las guías y bases para la supervivencia de las organizaciones y manteniendo una constante de continuidad para proporcionar fuente de trabajo para las personas.

4.- Conocer las medidas exactas, para considerar a la organización adaptada al medio ambiente que lo rodea y al momento que vive el país, considerando para ello los siguientes fac

tores: El social, impositivo, tecnológico, jurídico, comercial económico, etc.

5.- Proporcionar al personal seguridad al hacer más necesario, rico y productivo su trabajo, además de realizar una adecuada distribución en las cargas de trabajo, dando oportunidad de crecimiento y desarrollo conjuntamente con la organización.

6.- Indicativos o parámetros que den oportunidad para -- una adecuada acción correctiva y una base para la toma de decisiones.

7.- Exacto y amplio conocimiento sobre el estado y situación que guardan las operaciones, los sistemas y el control interno, incluyendo el análisis e interpretación de los estados financieros.

8.- Determinación y detección de riesgos y debilidades, -- presentando planes concretos y alternativas para evitarlos, y en su caso, convertirlos en fuerzas. (1)

2.4 COMPARACION DE LAS TECNICAS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

Al término de este segundo capítulo y en vista de la con

(1) Centro de Estudios de Dirección, A.C. Pág. 32 "Técnicas Modernas de Auditoría Administrativa".

ceptualización creada hasta este momento sobre un panorama general del contexto de la auditoría administrativa, presento a continuación un cuadro comparativo de las técnicas de cambio organizacional, con el fin de ubicar exactamente el campo de acción de la auditoría administrativa, así como su complemento en relación a las citadas técnicas. (2)

Técnica: Modificación de la conducta organizacional.

Características:

- a) Punto central: Individuo
- b) Síntomas de los problemas que requieren atención: conductas indeseables de los trabajadores que dan como resultado actuaciones por debajo de los estándares.
- c) Tipos de cambios buscados o logrados: mejor adaptación entre el individuo y su trabajo, principalmente a niveles no administrativos.
- d) Bases teóricas: Teoría conductista.
- e) Tipo de control: Retroalimentación para resolver problemas.
- f) Continuidad: Intermitente
- g) Agente de cambio: Superiores y/o consultores externos o internos.

(2) Apuntes de la Materia. "Desarrollo Organizacional".

Técnica: Administración por objetivos

Características:

- a) Punto central: Individuos
- b) Síntomas de los problemas que requieren atención: Expectativas e interpretaciones diferentes por parte de superiores o subordinados sobre la actuación de los subordinados.
- c) Tipos de cambios buscados o logrados: Mejor adaptación entre el individuo y su trabajo a niveles profesionales y administrativos.
- d) Bases teóricas: Teorías conductistas y administrativas.
- e) Tipo de control: Corrección anticipante/retroalimentación para anticipar problemas o explotar oportunidades.
- f) Continuidad: Continuo.
- g) Agente de cambio: Superiores; pueden ayudar consultores internos o externos.

Técnica: Desarrollo Gerencial

Características:

- a) Punto central: Individuos

- b) Síntomas de los problemas que requieren atención: Deficiencias en la realización de tareas que requieren aptitudes mentales o sociales en el trabajo presente y/o falta de cualidades para realizar trabajos futuros.
- c) Tipos de cambios buscados o logrados: Progreso en -- las capacidades mentales y sociales a niveles profesionales y gerenciales.
- d) Bases teóricas: Teoría conductista.
- e) Tipo de control: Corrección anticipante/retroalimentación para anticipar problemas o explotar oportunidades, o retroalimentación para resolver problemas.
- f) Continuidad: Intermitente o continuo.
- g) Agente de cambio: Superiores, con la coordinación del depto. de personal o entrenamiento.

Técnica: Desarrollo Organizacional

Características:

- a) Punto Central: Toda la organización o parte.
- b) Síntomas de los problemas que requieren atención: - Conflicto destructivo y falta de cooperación entre individuos y grupos.
- c) Tipos de cambios buscados o logrados: Progreso en la

conducta interpersonal y de grupo.

- d) Bases teóricas: Teoría conductista.
- e) Tipo de control: Retroalimentación para resolver problemas.
- f) Continuidad: Intermitente.
- g) Agente de cambio: Consultores externos apoyados por la alta gerencia.

Técnica: Auditoría administrativa

Características:

- a) Punto central: Toda la organización o parte.
- b) Síntomas de los problemas que requieren atención: Problemas u oportunidades existentes o anticipadas; demanda y oferta del producto, estructura, funciones y procesos.
- c) Tipos de cambios buscados o logrados: Progresos en la oferta y demanda del producto, estructura, funciones y procesos.
- d) Bases teóricas: Teoría administrativa.
- e) Tipo de control: Corrección anticipante/retroalimentación para anticipar problemas y explotar oportunidades o retroalimentación para resolver problemas.

- f) Continuidad: Intermitente.
- g) Agente de cambio: Consultores externos y/o internos apoyados por la alta gerencia.

Técnica: Ciclo de Control

Características:

- a) Punto central: Toda la organización o parte.
- b) Síntomas de los problemas que requieren atención: In capacidad para adaptar la organización al cambiante medio ambiente empleando control de retroalimentación en la demanda de oferta del producto, estructura, funciones y procesos.
- c) Tipos de cambios; buscados o logrados: progresos en la demanda y oferta del producto, estructura, funciones y procesos.
- d) Bases teóricas: Teoría administrativa.
- e) Tipo de control: Corrección anticipante/retroalimentación para anticipar problemas y explotar oportuna--des.
- f) Continuidad: Continuo.
- g) Agente de cambio: Todos los gerentes con la asisten--cia de consultores externos y/o internos.

CAPITULO III
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1 COMPARATIVO CON OTRO TIPO DE AUDITORIAS

La existencia de diferencias entre los diversos tipos de auditoría no es un indicio de que éstas sean incompatibles, -- sino que se complementan; por lo que la clasificación que se -- presentará en el cuadro comparativo siguiente, es con el fin -- de facilitar la identificación de las características especifi -- cas de cada una de ellas. (1)

<u>CONCEPTO</u>	<u>AUDITORIA CONTABLE</u>	<u>AUDITORIA OPERACIONAL</u>	<u>AUDITORIA ADMINISTRATIVA</u>
Qué es	Una comparación	Un análisis	Una verficiación.
De qué	De estados finan- cieros, controles registrados y li- bros contables.	De sistemas y procedi-- mientos ope rativos.	De objetivos y polí ticas de la unidad auditada.
Para qué	Para dictaminar - los edos. Fin.	Para optimi zar la efi- ciencia y - minimizar - costós.	Para coadyuvar al - logro de una admi-- nistración más efi- ciente.
Quién	Contador Público	Licenciado	Licenciado en admi - nistración.

(1) Eduard F. Norbeck. "Auditoría Administrativa", pág. 21.

		ción.	Contador público y
		Contador p _ú	otros profesionis-
		blico, y --	tas.
		otros profe	
		sionales. .	
Alcance	Areas contables y/o financieras.	Cualquier -	Cualquier área.
		área.	
Precisión	Absoluta/Razonable.	Relativa.	Relativa.
Necesidad	Recomendable -- cuando menos una vez al año.	Opcional y periódica - de acuerdo a las circunstancias.	Opcional y periódica de acuerdo a las circunstancias.
Elementos	Los principios de contabilidad y las normas de auditoría generalmente aceptadas.	Las normas y procedimientos de auditoría operacional aceptadas.	Los principios de administración.

3.2 ANALISIS DE LA METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.2.1 TECNICAS DE OBTENCION DE INFORMACION

Las etapas de que se compone un método de investigación

cualquiera que éste sea, son: definición precisa del objeto - de estudio, formulación de un programa de actividad, establecimiento de hipótesis de trabajo, recopilación, registro y análisis de los datos, y por último las conclusiones que habran de corroborar o reprobar las hipótesis.

El esclarecimiento de los factores que componen el objeto del estudio señalado, se logra a través de diferentes técnicas de análisis, como la investigación documental, la observación, la entrevista y el cuestionario.

La base sobre la que giran estas técnicas, es substancialmente la misma, es decir, todas ellas aplican sistemáticamente las siguientes preguntas claves:

¿De qué se trata, cuáles son los sucesos que deberán ser investigados?	¿QUIEN? ¿QUE?
¿Cómo se producen?	¿COMO?
¿Porqué existe o tiene lugar el objetivo analizado?	¿PORQUE?
¿Cuando se ha producido?	¿CUANDO?
¿En que lugar?	¿DONDE?
¿Qué cantidad?	¿CUANTO?

Los anteriores cuestionamientos, presentan la posibilidad de combinarse entre sí, dando una mayor gama de señalamientos útiles que apoyan al investigador en el análisis de los hechos.

3.2.1.1 INVESTIGACION DOCUMENTAL

A continuación se describirá la investigación documental, esta técnica trata principalmente de recolectar y hacer un primer examen de la información que exista, gráfica y escrita, sobre el objeto definido de estudio de que se trate, ésta técnica tiene como finalidad explorar el pasado para comprender y explicar el presente.

Las técnicas de investigación requieren de fuentes y medios que le permitan desenvolverse. En el caso de la técnica de investigación documental las fuentes son los archivos privados y los llamados muertos, y los medios son aquellos documentos como formas, informes, circulares, memorandum, minutas, etc.

La investigación documental se compone de las siguientes etapas:

- 1.- Recopilación de la información
- 2.- Análisis de la información recopilada
- 3.- Clasificación de la información

La primera etapa debe planearse cuidadosamente, considerando la cantidad, la calidad, confiabilidad y veracidad del material obtenido, el resultado de esta etapa puede ser decisivo para las conclusiones del estudio. De la exactitud y suficiencia de los datos, dependerá que los hechos expliquen por sí mismos y el trabajo final se facilitará, de lo contrario, se producirán confusiones y malos entendidos que lleven a conclusiones erróneas.

En la segunda etapa, es conveniente tener en cuenta la necesidad de aplicar buen juicio y experiencia, auxiliares indispensables del analista en la tarea de discriminar todo material recopilado innecesariamente, tarea que reviste el peligro de que el estudio se concrete a una simple relación escrita de hechos, o situaciones, que no representan ninguna aportación importante, por lo que debe fijarse el valor probable de cualquier material que se recopile, de manera que esta etapa sirva de base y pueda ser complementaria de las demás técnicas.

Por último se puede comentar que al igual que las demás técnicas que más adelante se explicarán, el contenido de que tratan, no es lo suficientemente completo para llegar a conclusiones verdaderas, todas ellas se complementan entre sí, por lo tanto, ninguna es excluyente de las demás. El objetivo previamente definido determinará la naturaleza no solamente de la investigación sino del tipo de preguntas y estrategias que el analista o auditor habra de plantear en forma previa.

La técnica de investigación documental fundamentalmente consiste en evaluar la situación de las operaciones de un -- área, por medio del análisis previo de la documentación y formas que amparan los sistemas y procedimientos en función reali zados en dicha área.

Por consiguiente se puede determinar que si selecciona-- mos las formas o documentos utilizados como base en cierta ope-- ración o procedimiento, y determinamos contra que comparar su efectividad o exactitud, podremos evaluar en primera instancia su situación, lo que nos permitirá ubicar nuestro criterio.

En la realización de una investigación documental, se -- debe seguir los siguientes pasos:

- 1.- Determinar el objetivo de estudio claramente.
- 2.- Determinar el área y la secuencia de sus operaciones más importantes.
- 3.- Definir los procedimientos y los documentos o formas según sea el caso, que los amparen.
- 4.- Definir de cada documento su propósito y contenido - de información.
- 5.- Determinar los parámetros del modelo de comparación.
- 6.- Obtener una muestra representativa del documento
- 7.- Realizar la comparación y efectuar el análisis.

8.- Obtención de las conclusiones y comentarios.

La evaluación inicial de las operaciones de un área partirá en base a la información obtenida en la investigación documental, la cual puede permitir la elaboración mas exacta del programa de auditoría.

3.2.1.2 OBSERVACION DIRECTA

La principal finalidad de la técnica de la observación directa es el confrontar, complementar y verificar los estudios e investigaciones que se hayan realizado conforme a la investigación documental, la que viene a ser aquella que sirve para fijar el objeto de estudio más científica y sistemáticamente, proporcionando una serie de elementos básicos para la investigación, o sea, los antecedentes o fundamentos sobre los cuales se basará la técnica de la observación.

La observación directa es considerada como una técnica de aplicación complementaria, la cual ayuda a penetrar en el campo de acción de nuestro objeto, y principalmente a preparar la atmósfera previa del escenario en que actuaremos, sin dejar a un lado la posibilidad de que puede ser útil la preparación psicológica del grupo al que nos enfrentaremos, ya que esta técnica se puede considerar como la acción dinámica, es decir, de enfrentamiento activo en el campo propio del objeto, permitiéndose así un efectivo acercamiento a éste, para lograr las investigaciones con mayor profundidad.

La observación de aparente aplicación sencilla, se complica al ser la parte dinámica de la investigación debido a -- que el descifrar, entender, y explicar por medio de la observación, los factores que comprenden una situación dada, existe -- la posibilidad de que en la mayoría de las veces se encuentra sujeta a influencias de tipo personal, que no siempre proporcionan las conclusiones mas reales y verídicas, pues es muy difícil separar por completo las apreciaciones personales del -- analista.

La secuencia que siguen los pasos en la técnica de observación son los siguientes:

- a) Definición del objeto a observar.
- b) Anotar sus características y clasificarlas.
- c) Analizarlas y criticarlas.
- d) Conservar las notas producto de la observación para su consulta posterior.

El punto de mayor importancia, es el registro de los hechos observados, que como se decía anteriormente, juega tal importancia que en la mayoría de los casos, conduce a conclusiones erróneas, de ahí que para salvar esta barrera, se ha desarrollado una nueva etapa en la técnica de observación que es -- la introspección personal del analista.

Esta etapa se puede considerar de principal importancia en el proceso de la investigación por observación, se han obtenido muy buenos resultados, debido a que mediante la aplicación de la introspección puede el analista lograr descubrir en sí mismo, prejuicios e inclinaciones que le impidan realizar un estudio imparcial, por lo que solamente llevando a cabo esta introspección, aunada a una observación imparcial y desinteresada, los resultados serán dignos de confianza y reconocimiento.

Las bases que se deben tomar en cuenta para lograr una observación válida, se resumen en los siguientes requisitos:

- 1.- Tener una orientación y conocimiento de lo que se quiere observar como objeto de estudio, es decir, definir y delimitar claramente el objeto y los propósitos que se pretenden alcanzar con la observación.
- 2.- Contar con capacidad de síntesis.
- 3.- Estar alerta, interesado, activo.
- 4.- Tener capacidad para escoger posiciones ventajosas.
- 5.- Asegurarse de encontrarse libre de ideas preconcebidas, de inclinaciones, excitaciones, prejuicios, prisas, entusiasmo excesivo, etc.

6.- Contar con habilidad de considerar las interrelaciones de las unidades con el contexto estructural administrativo.

7.- Encontrarse libre de toda fatiga.

8.- Considerarse capaz de observar y ver con claridad.

9.- Reflejar que se ha alcanzado la madurez mental, que se tiene discreción, y una imaginación controlada.

10.- Tener capacidad para escuchar y oír.

3.2.1.3 ENTREVISTA

La entrevista es dentro de las técnicas de recolección e investigación la más importante por su contenido, método y aplicación.

La entrevista es un instrumento que permite descubrir - aquellos aspectos ocultos que forman parte de todo trabajo ad ministrativo, ayudando a verificar inferencias y observaciones internas y externas, valiéndose de la viva narración de las personas.

Existe la posibilidad de aplicar la entrevista de dos maneras, formal o informal, siendo la formal la más utilizada por su consistencia y para llevarla a cabo el analista puede recurrir a la técnica de la entrevista libre o entrevista rígida.

La entrevista libre, es la que se desarrolla sin estar sujeta a un tratamiento preanticipado de preguntas, la conversación se lleva hasta cierto punto de manera informal, por lo consiguiente es fácil caer en divagaciones que desvían el objetivo central del estudio.

Es considerada de más utilidad a la entrevista dirigida, debido a que se utiliza mayor rigor de control y científico al analizar un objeto definido de estudio, debe ponerse el mayor cuidado en su preparación y conducción, y solamente puede iniciarse la entrevista sobre el terreno de acción, cuando se ha precisado el objeto de estudio, deslindando el campo de acción, hechas las hipótesis y terminada la labor de investigación documental.

Cualquier entrevista para su aplicación debe seguir una secuencia lógica de pasos; en primer lugar, todo analista debe llevar en la mente definido por completo el objetivo y la naturaleza de estudio que pretende realizar. Necesita saber por qué está entrevistando a determinada persona y lo que intentará preguntar.

Para conducir y aplicar una entrevista se debe apegar a una serie de recomendaciones y adoptar una táctica de acción :

1.- Llevar a cabo la conversación en un lenguaje sencillo y accesible.

2.- No distraer la atención del entrevistado.

3.- Conforme se amplie más el contexto de ideas que en común se traten, mayor oportunidad se tendrá de obtener informes más completos y reveladores.

4.- El entrevistador debe de estar preparado con una mentalidad abierta, para enfrentarse a cambios inesperados en el tema, de manera que podamos adaptarnos fácilmente a éste.

5.- Encontrar la manera de ubicar al entrevistado en una favorable disposición de ánimo, para ganar su confianza y vencer cualquier resistencia psicológica que pudiera entorpecer la entrevista.

6.- Empezar la entrevista con un tema corto de actualidad e interés para el entrevistado, a manera de introducción, con el fin de que se rompa la tensión ambiental.

7.- En el caso de entrevistas con altos ejecutivos o autoridades importantes, es favorable recomendar aclarar que la información que se obtenga producto de la entrevista, no será utilizada para valorar su labor o determinar su acción.

8.- Es de suma importancia poner interés en el tema, -- para así poder contestar rápidamente cuando el entrevistado -- pida nuestra opinión sobre alguna conclusión parcial que se obtenga durante la conversación, tomando en cuenta, que el entrevistado puede darse cuenta fácilmente de la presencia o ausencia del interés que realmente se percibe en la entrevista.

9.- Crear en torno al entrevistado, una atmósfera franca y abierta, para asegurar la exactitud de las informaciones.

10.- Seleccionar conjuntamente con el entrevistado, el lugar, hora y momento de la entrevista, de manera de que se lleve a cabo la conversación sin interrupciones y el entrevistado se encuentre ausente de presiones.

11.- Durante la conducción y desarrollo de la entrevista, el entrevistador no debe ser impaciente, rígido o violento.

12.- Es conveniente aclarar anticipadamente con el entrevistado el uso y aplicación que se dará a la información recibida.

3.2.1.4 CUESTIONARIO

Se define como una de las formas clásicas de reunir datos, su contenido tiene por objeto descubrir hecho u opiniones, o ambas cosas. Una ventaja del cuestionario, es, la de dar oportunidad de reunir datos objetivos y cuantitativos, con la finalidad de desarrollar informaciones de origen cuantitativo obtenidos entre grupos numerosos, diversos y ampliamente diseminados.

La justificación de la aplicación de esta técnica del cuestionario, se refleja cuando el tiempo para la observación directa o la entrevista, es demasiado corto, cuando la informa

ción requerida se encuentra diseminada entre diversos grupos, o cuando las fuentes son; muy variadas o la información a obtener exige una larga búsqueda.

Por otro lado, la aplicación del cuestionario no requiere la presencia forzosa del investigador; debido a que cuando estos no existen en cantidad suficiente para levantar un estudio por medio de esta técnica, puede facilitarse la ejecución al enviarse por correo y recibirse de igual manera.

En contra posición de lo antes mencionado, existe la desventaja de que al mandarse el cuestionario para que se conteste en ausencia del investigador, el cuestionado se encuentra en libertad de interpretar a su forma de entender las preguntas, sin que el investigador pueda percatar las inhibiciones, influencias o problemas emocionales o momentáneos que el investigado pueda presentar al momento de contestarlo.

La elaboración de un cuestionario es aparentemente fácil, por lo tanto se presenta a continuación una serie de recomendaciones necesarias para formular preguntas claras, profundas y válidas, las cuales arrojen información veraz y completa.

a) La sintaxis debe ser clara y directa, el uso de frases largas requiere concentración del investigado, corriendo el riesgo de que en la mayoría de las veces cuando no se ha entendido bien la pregunta, el investigado prefiere responder --

cualquier cosa, a decir que no entendió la pregunta.

b) Es importante considerar que el coeficiente mental - del grupo entrevistado no es el mismo, por consiguiente, todo cuestionario debe considerar un primer intento de preguntas -- cuya comprensión esté a la altura del menos inteligente del -- grupo entrevistado.

c) Las preguntas contenido del cuestionario, no deben -- ser de carácter conductivo, es decir, las que inducen la res-- puesta del entrevistado, así como el evitar preguntas que faci-- liten o influyan a respuestas monosilábicas.

d) El uso de las palabras subjetivas, es poco recomenda-- ble, debido a la dificultad que presenta la cualificación de - lo que se requiere explorar.

CAPITULO IV
PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

4.1 MÉTODOS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.

Los métodos, sistemas y procedimientos, representan el - aspecto dinámico de la administración, son la esencia de la -- coordinación de las actividades de cualquier organismo. Deben ser simples y sencillas así como deben de presentar elasticidad para adaptarse fácilmente o acondicionarse a situaciones - cambiantes.

Los métodos, sistemas y procedimientos deben ser revisados periódicamente para juzgar si están a tono con las necesidades actuales de las medidas de control de información del organismo cualquiera que éste sea.

Su estudio no puede separarse de la organización a la -- que le sirve de modelo, por lo que deben estudiarse su función de la organización misma, de las políticas y objetivos fijados.

A continuación se mencionarán las definiciones de los -- conceptos de métodos, sistemas y procedimientos para ampliar - la idea del rol que desempeñan, dentro de el contexto dinámico de la administración y como reguladores de control de las actividades que rigen la vida de las organizaciones.

Métodos: Son acciones físicas necesarias para lograr los resultados deseados.

Sistemas: Son los medios por los cuales le es posible - al personal de una empresa, realizar los objetivos de la misma ya que proveen lo necesario para aumentar su acción que es dirigida a las políticas de la dirección.

Procedimientos: Son las instrucciones que perciben los - pasos u operaciones comprendidas en un sistema.

Concluyendo, podemos determinar, que de acuerdo a su magnitud e importancia, se pueden diferenciar en lo siguiente: El sistema está formado por varios procedimientos y éstos a su vez, por métodos.

4.1.1 INICIACION DE UN ANALISIS DE MEJORA DE METODOS.

El mejor método de comunicar el proyecto de análisis de métodos a supervisores y jefes ejecutivos de una empresa, consiste en convocarlos a una junta en que un miembro de la dirección anuncie e indique a grandes rasgos el proyecto formulado.

Las preguntas, dónde y porqué situarán la crítica al nivel en donde se efectúe la operación considerada, la determinación correcta del lugar de trabajo, es a primera vista el aspecto más sencillo del problema, pero un error de situación se traduce visiblemente, en una serie de posturas fatigosas y de trayectos inútiles.

El examen de los hechos se realiza mediante la aplicación de los siguientes cuestionamientos:

¿Cuándo se está realizando la actividad?

¿Porqué se hace entonces?

¿Quién hace el trabajo?

¿Porqué lo hace esta persona?

¿Cómo se hace el trabajo?

¿Porqué se hace de ese modo?

Después de haber efectuado el examen de los hechos y conociendo cada situación, debemos someter las respuestas obtenidas a un nuevo interrogatorio que nos permita determinar las posibilidades de establecer mejoras administrativas para indagar lo que podría ser tal situación, es decir dar respuesta a:

¿Qué otra cosa podría hacerse en caso de que fuese necesaria la actividad?

¿En qué otro lugar podría hacerse, si fuese necesario o --
adecuado hacerlo ahí?

¿Cuándo podrá hacerse? De no ser necesario o conveniente --
hacerlo en ese momento?

¿Qué otra persona podría hacerlo, que pudiera hacerlo me--
jor?

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

¿De qué otro modo podría hacerse, que fuera más económico y eficiente?.

El mismo funcionario debe presentar al analista métodos o a la persona designada para dirigir el programa, quien deberá resumir a continuación los objetivos que se persiguen.

Debe haber gran libertad para comentar el plan debe invitarse a los jefes de departamento y a las personas encargadas de las operaciones a que soliciten los servicios del analista, para que éste estudie determinados procedimientos en sus departamentos.

Los responsables del programa de revisión de métodos necesitan prever y prepararse para la inevitable oposición con que empezarán a enjuiciar determinados procedimientos de operación. Los modelos establecidos suelen preferirse por el personal de operación que no conoce los beneficios de la auditoría de la administración.

4.1.2 ETAPAS A REALIZAR PARA APLICAR ESTUDIOS DE PROCEDIMIENTOS.

Estas etapas nos darán la guía y bases para dirigir un análisis o estudio de procedimientos:

- 1.- Estudiar los cuadros de organización actuales del de

partamento o división de que se trate.

- 2.- Estudiar las necesidades generales de trabajo en el área de que se trate.
- 3.- Dirigir y encausar el análisis detallado del procedimiento de que se trate.
- 4.- Valuar las etapas y operaciones de que consta el procedimiento concreto en estudio.
- 5.- Señalar las fallas existentes dentro de la organización.

4.1.3 VALUACION DE ETAPAS Y OPERACIONES

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

Para tal efecto se presentan los siguientes principios :

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

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

Cada operación así como las etapas que se requieren para llevarla a cabo deben estudiarse haciendo lo posible por profundizar en todos sus aspectos y situaciones.

A continuación se presenta una lista con elementos básicos para tomarse como parámetros en la valorización de los procedimientos.

- 1.- Pueden suprimirse, reducirse o facilitarse algunos detalles del trabajo.
- 2.- Debe subdividirse cada operación y agregarse ciertas partes a otra operación.
- 3.- La información de los hechos, se ha obtenido en condiciones de utilizarse.
- 4.- Se necesita realmente cada operación.

- 5.- Se puede consultar al vendedor o al cliente para que ayuden a lograr que la operación que con ellos se -- realiza sea más fácil.
- 6.- Puede la persona encargada realizar otro trabajo o - suministrar información adicional para facilitar más la ejecución de las operaciones subsecuentes.
- 7.- Constituye la operación un obstáculo en el desarro-- llo del procedimiento.
- 8.- Se ha consultado a los empleados que llevan a cabo - el procedimiento en cuanto a los cambios que podrían resultar adecuados.
- 9.- El orden de las etapas es el idóneo.
- 10.- Pueden combinarse determinadas etapas para una sola.
- 11.- Existe duplicación de funciones.
- 12.- Si una operación se cambia ¿Qué efecto produciría en las demás?
- 13.- Qué demoras podrían suprimirse.
- 14.- La información a los formularios que se usan en esta operación pueden quedar simultáneamente en orden de modo que puedan utilizarse en la siguiente operación.
- 15.- Puede suprimirse o cambiarse la secuencia de algunas operaciones.

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

17.- Puede efectuarse a menos costo otra operación en --
otro departamento.

4.1.4. SISTEMAS PARA ANALIZAR METODOS.

El sistema básico para analizar cualquier operación pue-
de seguir generalmente un patrón establecido, éste puede ser -
el siguiente:

- 1.- Desintegrar o desglosar las distintas partes y deta-
lles que componen el método actual y anotarlos.
- 2.- Analizar el método actual a la luz de los principios
establecidos.
- 3.- Construir la hipótesis de las causas que lo origina-
ron.

Toda persona que se ponga a analizar un método hará el tra-
bajo más sencillo y rápido si primero, lo descompone en sus --
distintas partes, registrando todo. Si omitiera lo anterior -
tendría que hacer muchas más observaciones y se pueden descui-
dar importantes detalles, dificultándose el análisis y aplica-
ción.

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

- 1.- Definirse el propósito del nuevo procedimiento.
- 2.- Determinarse en qué unidades de la organización se van a efectuar.
- 3.- El personal que afectará.
- 4.- Determinarse qué relaciones hay entre los procedimientos y las formas existentes.
- 5.- Determinarse los reglamentos que son aplicables. Si el problema consiste en mejorar un problema específico: Determinarse la naturaleza del problema específico y decidir si el problema consiste en:

Propósitos al analizar procedimientos:

- 1.- Menos gente que intervenga en un procedimiento.
- 2.- Menos pasos.
- 3.- Menor tiempo en uno o varios pasos.
- 4.- Menos tiempo en el procedimiento en general.
- 5.- Mayor eficiencia y calidad en el proceso.
- 6.- Menos costo y más control.

4.2 PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Los programas de auditoría administrativa son aquellos - planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de las operaciones sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes.

4.2.1 PLANEACION DE UN PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Para poder elaborar un programa de auditoría administrativa es indispensable evaluar la eficiencia administrativa de una organización, o de una de sus partes, detectando si la planeación es capaz de realizar los objetivos, por tanto se deberá hacer una investigación preliminar que cubrirá todos los aspectos genéricos de la organización de la dependencia en estudio, es decir, la constitución de la empresa, su naturaleza, - sus objetivos y su organización, así como sus sistemas de trabajo, secuencias de operaciones, necesidades de información y equipo empleado.

En todo análisis preliminar el auditor deberá entrevistar a una serie de personas para obtener los datos básicos relacionados con la función y el área. Si la información obtenida es adecuada, el encargado del estudio podrá tener un marco de referencia que le permitirá ubicarse adecuadamente y captar detalles que a primera vista podrían pasar desapercibidos.

Si la investigación preliminar es adecuada, se facilitará la recopilación y análisis de la información y por tanto se evitará la pérdida de tiempo y dinero.

4.2.2 ETAPAS DE UN PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

A continuación se mencionarán las etapas de un programa de auditoría administrativa, mediante las cuales se marca la secuencia lógica a seguir en la elaboración de un programa de auditoría.

- 1a. Etapa. PLANEACION:
- Definición del estudio de auditoría administrativa a desarrollar.
 - Diagnóstico administrativo.
 - Elaboración del programa de diagnóstico.
 - Aprobación del programa.
 - Desarrollo del diagnóstico.
 - Definición del objetivo.
 - Alcance específico de la auditoría.
 - Determinación del personal necesario.
 - Definición de las técnicas y herramientas a utilizar.
 - Diagramas de proceso, flujo y bloque.
 - Organigramas.
 - Técnicas matemáticas, estadísticas, etc.
- Aprobación del programa de auditoría.

- 2a. Etapa. EXAMEN :
- Entrevistas, cuestionarios, interpretación de documentos.
 - Aplicación de técnicas de auditoría administrativa.
 - Captación de la documentación necesaria, (organigramas, manuales, instructivos, formatos, etc.)
 - Revisión, complementación y depuración de la información captada.
 - Captación de opiniones y sugerencias.

3a. Etapa. EVALUACION:

- Análisis y evaluación de la información captada.
- Jerarquización de observaciones.
- Planteamiento de las recomendaciones.
- Discusión de las observaciones.

4a. Etapa. PRESENTACION:

- Elaboración del informe final.
- Presentación del informe final al director general y subdirector de auditoría.
- Presentación del informe final a los responsables de la unidad auditada.

4.3 DIAGNOSTICO DE LOS PISOS O NIVELES

Después de haber analizado lo referente a los métodos, - sistemas y procedimientos como parte activa y vital de la administración y mencionar las etapas de la planeación de un pro--grama de auditoría administrativa se presenta el diagnóstico - de pisos o niveles como uno de las principales técnicas de auditoría administrativa en la actualidad.

Este diagnóstico considera como premisa universal el que en todas las organizaciones y en cada una de sus áreas o departamentos existen tres pisos o niveles que vienen a representar el concepto operativo, el administrativo y el estratégico.

Por consiguiente, se desprende que siempre existirá en - cualquier área el aspecto operativo, que representa la realización de las actividades que se llevan a cabo con el propósito de lograr determinada meta u objetivo; en segundo término queda enunciado el piso administrativo, que básicamente comprende lo referente a la supervisión del aspecto operativo a través - de la existencia de registros y controles, pudiendo ser éstos manuales o mecanizados.

Por último se localiza el tercer nivel o piso, denominado estratégico, que recoge información de los registros y controles sobre la situación de las operaciones y realizar el proceso de análisis de la información, toma de decisiones y con--

trol o seguimiento.

En efecto se puede afirmar que en términos generales en cualquier organización existe la operación, el control y la -- interpretación de resultados y toma de decisiones, sin elimi-- nar aspectos también fundamentales como la planeación y la in-- terpretación de recursos humanos.

También puede incluirse esta filosofía de niveles, cuando se trata de análisis y diseño de los sistemas, en donde se sostiene el concepto que para la creación y generación de los mismos deben definirse la secuencia de la operación, los regis-- tros y controles mecanizados o manuales y la interpretación y control de la gerencia con la consiguiente toma de decisiones.

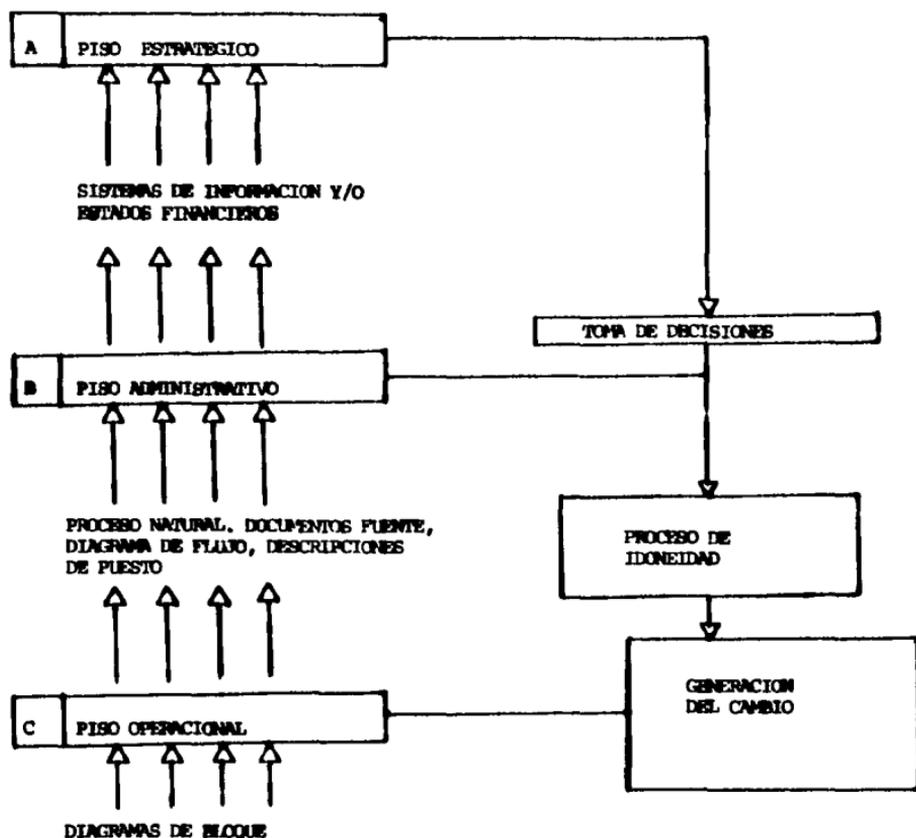
Dentro del diseño de sistemas mecanizados los analistas profesionales saben que no es suficiente detectar necesidades de operación de los sistemas, sino que además se debe definir con los usuarios, como es que los documentos fuente, que se -- generan por la realización de las operaciones habrán de llegar para su registro y control en forma confiable y oportuna.

Una vez cumplido el ciclo de operación, donde se regis-- tran los resultados del mes o parciales, los registros y con-- troles brindan la oportunidad de conocer los resultados obteni-- dos de dichos periodos, de donde se desprenden una serie de -- datos que narran lo acontecido, en determinada área con deter--

minadas transacciones y documentos, esta información es percibida por el nivel estratégico o gerencial, quien al recibir el informe procede a realizar un análisis y a tomar decisiones, - que invariablemente van directamente a efectuar ajustes o cambios sobre el nivel operativo.

De los puntos anteriores el auditor deberá recopilar cu dadosamente no sólo las necesidades de la operación sino de -- los controles, y captura de datos, y de lo referente a las necesidades de información, control y toma de decisiones de los gerentes o usuarios que habrán de utilizar y administrar el -- sistema.

Para un conocimiento más amplio, a continuación lo repre sento en forma gráfica:



Orientación del Sistema de Auditoría

Para efectos de planeación del trabajo de auditoría administrativa, el auditor deberá tomar en consideración los aspectos siguientes que se derivan de este sistema de auditoría, -- una vez determinados los objetivos, estrategias, necesidades y programas:

- a) Recopilar información sobre las operaciones para determinar los procesos actuales y quién es responsable de cada actividad.
- b) Los documentos fuente utilizados y en donde se generan y hasta donde termina su actividad.
- c) Recopilar información sobre los registros y controles, determinando su confiabilidad y oportunidad.
- d) Obtener las descripciones de puestos.
- e) Lista y ejemplos de los sistemas de información utilizados.
- f) Los manuales de organización actuales verificando el grado de cumplimiento.

Estos seis aspectos representan los insumos de información necesarios para elaborar una auditoría administrativa, -- por lo que con este sistema se pueden auditar los siguientes aspectos:

- 1.- La operación, su secuencia, efectividad en función - de sus objetivos.
- 2.- Oportunidad y confiabilidad de la información, registros y controles.
- 3.- El control interno y su aplicación en las operaciones.
- 4.- Los métodos, sistemas y procedimientos.
- 5.- Efectividad y existencia de política y normas que -- apoyen y protejan a la operación.
- 6.- La ubicación de responsabilidades y análisis de puestos.
- 7.- Los sistemas de información gerenciales.
- 8.- Los modelos gerenciales y la toma de decisiones.
- 9.- Los objetivos generales y particulares, programas y planeación estratégica e interna del área.

La lista de los puntos anteriores no es de ninguna forma limitativa ya que pueden incluirse otros aspectos; sin embargo el sistema manifiesta una clara orientación por los sistemas, el control interno los sistemas de información y las medidas correctivas.

Productos finales a obtener

- 1.- Diseño general del sistema de operación
- 2.- Diagramas de flujo
- 3.- Descripciones de puestos
- 4.- Diseño o rediseño de controles o registros
- 5.- Estado de origen y aplicación de recursos
- 6.- Diseño o rediseño de sistemas de información gerenciales.
- 7.- Modelo gerencial de control y toma de decisiones.

4.4 EL PISO OPERATIVO

Como se ha venido comentando este piso representa la realización de las actividades u operaciones a las que está dedicada el área o bien la consideración de la cobertura o naturaleza del sistema que se pretende diagnosticar.

El piso operacional nos va a mostrar el proceso natural de las operaciones y procesos de una organización o de alguna de sus áreas, es decir, como funciona en el momento del análisis.

La determinación en sí del nivel o piso operativo se realiza describiendo de varias formas la secuencia de las operaciones que se realizan para obtener determinado resultado.

Para realizar lo anterior se debe iniciar definiendo el objetivo de estudio y posteriormente plasmar o desarrollar la secuencia de las operaciones, utilizando la técnica de diagnóstico de análisis por "Diagramación de Bloque" que consiste en definir los departamentos o áreas que en secuencia intervienen en un proceso que cumple con las actividades de un sistema, detectando las actividades fundamentales, la generación y utilización de documentos fuente y los controles básicos utilizados.

Por cada documento fuente encontrado en el diagrama de bloque y narrativo, se elaborará un diagrama de flujo desde -- que se genera hasta su aplicación o utilización en los estados

financieros y/o sistemas de información.

La técnica de diagramación de bloque contempla a las ope raciones o sistemas desde su origen hasta sus últimas conse- - cuencias, por lo que se habrá de determinar la participación, - que en ese proceso tienen las diversas áreas o departamentos.

A continuación lo representaré gráficamente para un mejor en- - tendimiento.

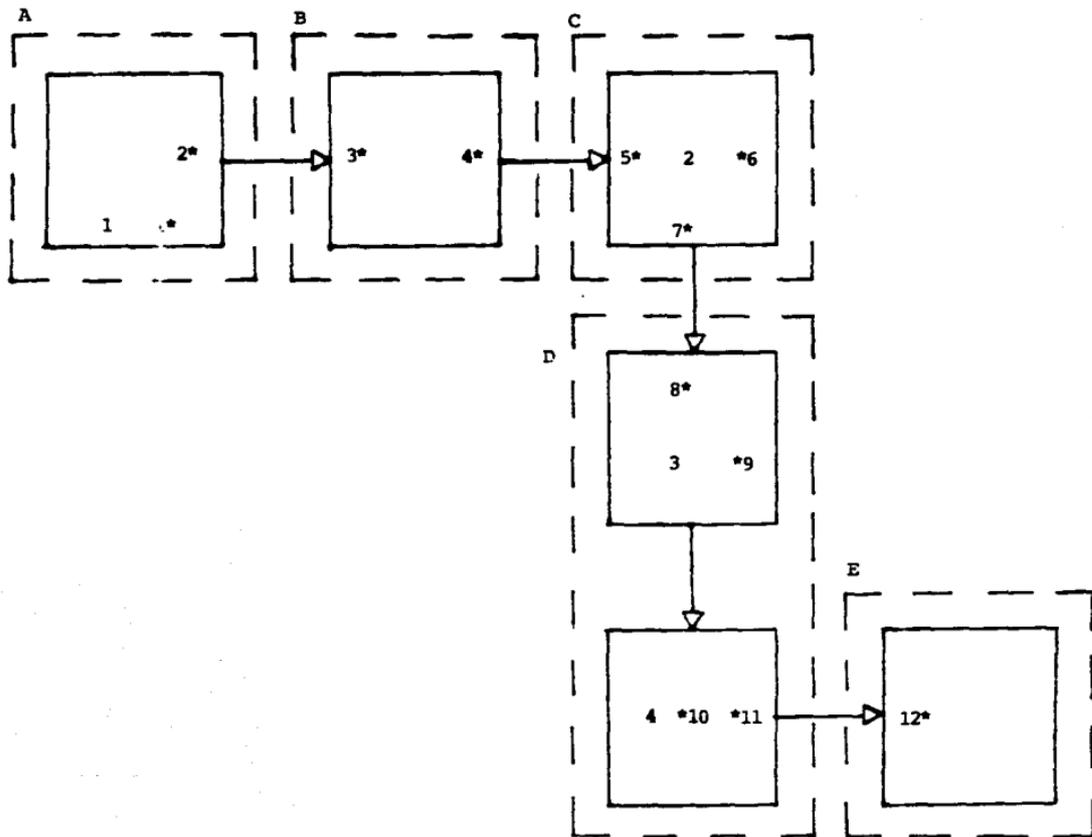
DISEÑO GENERAL DEL SISTEMA

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO	CONTROL

Una vez definido el objetivo de estudio o de análisis, - será el de recopilar la siguiente información:

- 1.- Definir el sistema u operaciones a analizar.
- 2.- Determinar el origen y consecuencias de los procesos esto es definir inicio y terminación.
- 3.- Areas y sub-áreas afectadas en la organización por - el sistema, determinando su secuencia.
- 4.- Definir uno a uno los procesos y las áreas y subá- reas afectadas, diagramándolas.
- 5.- Iniciación alfabética de las áreas existentes.
- 6.- Determinación de documentos fuente generados o utili- zados en cada proceso.
- 7.- Análisis de los controles por generación, salida y entradas.
- 8.- Elaboración del narrativo del diagrama de bloque que incluye la información correspondiente al diagnósti- co del bloque.

A continuación lo representaré gráficamente para un mejor en- tendimiento.



Referente a los controles y a su análisis, estos habrán de ser asignados bajo tres principios:

a) Cuando se genera un documento fuente en una área o departamento debe existir un registro y un control que supervise su emisión.

b) Cuando un documento salga de una área a otra se debe generar un registro y un control, que asegure su salida.

c) Cuando un documento se recibe en una área debe existir un registro y un control, que garantice su recepción.

En otras palabras debe haber controles y registros para documentos cuando estos se generan, salen o se reciben de una área a otra. Estos principios son aplicables también al manejo de valores.

Después de comentados y analizados los principios de aplicación de los controles, procederemos a la elaboración del narrativo del diagrama de bloque, el cual contiene la información que se menciona a continuación:

a) Sistema u operación

b) Dónde se inicia

c) Dónde termina

d) Procesos

e) Area

- f) Documento fuente
- g) Registro
- h) Control
- i) Narrativo de la situación actual y propuesto.

Actual y Propuesto:

Estas columnas se emplean para evaluar la situación actual, esto es comparar el narrativo de la situación actual, -- que es como fueron encontrados los procesos su secuencia y su control, contra el planteamiento de lo que debe ser, con la - aplicación de los principios sobre registros y controles.

Las diferencias detectadas serán conclusiones y recomendaciones que habrán de ser elaboradas en esta base, pudiendose considerar dos opciones, algo realizado en la actualidad, no - contemplado en lo propuesto, y viceversa.

Los términos de registro y control aún cuando tienen una estrecha relación y compatibilidad, son totalmente diferentes en cuanto a significado, ya que registro representa el lugar - donde se integra o recopila información, producida por las -- transacciones de una función o actividad, a través de documentos o formas; en cuanto al término control. Es la evaluación producida por la comparación de lo realizado o registrado contra lo planeado o lo determinado por los estándares de actua-- ción, en otras palabras el registro es la recopilación de da--

tos y el control es el juicio o interpretación que se hace de los datos del registro.

Para ampliar el conocimiento del Narrativo del Diagrama de Bloque, a continuación lo represento gráficamente.

NARRATIVO DEL DIAGRAMA DE BLOQUE

SISTEMA U OPERACION 1 _____ SE INICIA EN 2 _____ TERMINA EN 3 _____

PROCESO 4	A R E A	DOCUMENTO FUENTE 6	REGISTRO 7	CONTROL 8	SITUACION	
					A	P
	5					

4.4.1 DIAGNOSTICO Y PRODUCTOS DE LA DIAGRAMACION POR BLOQUES

Son variados los diagnósticos y productos que pueden realizarse con la diagramación por bloque. Entre los principales se pueden citar los siguientes:

- 1.- Secuencia por bloques.- Este análisis se orienta a que las operaciones deben realizarse en departamentos en serie, agotándose en cada uno lo que debe hacerse para después pasar a la siguiente, pero en ningún caso volver a otra área o departamento.
- 2.- Diagnóstico de control.- Este se aplica por la generación, entrada y salida de documentos y valores, verificando su existencia.
- 3.- La diagramación de flujo: Una vez realizada la diagramación de bloque, en donde en cada área muestra los documentos fuente, se debe tomar cada uno de ellos, para realizar un diagrama de flujo, el cual contenga todo el detalle, que contemple desde su nacimiento hasta su última consecuencia o aplicación.

4.4.2 DIAGRAMAS DE FLUJO

Los diagramas de flujo pueden ser elaborados de tal manera que satisfagan las necesidades del conocimiento del flujo - de la documentación de las diferentes áreas en las empresas.

Pienso que mientras estos diagramas sean comprendidos y faciliten el manejo de la documentación del personal que los - utiliza, éstos son buenos.

Es necesario seguir las siguientes reglas para facilitar la comprensión del flujo de los documentos que son manejados - en los diferentes procesos que se llevan a cabo en una empresa, así como indispensables para la aplicación del programa de auditoría administrativa.

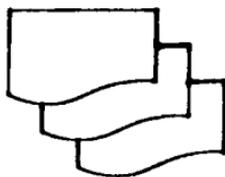
- 1.- En un diagrama se registrarán las actividades en secuencia.
- 2.- Estas actividades pueden ser operación, verificación, decisión, cambio de lugar, inicio, terminación y archivo.
- 3.- Así mismo se debe asignar una simbología que maneje la representación de dichas actividades, siendo esta la siguiente:

- 4.- Para representar un documento y sus copias, que actúan en el desarrollo de los procesos.

Documentos



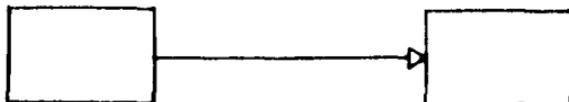
Copias



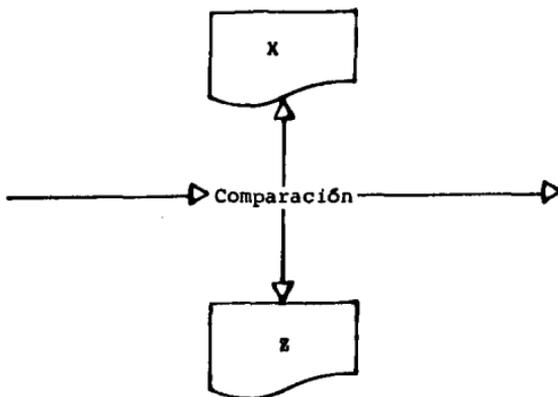
- 5.- Para foliar adecuadamente las hojas en que habrán de desarrollarse los diagramas de flujo, en cada una de éstas, se anotarán dos dígitos, el primero será cero y el de la derecha será progresivo.
- 6.- Siempre deberán de contener cada uno de los símbolos de las actividades de un proceso, debe tener en pri-

mer término la indicación del área donde se realiza la operación, así mismo llevará en la parte superior la indicación de qué puesto realiza la operación.

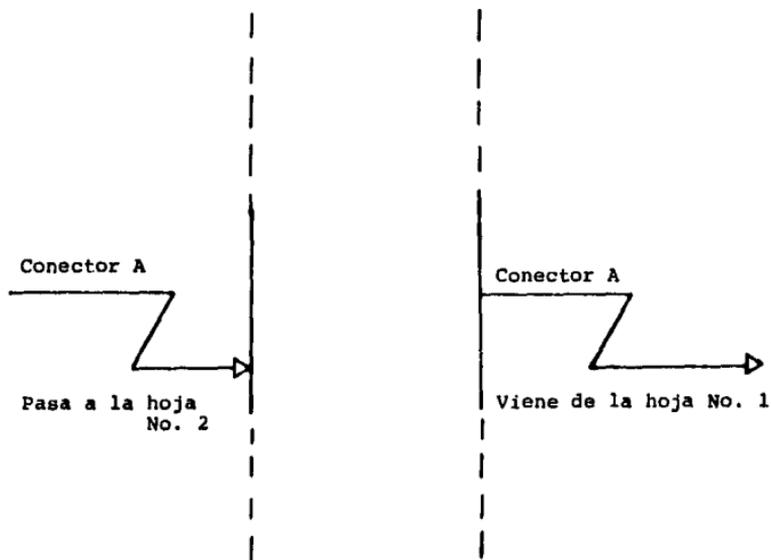
- 7.- En la parte inferior izquierda habrá un espacio destinado al nombre de la empresa, área, departamento, nombre del sistema u operación, etc.
- 8.- El flujo de los procesos es puesto en forma horizontal y de izquierda a derecha, indicado por flechas.



- 9.- Cuando se utilice una "comparación" se indicarán los nombres de los documentos que se comparan entre sí.



10.- Los conectores se utilizarán para el seguimiento del flujo de una hoja a otra.



4.4.2.1 ANALISIS Y DIAGNOSTICOS PARA DIAGRAMA DE FLUJO

- a) Tres o cuatro operaciones por cada control.
- b) Antes de una decisión, se debe realizar una verificación y control.
- c) Control implica la comparación del modelo, plan o estándar contra la operación.
- d) Las decisiones habrán de producir dos opciones como -- mínimo, sigue o se regresa, bien o mal, más o menos.
- e) El número de decisiones debe ser igual al número de -- controles.
- f) Los controles habrán de ubicarse al principio, des- -- pués de la actividad más importante del proceso y al final. Tomando en cuenta necesariamente todos y cada uno de los controles diseñados o diagnosticados en -- los diagramas de bloque.
- g) La base que se debe tomar como criterio para evaluar la participación de controles, operaciones, etc. la -- presento a continuación:

% DE PARTICIPACION

Operaciones	60
Controles	18
Decisiones	18
Demoras	--
Transportes	3
Archivos	1
	<hr style="width: 50px; margin-left: auto; margin-right: 0;"/> 100%

- h) Cuando en un proceso existe una sobre participación - de controles, esto implica lentitud en el proceso y - aumento de costo, aunque la exactitud y precisión son mayores.
- i) Cuando en un proceso predomina la operación en alto - grado y disminuye el control, éste es rápido, con -- bajo costo, pero la precisión y confiabilidad son du- dosas y representan un costo.
- j) Las demoras habrán de suprimirse, esto en lo posible anticipando o desfazando los procesos.
- k) Los cambios de lugar o transporte, habrán de corres- pponder al principio de operación por bloque, esto es que el proceso sólo tiene un cambio de lugar, que se realiza al final de las actividades del área.

Estados Financieros. (Sistemas de Información)

Los estados financieros comprendidos dentro de los sistemas de información con los que cuenta una organización son el registro de resultados de las operaciones económicas y financieras de una empresa. Los principales estados financieros -- son:

Balance general

Estado de resultados

Estado de origen y aplicación de recursos

Estado de cambios en el capital contable

Balance General

Es el estado financiero que muestra la situación económica y financiera de una empresa a una fecha determinada, es por esto un estado estático, nos da la imagen total de una empresa.

Está integrado por:

Activo: Circulante

Fijo

Diferido

En función a su relativa
liquidez

Pasivo: A corto plazo

A largo plazo

Diferido

En función al tiempo en que
deben reembolsarse

Capital: Capital social (acciones)

Reserva legal

Estado de origen y aplicación de recursos

Es el estado de cambios en la posición financiera o balance, nos da el aumento o disminución del capital de trabajo.

Origen: - Activo	Aplicación: + Activo
+ Pasivo	- Pasivo
+ Capital	- Capital

Estado de cambios en el capital contable

Resume los cambios en el capital contable de una empresa durante un periodo determinado. Debe acompañar al balance general y al estado de resultados.

Es un documento de suma importancia para los accionistas ya que muestra los aumentos y disminuciones en su patrimonio.

Está integrado por:

Capital contable al inicio del ejercicio.
+ Aumento en el capital social en efectivo
+ Utilidad del ejercicio
+ Otros incrementos (aportaciones pendientes de capitalizar, superavit, etc.)
- Dividendos
- Pérdidas del ejercicio.
- Otras deducciones
= Capital contable al final del ejercicio.

Una parte muy importante dentro de las finanzas de la - empresa es el análisis financiero, que significa relacionar -- una cifra con otra a través de la comparación y la simplificación de dichas cifras.

Los métodos de análisis financiero son:

1.- Métodos de análisis horizontal

Se les llama así pues compara una misma partida de los estados financieros a lo largo de varios períodos y son:

- Aumentos y disminuciones
- Tendencias.

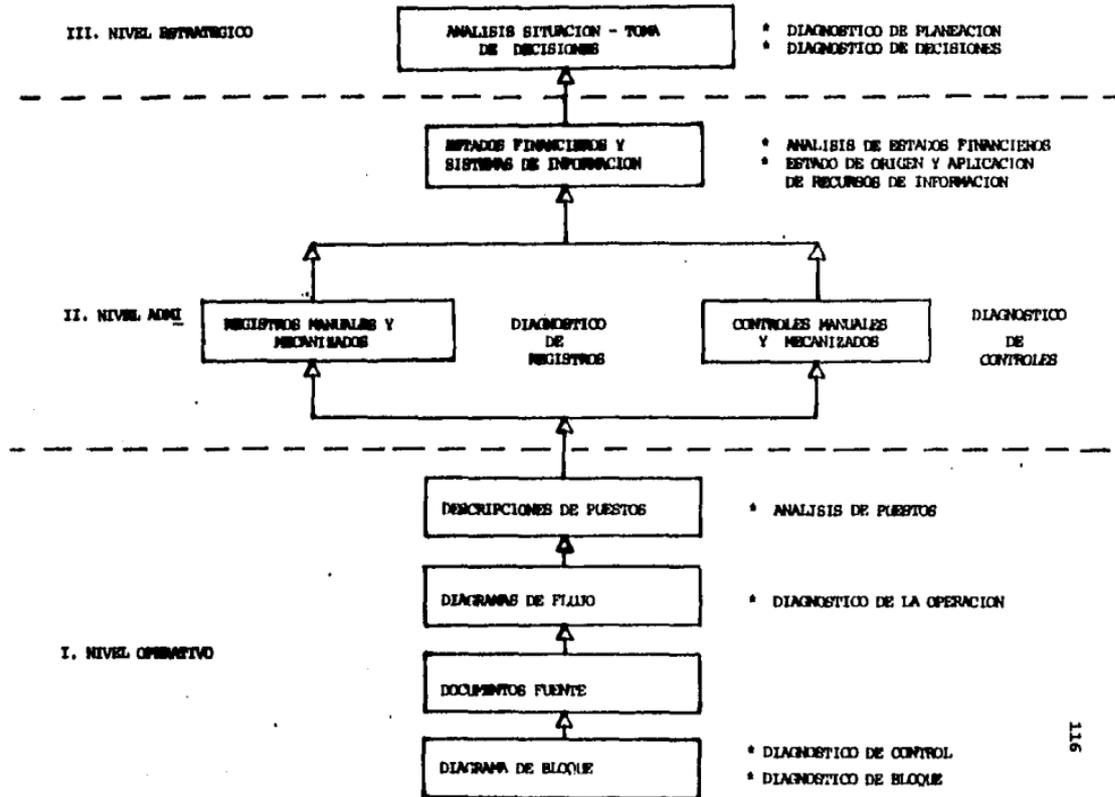
2.- Métodos de análisis vertical

Se les llama así pues son las comparaciones de dos partidas durante un mismo ejercicio o período y son:

- Reducción de los estados financieros a porcentos.
- Razones simples
- Razones estándar.

A continuación presento una gráfica para representar más claramente lo expuesto en el piso operativo y el administrativo, así como sus efectos en el piso estratégico.

SISTEMA DE NIVELES - DIAGNOSTICOS

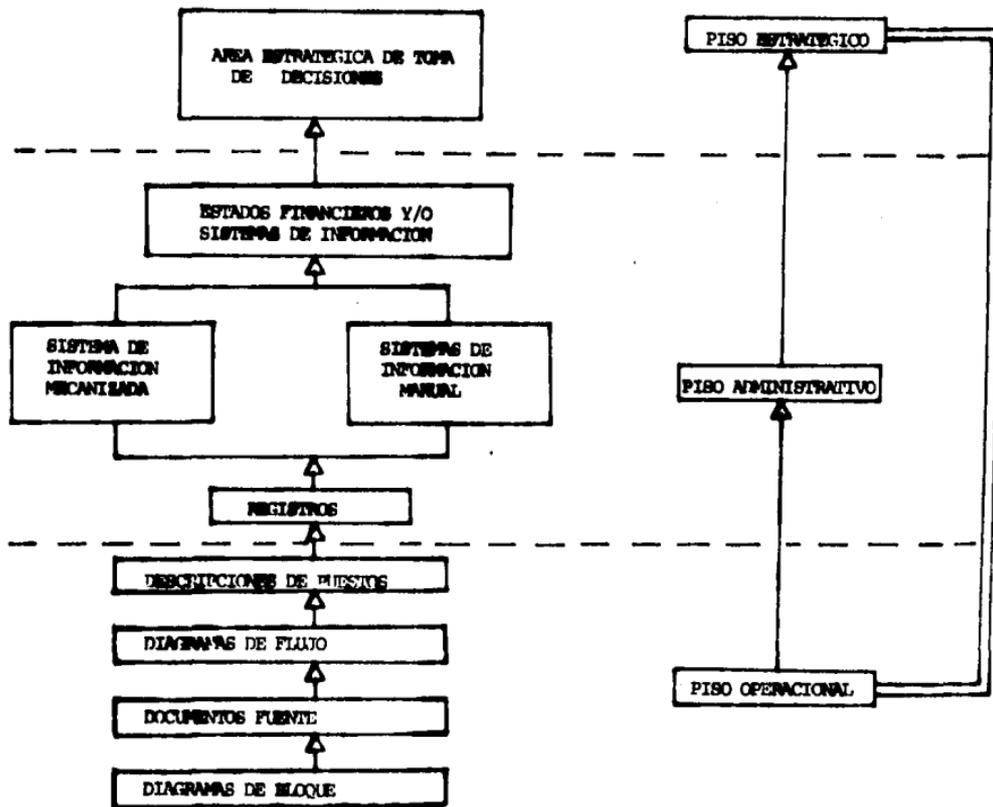


4.6 PISO ESTRATEGICO

En este piso será donde se van a tomar decisiones de - - acuerdo a la información que se originó desde el piso operativo filtrándose y concentrándose en el piso administrativo, proporcionando sistemas de información gerencial que reflejen la situación de la empresa, con el fin de formular estrategias mediatas e inmediatas en referencia a la administración de la organización, estas decisiones se van a ver reflejadas en los -- otros dos niveles del sistema de pisos.

En vista de haber analizado los tres niveles que comprenden el diagrama del programa de "PISOS" de auditoría adminis--trativa, se concluye que:

DIAGRAMA DEL PROGRAMA DE "PISOS" DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA



4.7 NARRATIVO DEL DIAGRAMA DEL PROGRAMA DE "PISOS" DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

A continuación se explicará cada uno de los pasos que -- conforman el diagrama del programa de "PISOS" de auditoría administrativa, los cuales resumen en forma lógica y cronológica lo anteriormente expuesto desde los inicios de la auditoría administrativa hasta la obtención de los resultados de ésta.

1.- Negociaciones correspondientes

se refiere a las negociaciones que habrán de establecerse al existir un cliente que requiere de nuestros servicios.

2.- Conocimiento General de la Empresa

Es decir, conocer que tipo de empresa vamos a analizar, según su origen, su actividad, su magnitud, así como su objetivo general, lineamientos generales (forma en que opera) volúmenes de operación, organigrama, distribución del número de empleados y algunos otros datos adicionales.

3.- Diagnóstico previo

Este diagnóstico se da a través del conocimiento de los estados financieros, la investigación documental y la opinión del gerente(s) involucrado(s) en el análisis en cuanto a las:

- Fuerzas
- Oportunidades

- Riesgos y amenazas
- Debilidades, por cada una de las áreas

4.- Presentación de la propuesta

Se presenta a la empresa una propuesta de estudios factibles que contenga:

- El alcance general del estudio
- Los objetivos y estrategias generales
- Las alternativas de análisis, que contendrán los objetivos particulares, los alcances de cada objetivo así como los productos finales a obtener.
- El costo de cada alternativa así como la forma en que se podrá liquidar.
- La duración de cada alternativa.
- Las filosofías generales que se van a seguir (en base al diagnóstico previo).
- El equipo de trabajo que colaborará en el estudio.
- El diagrama de trabajo que se seguirá.
- El programa de auditoría administrativa con cada una de las actividades con fechas de inicio y terminación y los criterios de medición y cumplimiento por cada etapa.

5.- Obtención de información

Una vez aprobada la propuesta y escogida la(s) alternati

va(s), se procede a obtener la información necesaria para el estudio por medio de:

- Investigación documental
- Encuestas: a) Cuestionarios
b) Entrevistas
- Observación directa.

6.- Aplicación del programa "DE PISOS" de auditoría Administrativa.

Al auditar, se pueden seguir varias técnicas, en este -- caso, aplicaré y describiré la teoría "DE PISOS O NIVELES".

7.- Identificación de los diferentes pisos o niveles en el organigrama.

La técnica de pisos es gráficamente igual al organigrama a analizar.

Si estamos estudiando a una empresa en su totalidad tene mos que:

- El piso estratégico: Es el Gerente General
- El piso Administrativo: Los Gerentes de las diferentes áreas.
- El piso operativo: Los supervisores, auxiliares, secre tarias, etc.

En cambio si sólo estamos estudiando alguna de las áreas de la empresa tenemos que:

- El piso estratégico: es el gerente del área
- El piso administrativo: El supervisor(es) del área.
- El piso operacional: Auxiliares del área, encargados, secretarías, etc.

8.- Piso o Nivel Operativo

Representa el análisis sobre las operaciones y su secuencia para definir los procesos. La descripción del mismo contempla la operación o procesos en forma natural, ésto es como se lleva actualmente.

9.- Determinación de los Documentos Fuente

Se identifica la generación y actividad de los diferentes documentos fuente con c/u de las áreas que intervienen en el proceso.

10.- Diagrama de bloque

Representa gráficamente las áreas que intervienen en los procesos operativos, los documentos utilizados, los registros y controles que deberán llevar, en base al resultado del análisis y conclusiones. De lo anteriormente mencionado se realiza un narrativo a través del "Diseño general del Sistema".

11.- Diagnóstico sobre controles y procesos.

Este criterio se define por la aplicación de los siguientes principios:

- a) Cada vez que se genere un documento fuente habrá de registrarse y controlarse su generación.
- b) Cada vez que un documento fuente salga de una área se registrará y controlará su salida.
- c) Cada vez que un documento fuente entre a un área se registrará y controlará su entrada.

12.- Diagramas de flujo

Los cuales son la representación gráfica de las operaciones que conlleva un documento fuente, detallando la asignación de responsabilidades de cada una de las operaciones.

13.- Diagnóstico sobre la operación

Se emitirá y describirá una opinión referente al grado de eficacia, productividad, sencillez, dosis de control, asignación de responsabilidad, simplificación del trabajo, por cada uno de los diagramas de flujo.

14.- Descripciones de puesto.

A partir de los diagramas de flujo y tomando en cuenta que citamos responsables por cada una de las operaciones, puede

mos elaborar las descripciones de puestos, las cuales contendrán:

- Encabezado: - Puesto
 - Reporta a
 - Puestos que le reportan
 - Area
- Las responsabilidades del puesto
- Las actividades y frecuencia de cada una de éstas.
- La verificación de exactitud. Para que cada persona conozca lo que está haciendo, así como su frecuencia.

15.- Diagnóstico de Responsabilidades.

Opinión que describe la correcta asignación de responsabilidades; determinando así mismo los ajustes o cambios con la justificación de dichos cambios.

16.- Inventario del sistema de información.

El cual contempla:

- La información que es producida
 - El departamento o área que la produce
 - El documento fuente que se toma para su elaboración.
 - El destinatario
 - La frecuencia de su envío, y
 - Comentarios adicionales

- La información que es recibida
 - El departamento o área que la envía
 - El nombre o título de dicha información
 - La frecuencia de la recepción
 - Comentarios adicionales.

A continuación se representa gráficamente los cuadros que recaban la información necesaria para elaborar el inventario del sistema de información.

INFORMACION PRODUCIDA

NO.	NOMBRE O TITULO	DESTINO	DOCUMENTO FUENTE	FRECUENCIA	COMENTARIOS

INFORMACION RECIBIDA				
NO.	NOMBRE O TITULO	DE QUIEN SE RECIBE	FRECUENCIA	COMENTARIOS

17.- El estado de origen y aplicación de recursos de información.

Para su elaboración, se parte de los datos que nos proporcione el inventario del sistema de información, analizando el origen de los sistemas de información y está dividida en -- dos partes:

- La primera, el nombre o título de la información (Inventario del sistema de información).
- La segunda, los diferentes departamentos que intervienen (Inventario del sistema de información).

Esta matriz nos conduce a elaborar:

18.- Diagnóstico de integración del sistema de información.

Basado en las recomendaciones y conclusiones que generó el estado de origen y aplicación de recursos de información.

19.- Análisis e interpretación de estados financieros

Los estados financieros se analizarán a través de las razones financieras correspondientes al tipo de área y organización.

20.- Informe final

Una vez obtenidos los puntos anteriormente descritos, se

procede a elaborar el informe final el cual contemplará lo siguiente:

Organigramas, objetivos, planes y políticas, diagramas de bloque, diagramas de flujo, descripciones de puestos, las recomendaciones generadas por cada diagnóstico, se basan en la diferencia del actual vs. propuesto.

21.- Aprobación de recomendaciones

Se presentará para su aprobación el informe final de auditoría para su discusión con el gerente(s) del área aprobada, pudiendo este aprobar o rechazar estas recomendaciones.

22.- Seguimiento y control

Una vez aceptadas las recomendaciones el gerente del área deberá elaborar un programa con las fechas de implantación por cada una de las recomendaciones. Por tal motivo la labor consistirá en la vigilancia de la efectividad del programa de implantación, verificando fundamentalmente su cualificación, cuantificación y consistencia.

23.- Manual de organización

Representa el aspecto normativo de la organización, mismo que será actualizado bajo la responsabilidad de los gerentes.

CAPITULO V
CASO PRACTICO

CAPITULO V**APLICACION DEL PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA
A LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA****INTRODUCCION**

Después de haber expuesto el marco general en el que se desenvuelven las empresas pequeñas y medianas, la teoría de pisos y su forma de aplicación como una técnica moderna de Auditoría Administrativa, presentaré a continuación una investigación de campo de la realización de la misma dentro de la organización de una empresa, a fin de verificar su aplicación en este tipo de empresas.

La empresa que analizaré se encuentra ubicada dentro de la pequeña y mediana Industria, productora de bienes de consumo y enmarcado dentro del sector industrial endógeno (SIE) perteneciente a la rama de "Jabones, Detergentes y Cosméticos".

Su actividad es la venta y distribución de cosméticos.

Los aspectos de producción los trabaja a través de maquiladores.

CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

Por su origen : Privada

Por su actividad: Industrial

Por su magnitud : Mediana

OBJETIVO GENERAL

Su objetivo general es el de satisfacer las necesidades del Mercado de Cosméticos dentro del nivel socio económico medio.

El mercado más representativo está orientado al sexo femenino con edades que fluctúan entre los 25 y los 40 años promedio.

Dentro de los objetivos generales se encuentran implícitos -- tres objetivos, los cuales son:

1. OBJETIVO DE SERVICIO

Considerando que un servicio está orientado a la satisfacción de una necesidad, podemos mencionar que dentro de la escala de la Pirámide de Maslow, esta empresa está enfocada a la satisfacción de las necesidades de seguridad, Sociales y de estima.

A) De Seguridad

Siendo esta necesidad aquella que se refiere en uno de -- sus aspectos a sentir seguridad en cuanto al respeto y la estimación de los demás componentes de sus grupos sociales, el uso de cosméticos tiene una repercusión directa -- en cuanto a la psicología del mercado que los usa con res

pecto a esta necesidad.

B) Sociales

Orientadas a provocar un sentimiento de aceptación dentro de un grupo, y el uso de cosméticos dentro de nuestra sociedad generalmente implica una presentación más agradable, que produce un sentimiento de mayor aceptación.

C) De Estima

Enfocadas a la adquisición de prestigio dentro de una jerarquía de grupo, el uso de cosméticos en ciertas ocasiones facilita el adquirir un Status determinado en cuanto al prestigio que se busca.

2. OBJETIVO SOCIAL

A) Generación de fuentes de empleo

Al tratarse de una empresa orientada a la venta directa - de cosméticos y considerando la crisis económica del país, esta última provocando la necesidad de que el sexo femenino se integre con mayor fuerza a la población económicamente activa, dicha empresa genera una gran fuente de empleo (60 mil vendedores aproximadamente) lo que contribuye al fortalecimiento de la familia mexicana, núcleo de nuestra sociedad.

B) Aportación económica al Gobierno Mexicano

Como todos sabemos las empresas en México aportan a través del pago de impuestos, fondos económicos que contribuyen al desarrollo y fortalecimiento de la economía del país, mismos que al ser bien encausados elevan el nivel de vida de nuestra sociedad.

3. OBJETIVO ECONOMICO

Como toda empresa mexicana afectada por la crisis, esta empresa busca mejorar sus costos y la calidad de sus productos para reducir los precios e integrarse dentro del mercado de la competencia.

El provocar un producto de calidad y precios que puedan competir tanto a nivel nacional como internacional, genera exportaciones y por tanto la entrada de divisas al país beneficiando la balanza comercial.

LINEAMIENTOS GENERALES DE LA EMPRESA

Es una empresa de reciente apertura en México habiendo establecidas en diferentes partes del mundo como son: España, Italia, Inglaterra, Francia, Holanda, Suiza, Bélgica, Brasil, Argentina, China, Canadá, y México.

Las actividades que desarrolla son las siguientes:

1. Esta compañía no vende sus productos en tiendas de servicio o tiendas de exhibición de mostrador.
2. Venta de cosméticos a través de vendedores ubicados en toda la República Mexicana, dirigidos por medio de directores regionales y coordinadores regionales.
3. Se cuenta con aproximadamente 60,000 vendedores distribuidos por toda la República Mexicana.
4. Esta compañía vende sus productos a través de animadores los cuales forman sus propias "familias" de vendedores entre mayor sea el número de vendedores que recluten, y mayor volumen de ventas, más alto es el nivel Jerárquico -- que tienen dentro de la compañía y por tanto mayor el porcentaje que obtienen de la venta de los productos, y de la venta de sus "familias"
5. El 100% de la producción es maquilado por otra empresa.

En el presente caso práctico se planteará la posibilidad de aplicar la teoría de pisos, como una técnica moderna de Auditoría Administrativa, en el Sistema de cuentas por pagar en las empresas pequeñas y medianas del ramo de la cosmetología.

Para tal efecto se determinó que las fuentes de información fueran cuestionarios con el fin de obtener información acerca de las diez empresas que se eligieron como base de la investigación.

En vista de haber expuesto anteriormente las características generales de la Compañía X, S. A., se presentará en primera instancia el diagrama de bloque del sistema de cuentas por pagar de dicha compañía, anexando el narrativo del diagrama de bloque, los diagramas de flujo y las descripciones de puestos.

Es importante mencionar que para efectos de este caso práctico se presentará únicamente la descripción de puesto de los auxiliares de cuentas por pagar, así como los diagramas de flujo correspondientes a los 3 principales documentos del sistema de cuentas por pagar: Orden de compra, entrada de almacén y cuentas por pagar.

COMPRAS S. A.

Se inicia con la orden de compra y termina con el registro contable de la operación

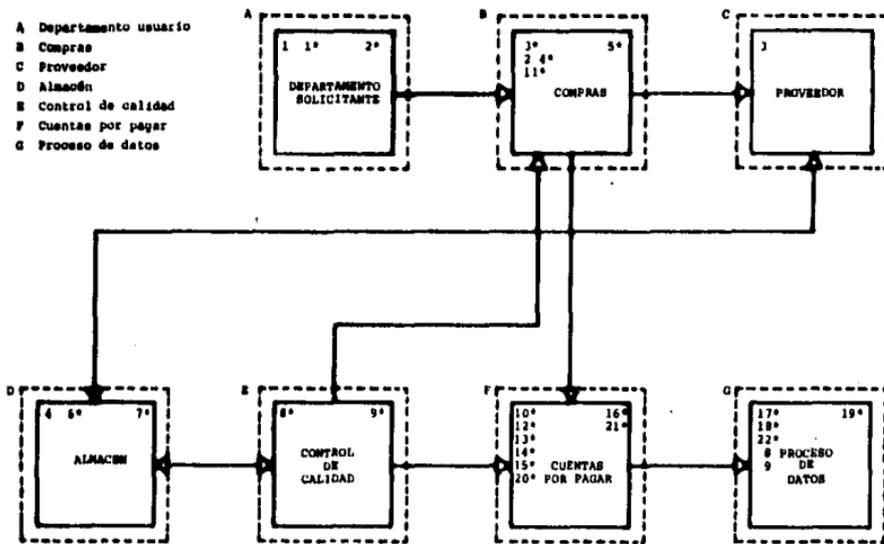


DIAGRAMA DE PROCESO DEL SISTEMA DE CUENTAS POR PAGAR

NARRATIVO DEL DIAGRAMA DE BLOQUE

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO	CONTROL	AC TUÁL	PRO PUESTO	OBSERVACIONES
A	<u>Departamento solicitante</u>						
	1. En base a las necesidades de los departamentos usuarios elaboran una requisición de compra para ser tramitada	1 Requisición de compra	1* Se registra carpeta correspondiente por su generación	Todas las requisiciones habrán de registrarse para su trámite y autorización	✓	✓	
A	<u>Departamento solicitante</u>						
	2. Envía al departamento de compras requisición de compra, una vez siendo autorizada y registrada	1 Requisición de compra	2* Registra salida de documento al departamento de compras	Recaba firma de recibido garantizando el trámite de los documentos	✓	✓	
B	<u>Compras</u>						
	3. Recibe requisición de compra para su trámite	1 Requisición de compra	3* Registra en la carpeta de entrada y salida de documentación	Se tramitará siempre y cuando esté debidamente registrada	-	✓	No existe el registro de la recepción de la requisición de compra para que así se pueda tramitar la compra.
B	<u>Compras</u>						
	4. Efectúa cotizaciones (3) y análisis de las mismas generando orden de compra	2 Orden de compra	4* Se registra documento por su generación		✓	✓	
B	<u>Compras</u>						
	5. Envía orden de compra al proveedor una vez seleccionado	2 Orden de compra	5* Se registra salida de documentación y firma de recibido	Pedidos colocados con fecha de recibido para su tramitación	-	✓	No existe la salida de documentación y así se puede asegurar la tramitación de la compra

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO	CONTROL	AC TUÁL	PRO PUEBTO	OBSERVACIONES
C	<u>Proveedor</u>						
	6. Recibe y tramita pedido para su entrega	3 Remisión del proveedor			✓	✓	
D	<u>Almacén</u>						
	7. Recibe la mercancía	4 Entrada de almacén	6° Registra en la carpeta de recepción de materiales		✓	✓	
D	<u>Almacén</u>						
	9. Envía control de calidad las notas de entrada generadas	4 Entrada de almacén	7° Registra salida de documentación		✓	✓	
E	<u>Control de calidad</u>						
	9. Recibe de almacén las notas de entrada generadas	4 Entrada de almacén	9° Registra entrada de documentación		✓	✓	
E	<u>Control de calidad</u>						
	10. Aplica sus estandares de revisión y determina el rechazo o aprobación de la mercancía	4 Entrada de almacén			✓	✓	
E	<u>Control de calidad</u>						
	11. Envía nota de entrada a cuentas por pagar ya aprobada	4 Entrada de almacén	9° Registra salida de documentación	Recopila firma de recibido para elaboración de la cuenta por pagar	✓	✓	

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO	CONTROL	AC TUAL	PRO PUESTO	OBSERVACIONES
F	<u>Cuentas por pagar</u>						
	12. Recibe la copia de la nota de entrada aprobada	4 Entrada de almacén	10* Registra recepción en la carpeta de entrada y salida de documentación	Si no se tiene la entrada de almacén, no se puede elaborar la cuenta por pagar	-	✓	No existe un registro de recepción de cada una de las entradas de almacén para poder elaborar la cuenta por pagar
S	<u>Compras</u>						
	13. Envía a cuentas por pagar copia de la orden de compra	2 Orden de compra	11* Registra salida de documentación	Recopia firma de recibido en la carpeta de entrada y salida de documentación	✓	✓	
F	<u>Cuentas por pagar</u>						
	14. Recibe de compras la copia de la orden de compra	2 Orden de compra	12* Registra recepción en la carpeta de entrada y salida de documentación	Si no se tiene la orden de compra, no se puede elaborar la cuenta por pagar	-	✓	No tiene un registro de recepción de cada una de las órdenes de compra para poder elaborar la cuenta por pagar
F	<u>Cuentas por pagar</u>						
	15. Recibe facturas y genera contrarecibo anexo a la cuenta por pagar	5 Contrarecibo	13* Registra la recepción de la factura en el contrarecibo		✓	✓	

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO	CONTROL	AC TUAL	PRO PUESTO	OBSERVACIONES
F	<u>Cuentas por pagar</u>						
	16. Entrega al proveedor el contrarecibo	5 Contrarecibo	14° Registra número de contrarecibo en la carpeta de entrada y salida de documentación		✓	✓	
C	<u>Cuentas por pagar</u>						
	17. Recibe el contrarecibo	5 Contrarecibo			✓	✓	
F	<u>Cuentas por pagar</u>						
	18. Registra en la cuenta por pagar especificando lo referente al costo de las notas de entrada	6 Cuentas por pagar	15° Registro contable de la cuenta por pagar	El registro contable es en base a los documentos adjuntos a la cuenta por pagar	✓	✓	
F	<u>Cuentas por pagar</u>						
	19. Envía a proceso de datos la cuenta por pagar registrada, junto con la entrada y orden de compra	6 Cuenta por pagar	16° Registra en la carpeta de entrada y salida de documentación	Recopila firma de recibido	-	✓	No existe un registro de la salida de la documentación como control de salida de documentación a otros departamentos
G	<u>Proceso de datos</u>						
	20. Recibe la cuenta por pagar registrada junto con la entrada y orden de compra	6 Cuentas por pagar	17° Registra en la carpeta de entrada y salida de documentación.	El registro contable de la cuenta por pagar debe estar autorizado	-	✓	No existe un registro de entrada de la documentación como control de entrada de documentación de otros departamentos

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO	CONTROL	AC TUÁL	PRO PUESTO	OBSERVACIONES
G	<u>Proceso de datos</u>						
	21. Grava los datos de la cuenta por pagar para validación	6 Cuenta por pagar	18 ^a Registra número de cuenta por pagar ya gravada	Debe registrar las cuentas por pagar ya gravadas para emitir el listado de antigüedad de cuentas por pagar	—	✓	No existe un registro de cuentas por pagar ya gravadas para evitar la duplicación de registro
G	22. Emite el listado de antigüedad de cuentas por pagar en base a lo capturado	7 Listado de antigüedad			✓	✓	
G	<u>Proceso de datos</u>						
	23. Entrega listado de antigüedad de cuentas por pagar a cuentas por pagar para la selección de los cheques que se tienen que pagar	7 Listado de antigüedad de cuentas por pagar	19 ^a Recaba firma de recibido en la carpeta de entrada y salida de documentación		✓	✓	
F	<u>Cuentas por pagar</u>						
	24. Recibe el listado de antigüedad de cuentas por pagar	7 Listado de antigüedad de cuentas por pagar	20 ^a Registra recepción de la documentación		✓	✓	

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO	CONTROL	AC TUAL	PRO PUESTO	OBSERVACIONES
F	<u>Cuentas por pagar</u>						
	25. Selecciona las cuentas -- por pagar, que se deberán pagar la próxima semana - dentro del listado de antigüedad de cuentas por - pagar	7 Listado de antigüedad de cuentas por pagar		Verificación de exactitud comparando el listado contra las cuentas que deberán pagarse en ese período	✓	✓	
F	<u>Cuentas por pagar</u>						
	26. Entrega a E.D.P. el listado de cuentas por pagar - ya seleccionadas las cuentas por pagar	7 Listado de antigüedad de cuentas por pagar	21* Recaba firma en la carpeta de - entrada y salida de documentación		✓	✓	
G	<u>Proceso de datos</u>						
	27. Recibe el listado de antigüedad de cuentas por pagar	7 Listado de antigüedad de cuentas por pagar	22* Registra recepción en la carpeta de entrada y salida de documentación	En base a la fecha de recepción de listado de antigüedad de cuentas por pagar, - se hace la emisión de cheques	-	✓	No existe registro de recepción de documentación para la emisión - de cheques
G	<u>Proceso de datos</u>						
	28. Da instrucciones para la emisión de cheques, mismas que se cargan automáticamente en el computador de la póliza de egresos	8 Cheque 9 Póliza de egresos		Verifica la exactitud de cheques comparando los - mismos contra el listado de antigüedad de cuentas por pagar	✓	✓	

LISTADO DE RECOMENDACIONES

En base al análisis efectuado del sistema de cuentas por pagar, por medio del diagrama de bloque respectivo, a continuación daré unas recomendaciones fundamentales en la teoría de los pisos para evitar errores en el sistema de Cuentas por pagar.

SITUACION: No existe el registro de la recepción de orden de compra de departamento solicitante.

OCASIONA: No se puede tramitar la orden de compra al no existir el registro de la recepción de la orden de compra.

RECOMENDACION: En base al registro de las requisiciones de compra del departamento usuario, se podrá tramitar la orden de compra.

SITUACION: No existe el registro de salida de documentación del departamento de compras al proveedor.

OCASIONA: No se tiene ninguna seguridad de que el proveedor haya recibido la orden de compra.

RECOMENDACION: Se debe tener un registro por cada salida

de documentación.

SITUACION: No hay ningún registro de recepción de entrada de cada una de las entradas de almacén.

OCASIONA: No se puede elaborar el registro contable de la cuenta por pagar sin la entrada de almacén correspondiente.

RECOMENDACION: Se debe tener un registro de recepción de cada una de las entradas de almacén.

SITUACION: No hay ningún registro de recepción de la orden de compra.

OCASIONA: No se puede elaborar el registro contable de la cuenta por pagar sin la orden de compra correspondiente.

RECOMENDACION: Se debe tener un registro de recepción de cada una de las órdenes de compra.

SITUACION: No existe un registro de la salida de cada una de las cuentas por pagar debidamente registradas contablemente para la captura de datos.

OCASIONA: No se puede tener la seguridad de que la -

documentación haya salido del departamen--
to.

RECOMENDACION: Debe hacer un registro de la salida de cada una de las cuentas por pagar para que - uno tenga la seguridad de que proceso de - datos recibió la cuenta por pagar.

SITUACION: No existe un registro de la entrada de cada una de las cuentas por pagar debidamente registradas contablemente para la captura de datos.

OCASIONA: No se puede tener ninguna seguridad de que la documentación haya entrado al departa--
mento, por lo que no se hace responsable - cuando se extravíe algún documento.

RECOMENDACION: Debe haber un registro de entrada de cada una de las cuentas por pagar debidamente - registradas para que se tenga la seguridad de lo que recibió para captura.

SITUACION: No hay ningún registro del número de las - cuentas por pagar que ya hayan sido captu--
radas.

OCASIONA: Al no registrarse el número de las cuentas por pagar, puede haber una duplicación en

la captura de datos.

RECOMENDACION: Debe registrarse el número de cada una de las cuentas por pagar capturadas para evitar duplicación en la captura de éstas.

SITUACION: No existe registro de recepción del listado de antigüedad de cuentas por pagar.

OCASIONA: No se efectúa la emisión de cheques oportunamente debido a que se tiene el registro de la fecha de recepción del listado de antigüedad de cuentas por pagar, y no se le da fluidez debida.

RECOMENDACION: Se debe tener un registro de la recepción del listado de antigüedad de cuentas por pagar para que la emisión de cheques sea oportuna.

DIAGRAMA DE PROCESO DE TRANSICION Y CONTROL
DE ORDENES DE COMPRA

HOJA 1

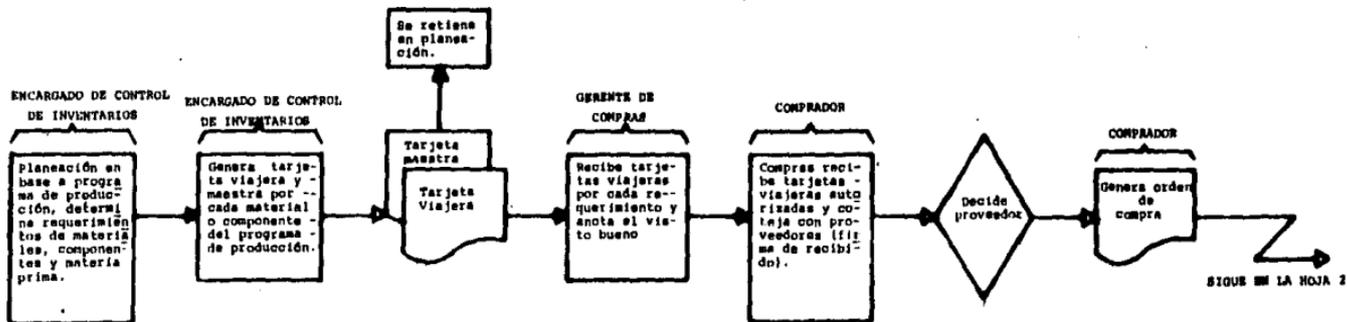


DIAGRAMA DE PROCESO DE TRANSMISION Y CONTROL DE ORDENES DE COMPRA

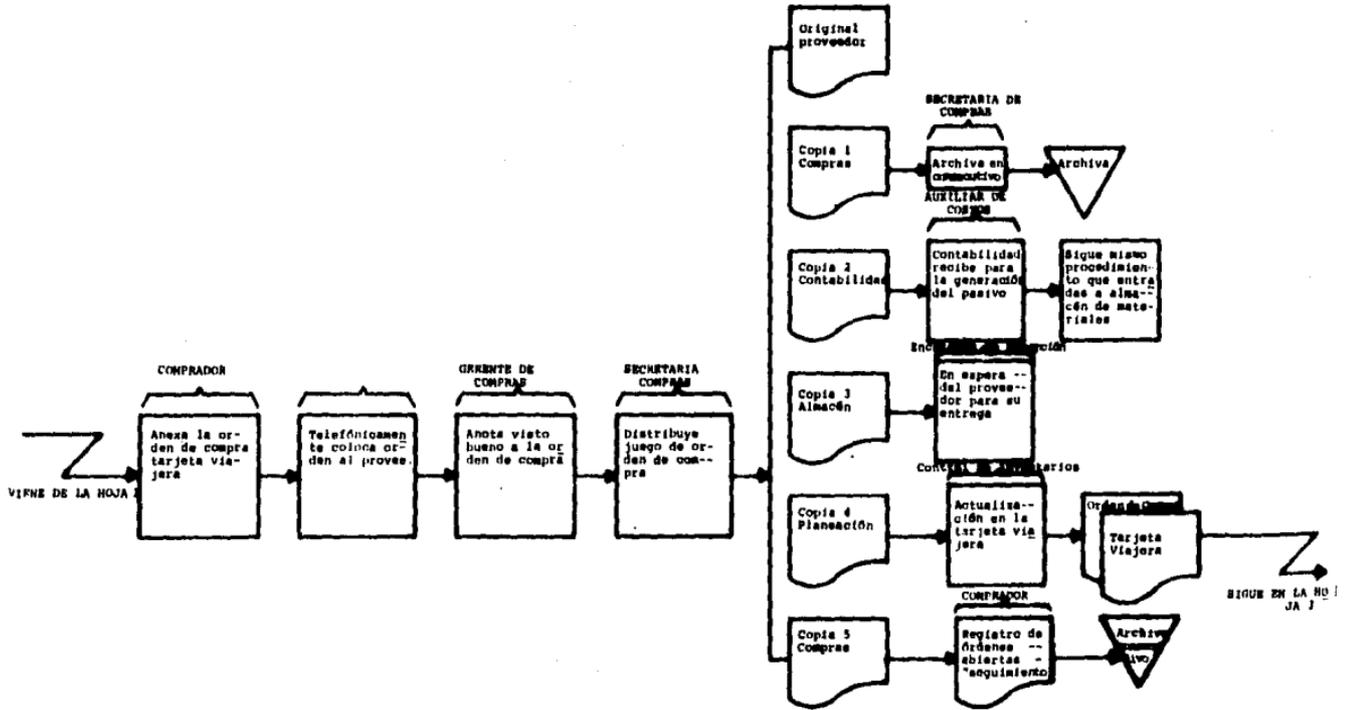


DIAGRAMA DE PROCESO DE TRANSICION Y CONTROL
DE ORDINES DE COMPRA

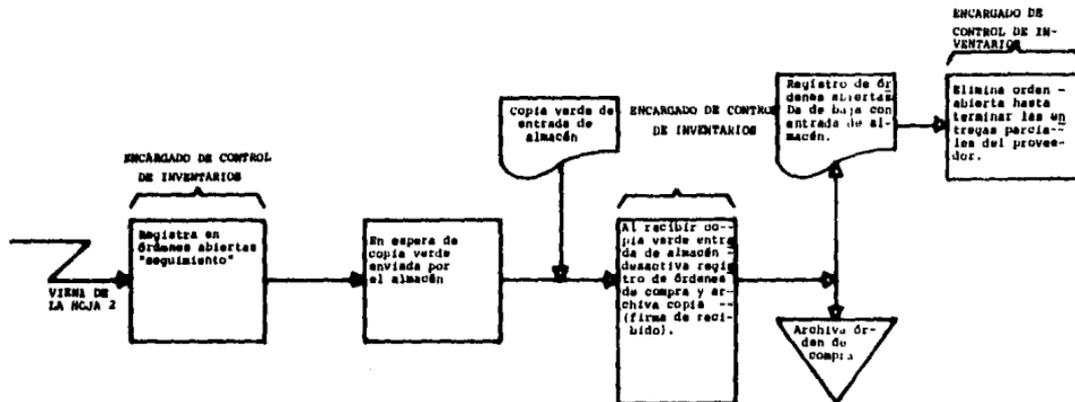


DIAGRAMA DE PROCESO DE TRAMITACION Y CONTROL DE ENTRADA DE ALMACEN

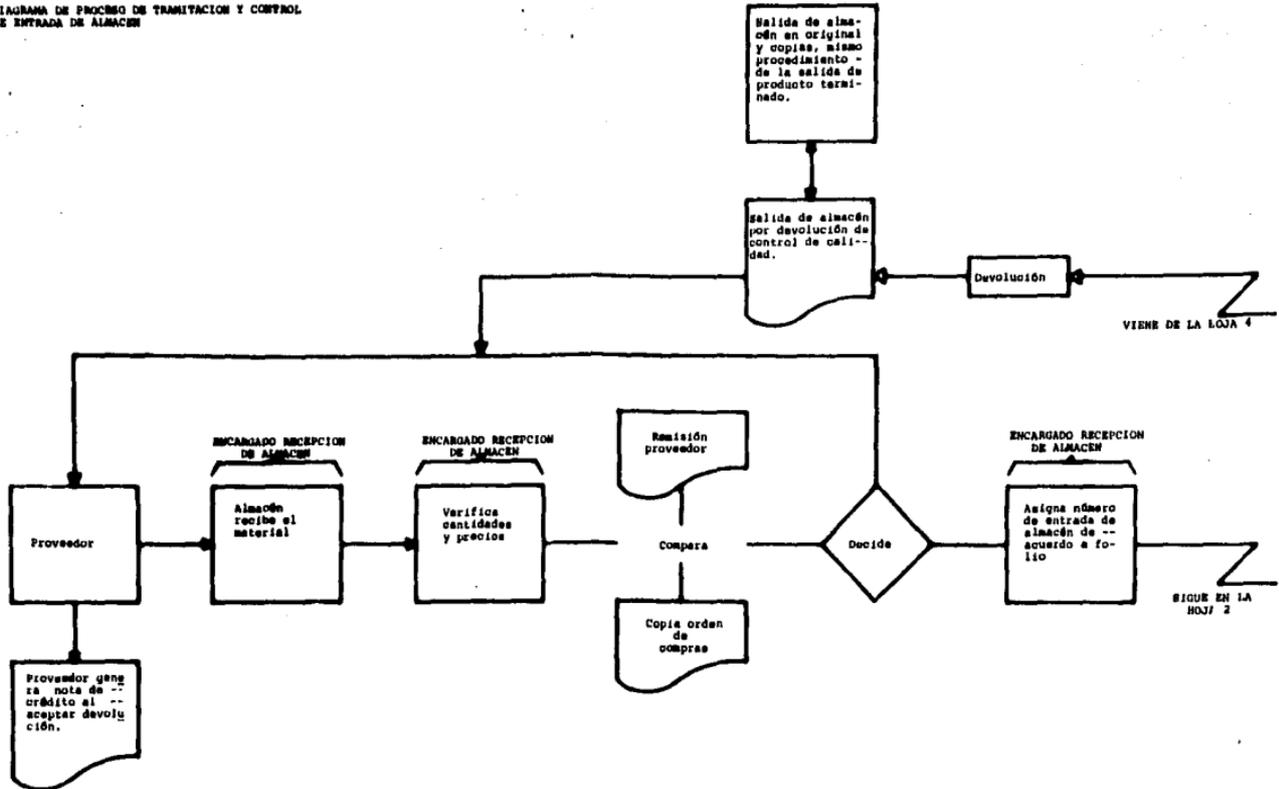


DIAGRAMA DE PROCESO DE TRANSMISION Y CONTROL
DE ENTRADA DE ALMACEN

HOJA 2

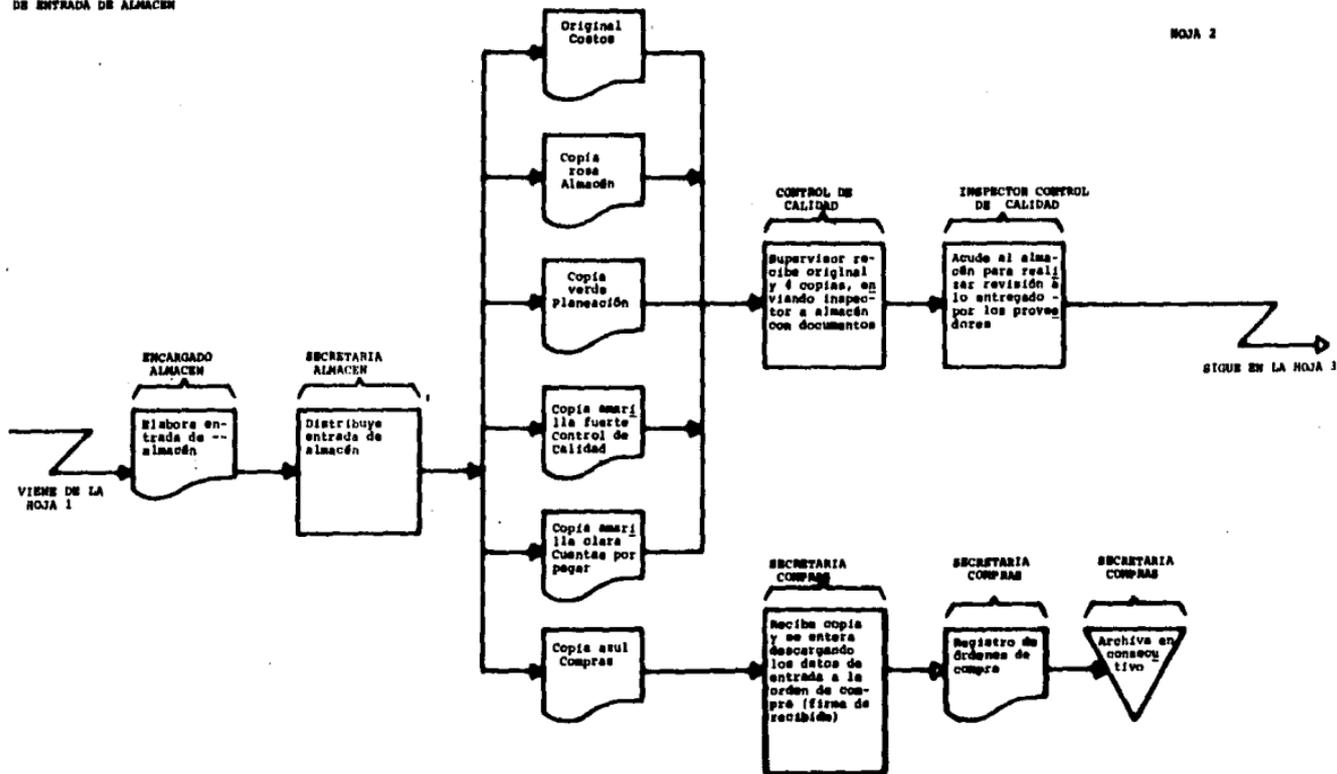
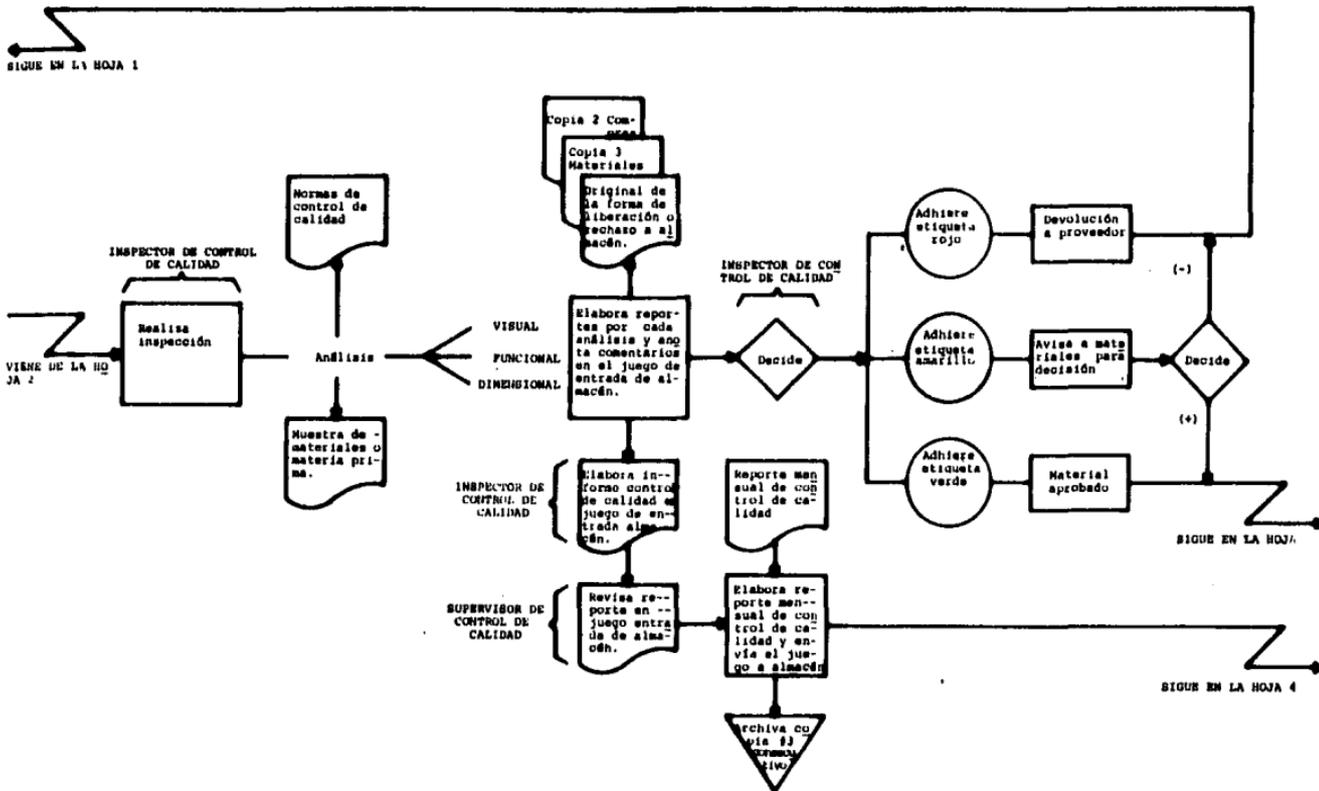


DIAGRAMA DE PROCESO DE TRANSMISION Y CONTROL DE ENTRADA DE ALMACEN.



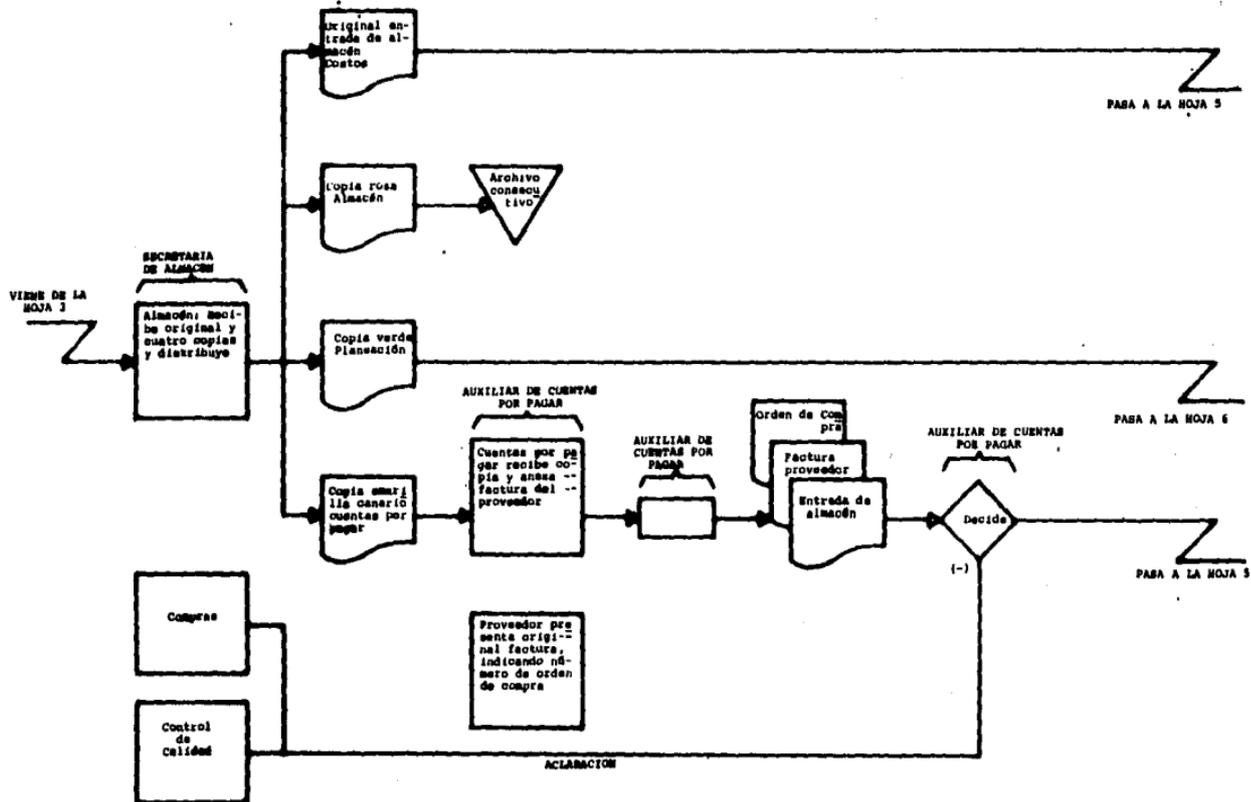
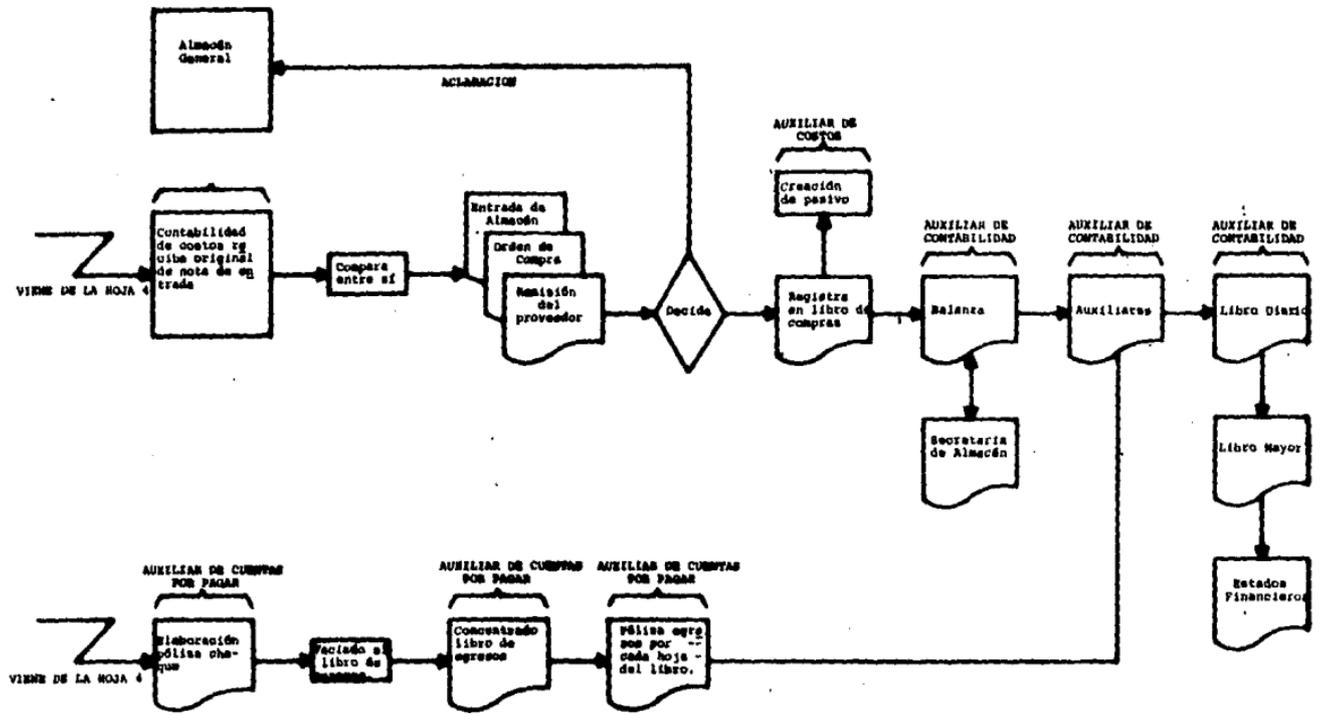


DIAGRAMA DE PROCESO DE TRANSFERENCIA Y COMPRA
DE ENTRADA DE ALMACEN



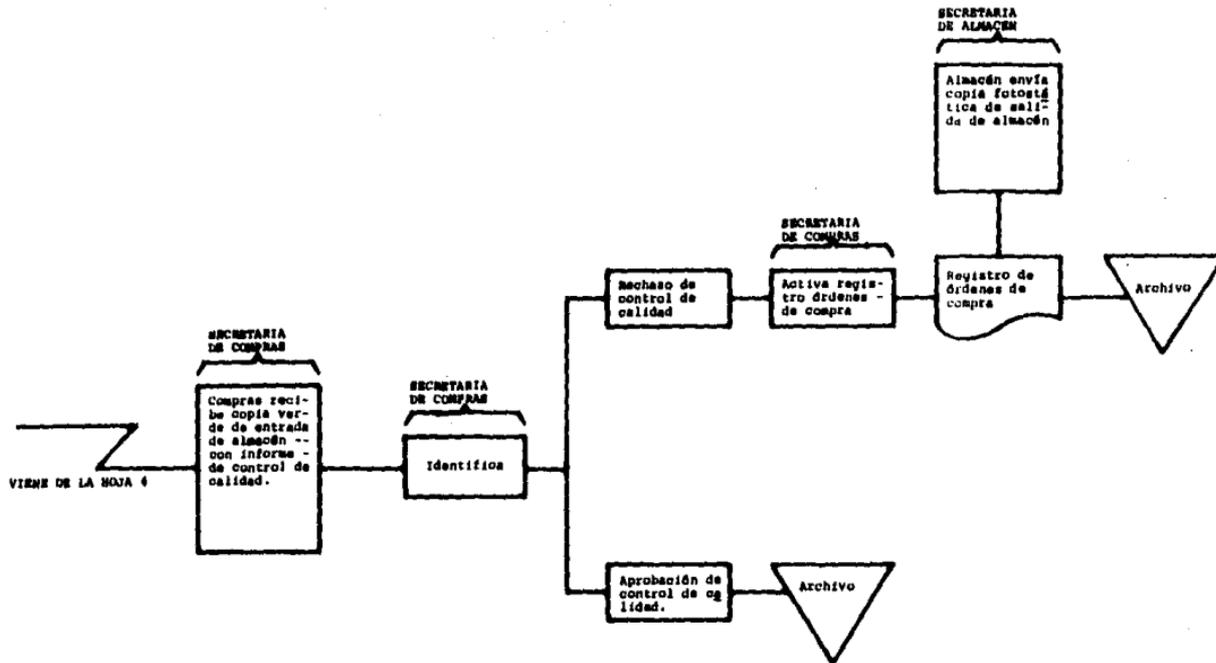


DIAGRAMA DE PROCESO DE TRANSICION Y CONTROL DE CUENTAS POR PAGAR - PROVEEDORES

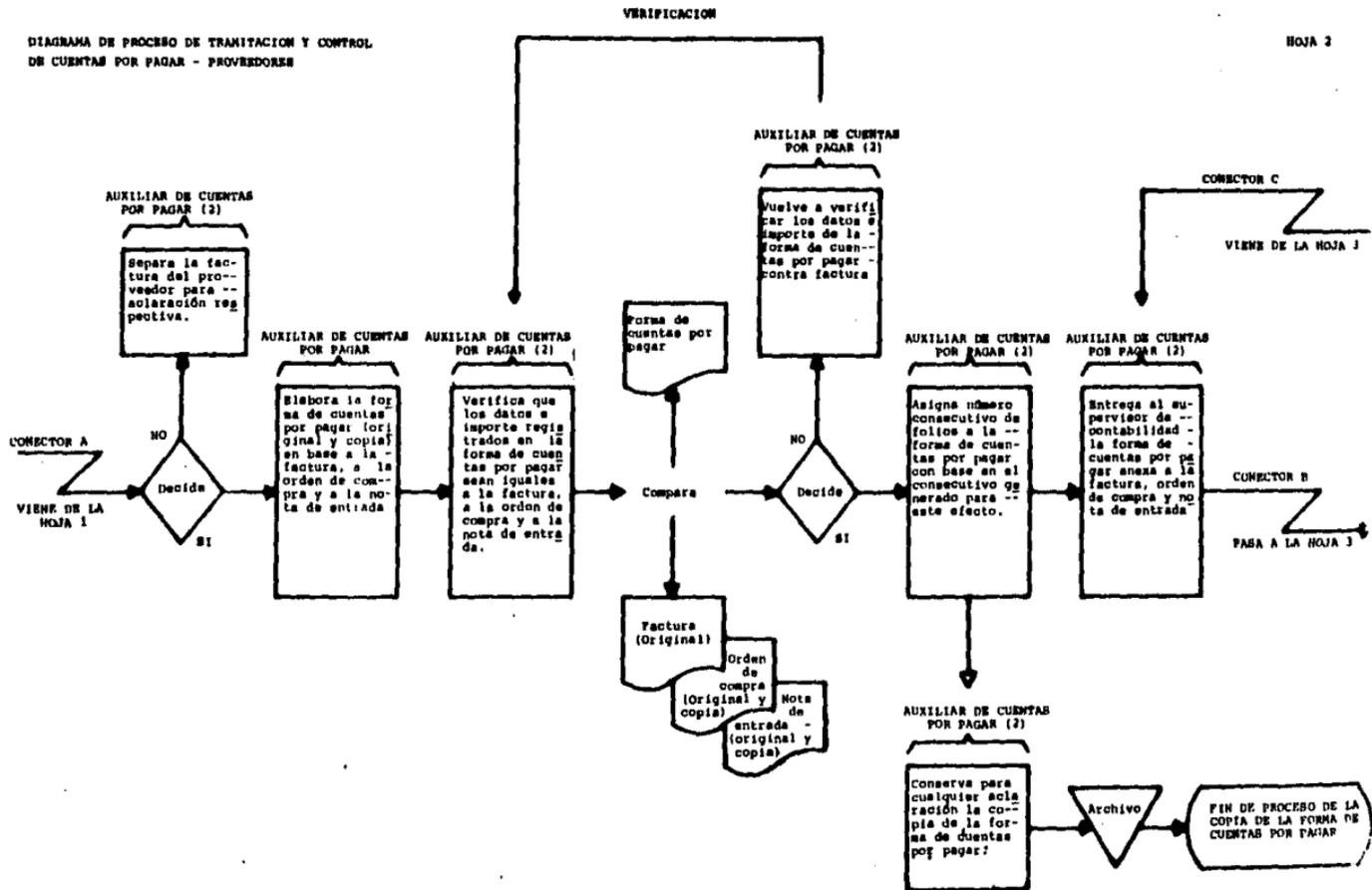


DIAGRAMA DE PROCESO DE TRANSICION Y CONTROL
DE CUENTAS POR PAGAR - PROVEEDORES

HOJA 3

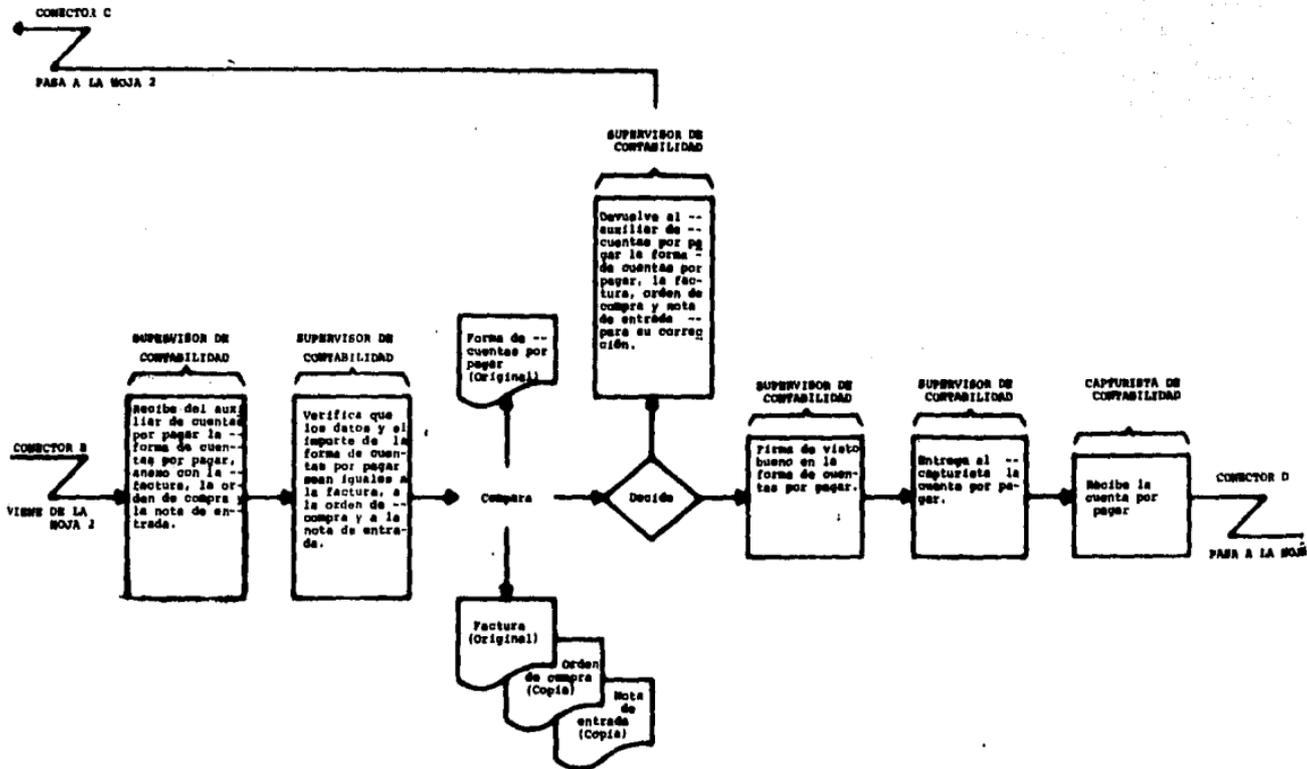


DIAGRAMA DE PROCESO DE TRAMITACION Y CONTROL
DE CUENTAS POR PAGAR - PROVEDORES

HOJA 4

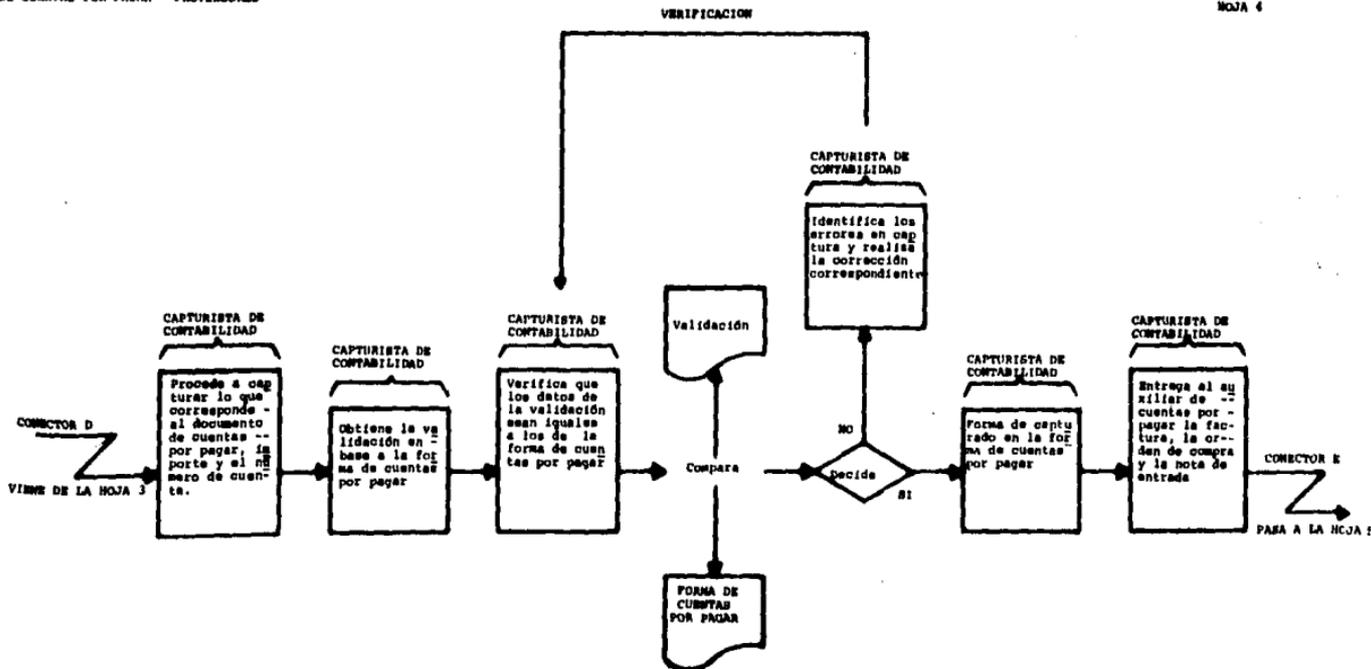
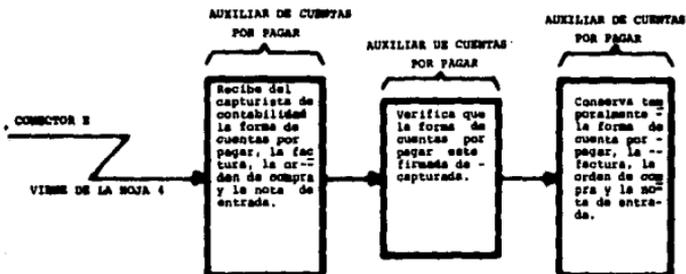


DIAGRAMA DE PROCESO DE TRANSITACION Y CONTROL
DE CUENTAS POR PAGAR - PROVEEDORES



DESCRIPCION DE PUESTOS

COMPANIA "X", S.A.

PUESTO: Auxiliar de Cuentas por Pagar

REPORTA A: Supervisor de Contabilidad

PUESTOS QUE LE REPORTAN: Ninguno

DEPARTAMENTO: Contabilidad General

AREA: Contraloría General

Responsabilidades

1. Elaboración de las cuentas por pagar, por concepto de -- reembolso de gastos a cualquier gerencia del área, reembolso de caja chica y/o nómina, en base a las requisiciones de cheques respectivas.
2. Confiabilidad y oportunidad de las pólizas de diario y - cuentas por pagar generadas.
3. Coordinación constante con almacén y personal.
4. Informa mensualmente al supervisor de contabilidad las - actividades realizadas y objetivos del mes siguiente.

Actividades

1. Recibe de cualquier gerencia de área autorizada para - - reembolso de gastos la requisición del cheque anexo con

los comprobantes de gastos efectuados en un período determinado.

2. Verifica que los datos e importe de la requisición de cheque sean igual a los de los comprobantes de gastos anexos y estén firmados por el gerente del área correspondiente así como que dichos gastos sean deducibles.

En caso de no encontrarse autorizada o existan diferencias, devuelve la documentación a la gerencia respectiva para su aclaración. En caso de corresponder firma de recibido en la copia de la requisición de cheques misma que devuelve a la secretaria de la gerencia de área respectiva.

3. Elabora la forma de cuentas por pagar en base a la requisición de cheque y comprobante de gastos.
4. Verifica que los datos e importe de la forma de cuentas por pagar sean iguales a los de la requisición de cheques y a la sumatoria de los comprobantes de gastos.
5. En caso de corresponder entrega al auxiliar de cuentas por pagar (2) la forma de cuentas por pagar, la requisición de cheques y los comprobantes de gastos.
6. Recibe del auxiliar de caja la requisición de cheque, los comprobantes de gastos y los comprobantes para reembolso de caja chica.

7. Verifica que los datos e importe de la requisición de -- cheques sean iguales a los comprobantes de gastos. En -- caso de no corresponder devuelve los documentos al auxi-- liar de caja para su aclaración; en caso de no correspon-- der, elabora la cuenta por pagar, en base a la requisii-- ción de cheque y comprobante de gastos.
8. Verifica que los datos e importe de la cuenta por pagar sean iguales a los datos y cifras registradas en la re-- quisición de cheques y a la sumatoria de los comproban-- tes de gastos. Si existen diferencias, realiza una se-- gunda verificación y corrige las mismas en su caso.
9. Entrega al auxiliar de cuentas por pagar (2) la forma de cuentas por pagar, la requisición de cheque y comproban-- te de gastos.
10. Recibe del auxiliar de personal (nómina) las requisicio-- nes de cheques (original y copia) y la carpeta de entra-- da y salida de documentación.
11. Verifica que la requisición de cheques estén firmadas de autorización por el gerente de personal así como que co-- rrespondan a la carpeta de entrada y salida de documenta-- ción. En caso de no ser así, aclara diferencias con el auxiliar de personal (nómina).

En caso de corresponder firma de conformidad la copia de

requisición así como la carpeta de entrada y salida de documentación, mismas que devuelve a auxiliar de personal (nómina).

12. Elabora la forma de cuenta por pagar en base a las requisiciones de cheques por concepto de nómina.
13. Verifica que los datos y cifras de la forma de cuenta -- por pagar sean iguales a los de la requisición de che-- ques.
14. Entrega la forma de cuenta por pagar y requisiciones de -- cheques al gerente de contabilidad para su visto bueno.
15. Elabora reporte mensual de actividades que contenga la -- siguiente información:
 - . Pólizas de diario generadas contra nota de entrada, -- salida y/o órdenes de trabajo recibidas.
 - . Cuentas por pagar generadas contra requisiciones de -- cheque recibidas.
 - . Asuntos pendientes por resolver y motivos de su reten -- ción.
 - . Objetivos del mes siguiente con plan de acción.

COMPANIA "X", S.A.

PUESTO: Auxiliar de Cuentas por Pagar (2)

REPORTA A: Supervisor de contabilidad

PUESTOS QUE LE REPORTAN: Ninguno

DEPARTAMENTO: Contabilidad General

AREA: Contraloría General

Responsabilidades

1. Tramitar el pago de facturas a proveedores.
2. Elaboración y control de las cuentas por pagar generadas por las facturas, órdenes de compra, notas de entrada, o bien, requisiciones de cheques y comprobantes de gastos según el caso.
3. Coordinación con el capturista de contabilidad para captura de cuentas por pagar.
4. Verifica la exactitud del listado de antigüedad de cuentas por pagar.
5. Actualizar el listado de cuentas por pagar según fecha de pago, garantizando que las fechas programadas para la emisión de cheques sean confiables y oportunas.
6. Verificación y control de cheques, listado de cheques y relación de cuentas por pagar del día.

7. Coordinación constante con el auxiliar de cuentas por pagar (1).
8. Elaboración de un reporte mensual de actividades con especificación de objetivos del mes siguiente.

Actividades

1. Recibe del departamento de compras la orden de compra, - firmando de recibido en la carpeta de entrada y salida - de documentación y archiva temporalmente hasta recibir - la factura.
2. Recibe de almacén la nota de entrada, firmando de recibido en la carpeta de entrada y salida de documentación y archiva temporalmente hasta recibir la factura.
3. Recibe del proveedor la factura y elabora contrarecibo - anexo a la cuenta por pagar, el cual verifica, comparándolo contra la factura. En caso de no corresponder, - - identifica diferencias y realiza corrección. En caso de corresponder, entrega al proveedor el contrarecibo.
4. Verifica la exactitud de la factura comparándola contra la orden de compra en cuanto a los precios y contra la - nota de entrada en cuanto a unidades. En caso de no corresponder, separa la factura del proveedor para la aclaración respectiva con el mismo. En caso de corresponder,

contabiliza la forma de cuenta por pagar.

5. Verifica que los datos e importes de los registros contables de la cuenta por pagar sean iguales a los registros en las facturas, órdenes de compra y notas de entrada. - En caso de no corresponder, identifica el error y corrige el mismo; en caso de corresponder, asigna número consecutivo de folio a la forma de cuenta por pagar en base al consecutivo generado para este efecto.
6. Conserva la copia de la forma de cuentas por pagar para archivo.
7. Entrega el original de la forma de cuentas por pagar al supervisor de contabilidad junto con la factura, orden de compra y nota de entrada para su visto bueno.
8. Recibe del capturista de contabilidad la forma de cuentas por pagar, factura, orden de compra y nota de entrada, una vez verificada y capturada.
9. Verifica que la forma de cuentas por pagar esté firmada de revisada por el supervisor de capturada.
10. Conserva temporalmente la forma de cuenta por pagar, la factura, orden de compra y nota de entrada, hasta la programación de antigüedad de pagos.
11. Recibe del auxiliar de cuentas por pagar (1) la forma de

cuentas por pagar, la requisición de cheque y los comprobantes de gastos.

12. Verifica que los datos e importe de la forma de cuentas por pagar sean iguales a la requisición de cheques y los comprobantes de gastos. En caso de no corresponder, devuelve al auxiliar de cuentas por pagar (1) los documentos para su corrección. En caso de corresponder, asigna número consecutivo de folio a la forma de cuentas por pagar en base al consecutivo generado para este efecto y entrega la documentación al capturista de contabilidad.
13. Conserva para archivo la copia de la forma de cuentas por pagar por cualquier aclaración posterior.
14. Recibe del capturista de contabilidad la forma de cuentas por pagar capturada (original), la requisición de cheques y los comprobantes de gastos.
15. Verifica que la forma de cuentas por pagar esté firmada de capturada.
16. Conserva temporalmente la forma de cuentas por pagar, requisición de cheques y comprobantes de gastos, hasta la programación de antigüedad de pagos.
17. Solicita verbalmente al operador de centro de cómputo el listado de antigüedad de cuentas por pagar en base a lo capturado por el capturista de contabilidad.

18. Recibe del auxiliar de mesa control el listado de antigüedad de cuentas por pagar y la carpeta de entrada y salida de documentación en la cual firma de recibido.
19. Verifica que los datos del listado de antigüedad de cuentas por pagar corresponda a las formas de cuentas por pagar con sus correspondientes documentos; en cuanto a pago a proveedores, las facturas, órdenes de compra y notas de entrada y en cuanto a reembolso de gastos las requisiciones de cheques y comprobantes de gastos.
20. En caso de no corresponder aclara las diferencias con el auxiliar de mesa control.
21. Actualiza semanalmente el listado de antigüedad de cuentas por pagar programando los pagos que se tendrán que hacer según fecha de vencimiento, en base a la forma de cuentas por pagar y facturas.
22. Verifica que las fechas programadas para la emisión de cheques en el listado de antigüedad de cuentas por pagar estén correctas comparando las mismas contra las de cuenta por pagar y facturas. En caso de no estarlo, vuelve a verificar y realiza corrección correspondiente. En caso de estar correctas separa el listado de antigüedad de cuentas por pagar de las cuentas por pagar con sus correspondientes documentos.

23. Entrega al supervisor de EDP, el listado de antigüedad - de cuentas por pagar ya actualizado (original), con selección de los cheques que se van a emitir y especificación del banco que le corresponde.
24. Recibe del operador de EDP el listado para la impresión de cheques (relación de cuentas por pagar del día) junto con el listado de antigüedad de cuentas por pagar actualizado.
25. Compara el listado para la emisión de cheques contra el listado de antigüedad de cuentas por pagar actualizado. En caso de existir diferencias, aclara las mismas con el operador para su corrección.
26. Elabora relación de cheques en blanco para impresión.
27. Entrega al supervisor de EDP la relación de cheques con sus correspondientes cheques en blanco y recaba en la copia de la relación firma de recibido.
28. Recibe del supervisor de EDP los cheques en original, el listado de cheques y relación de cuentas por pagar del día.
29. Verifica que los datos y el importe de los cheques y del listado de cheques correspondan a la relación de cuentas por pagar del día actualizado. En caso de no corresponder, devuelve todos los documentos al supervisor de EDP

para su corrección. En caso de corresponder firma de re
cibido en carpeta de entrada y salida de documentación.

30. Integra los cheques a las facturas, órdenes de compra, -
notas de entrada, así como requisiciones de cheques y --
comprobantes de gastos según el caso.
31. Entrega al contador general, los cheques, formas de cuen
tas por pagar, requisiciones de cheques, comprobantes de
gastos, así como facturas, órdenes de compra y notas de
entrada y listado de cheques para su visto bueno.
32. Conserva para archivo el listado de cheques original por
cualquier aclaración posterior.
33. Elabora mensualmente reporte de actividades realizadas y
objetivos del mes siguiente, especificando:
 - . Total de facturas y requisiciones tramitadas para su
pago.
 - . Conciliación cuentas por pagar.
 - . Objetivos del mes siguiente con especificaciones del
plan de acción.

COMPANÍA "A", S.A.

CUESTIONARIO

	SI	NO
1. ¿Cree usted aplicable el considerar la existencia en su empresa dentro de cada área que la componen de tres elementos que son la operación, la administración y la jerarquía?	X	
2. ¿Cree que por medio del diagnóstico de estos elementos se pueda conocer la situación de la organización?		X
3. ¿Cree necesario o útil el tener un diagrama en el que se pueda conocer el origen, registro y control de cada documento y los departamentos que intervienen en cada operación en secuencia, describiendo totalmente la actividad?	X	
4. ¿Es útil para la empresa el tener un diagrama por medio del -		

SI NO

- cual se pueda obtener un diagnóstico de control en el que se establecen tres principios: X
- a) Por cada generación de un documento debe haber un registro control por la generación misma.
- b) Por cada entrada de un documento debe haber un registro-control por la recepción del mismo.
- c) Por cada salida de un documento de un área a otra debe un registro-control por la salida del mismo?
5. ¿Cree que al diagnosticar cada uno de los elementos de las operaciones de la empresa se pueda revisar el control interno? X
6. ¿Cree usted que por medio del diagnóstico de cada uno de los elementos de las operaciones de la empresa se pueda obtener una información confiable y --

SI NO

oportuna de los sistemas de información generados por medio del elemento administrativo de las operaciones de la empresa? X

7. ¿Es necesario para su organización el tener un diagrama en el que se conoce el flujo de cada documento desde que se genera hasta su aplicación en los sistemas de información y que por medio de éste se pueda obtener una descripción de puestos? X

8. ¿Piensa que al tener este diagrama se tenga un adecuado control interno sobre la documentación y el personal que colabora con usted? X

9. ¿Cree que al obtener una descripción de puestos se pueda obtener un parámetro y así medir el desempeño de los empleados? X

10. ¿Cree aplicable considerar que

	SI	NO
la toma de decisiones debe repercutir hasta el nivel operativo?	X	
11. Al diagnosticar los elementos de las operaciones de la empresa, ¿se puede obtener una adecuada y oportuna toma de decisiones?	X	
12. ¿Piensa usted que el tener una adecuada y oportuna toma de decisiones se obtenga un mejor sistema de control interno para su organización?	X	
13. ¿Cree aplicable que al diagnosticar los elementos de las operaciones se pueda tener una actualización de los registros de las operaciones de la empresa y así obtener una información confiable y oportuna?		X
14. ¿Usted cree que el diagnóstico del control interno mejorará la confiabilidad y oportunidad de los estados financieros?	X	

	SI	NO
--	----	----

15. ¿Usted aprobaría un proyecto de esta naturaleza en su organización?

X

COMPANIA "B", S.A.
CUESTIONARIO

	SI	NO
1. ¿Cree usted aplicable el considerar la existencia en su empresa dentro de cada área que la componene de tres elementos que son la operación, la administración y la jerarquía?	X	
2. ¿Cree que por medio del diagnóstico de estos elementos se pueda conocer la situación de la organización?	X	
3. ¿Cree necesario o útil el tener un diagrama en el que se pueda conocer el origen, registro y control de cada documento y los departamentos que intervienen en cada operación en secuencia, describiendo totalmente la actividad?	X	
4. ¿Es útil para la empresa el tener un diagrama por medio del -		

SI NO

cual se pueda obtener un diagnóstico de control en el que se establecen tres principios:

X

a) Por cada generación de un documento debe haber un registro control por la generación misma.

b) Por cada entrada de un documento debe haber un registro-control por la recepción del mismo.

c) Por cada salida de un documento de un área a otra debe haber un registro-control por la salida del mismo?

5. ¿Cree que al diagnosticar cada uno de los elementos de las operaciones de la empresa se pueda revisar el control interno? X

6. ¿Cree usted que por medio del diagnóstico de cada uno de los elementos de las operaciones de la empresa se pueda obtener una información confiable y de los -

	SI	NO
sistemas de información generados por medio del elemento administrativo de las operaciones de la empresa?	X	
7. ¿Es necesario para su organización el tener un diagrama en el que se conoce el flujo de cada documento desde que se genera hasta su aplicación en los sistemas de información y que por medio de éste se pueda obtener una descripción de puestos?	X	
8. ¿Piensa que al tener este diagrama se tenga un adecuado control interno sobre la documentación y el personal que colabora con usted?		X
9. ¿Cree que al obtener una descripción de puestos se pueda obtener un parámetro y así medir el desempeño de los empleados?	X	
10. ¿Cree aplicable considerar que la toma de decisiones debe repercutir hasta el nivel operativo?	X	

	SI	NO
vo?	X	
11. Al diagnosticar los elementos de las operaciones de la empresa, ¿se puede obtener una adecuada y oportuna toma de decisiones?	X	
12. ¿Piensa usted que el tener una adecuada y oportuna toma de decisiones se obtenga un mejor sistema de control interno para su organización?		X
13. ¿Cree aplicable que al diagnosticar los elementos de las operaciones se pueda tener una actualización de los registros de las operaciones de la empresa y así obtener una información <u>con</u> fiable y oportuna?	X	
14. ¿Usted cree que el diagnóstico del control interno mejorará la confiabilidad y oportunidad de los estados financieros?	X	
15. ¿Usted aprobaría un proyecto de esta naturaleza en su organización?	X	

COMPANIA "C", S.A.

CUESTIONARIO

	SI	NO
1. ¿Cree usted aplicable el considerar la existencia en su empresa dentro de cada área que la componen de tres elementos que son la operación, la administración y la jerarquía?		X
2. ¿Cree que por medio del diagnóstico de estos elementos se pueda conocer la situación de la organización?		X
3. ¿Cree necesario o útil el tener un diagrama en el que se pueda conocer el origen, registro y control de cada documento y los departamentos que intervienen en cada operación en secuencia, describiendo totalmente la actividad?		X
4. ¿Es útil para la empresa el tener un diagrama por medio del cual se pueda obtener un diagnóstico?		

SI NO

tico de control en el que se es
tablecen tres principios: X

a) Por cada generaci3n de un docu
cumento debe haber un registro
control por la generaci3n misma.

b) Por cada entrada de un documen
to debe haber un registro
-control por la recepci3n --
del mismo.

c) Por cada salida de un documen
to de un 3rea a otra debe
haber un registro-control --
por la salida del mismo?

5. ¿Cree que al diagnosticar cada
uno de los elementos de las opera
ciones de la empresa se pueda
revisar el control interno? X

6. ¿Cree usted que por medio del -
diagn3stico de cada uno de los
elementos de las operaciones de
la empresa se pueda obtener una
informaci3n confiable y oportuna
de los sistemas de informaci3n--
generados por medio del -
elemento administrativo de las

	SI	NO
operaciones de la empresa?	X	
7. ¿Es necesario para su organización el tener un diagrama en el que se conoce el flujo de cada documento desde que se genera - hasta su aplicación en los sistemas de información y que por medio de éste se pueda obtener una descripción de puestos?	X	
8. ¿Piensa que al tener este diagrama se tenga un adecuado control interno sobre la documentación y el personal que colabora con usted?	X	
9. ¿Cree que al obtener una descripción de puestos se pueda obtener un parámetro y así medir el desempeño de los empleados?	X	
10. ¿Cree aplicable considerar que la toma de decisiones debe repercutir hasta el nivel operativo?	X	
11. Al diagnosticar los elementos de las operaciones de la empresa, ¿se puede obtener una adecuada y oportuna toma de deci--		

	SI	NO
siones?		X
12. ¿Piensa usted que el tener una - adecuada y oportuna toma de deci- siones se obtenga un mejor siste- ma de control interno para su or- ganización?		X
13. ¿Cree aplicable que al diagnósti- car los elementos de las opera- ciones se pueda tener una actua- lización de los registros de las operaciones de la empresa y así obtener una información confia-- ble y oportuna?		X
14. ¿Usted cree que el diagnóstico - del control interno mejorará la confiabilidad y oportunidad de - los estados financieros?		X
15. ¿Usted aprobaría un proyecto de esta naturaleza en su organiza-- ción?		X

COMPANIA "D", S.A.
CUESTIONARIO

	SI	NO
1. ¿Cree usted aplicable el considerar la existencia en su empresa dentro de cada área que la componen de tres elementos que son la operación, la administración y la jerarquía?		X
2. ¿Cree que por medio del diagnóstico de estos elementos se pueda conocer la situación de la organización?		X
3. ¿Cree necesario o útil el tener un diagrama en el que se pueda conocer el origen, registro y control de cada documento y los departamentos que intervienen en cada operación en secuencia, describiendo totalmente la actividad?		X
4. ¿Es útil para la empresa el tener un diagrama por medio del cual se pueda obtener un diagnóstico		

	SI	NO
--	----	----

tico de control en el que se establecen tres principios:

X

a) Por cada generaci3n de un documento debe haber un registro control por la generaci3n misma.

b) Por cada entrada de un documento debe haber un registro-control por la recepci3n del mismo.

c) Por cada salida de un documento de un 3rea a otra debe haber un registro-control por la salida del mismo?

5. ¿Cree que al diagnosticar cada uno de los elementos de las operaciones de la empresa se pueda revisar el control interno?

X

6. ¿Cree usted que por medio del diagnóstico de cada uno de los elementos de las operaciones de la empresa se pueda obtener una informaci3n confiable y oportuna de los sistemas de informaci3n generados por medio del elemento

	SI	NO
administrativo de las operaciones de la empresa?		X
7. ¿Es necesario para su organización el tener un diagrama en el que se conoce el flujo de cada documento desde que se genera - hasta su aplicación en los sistemas de información y que por medio de éste se pueda obtener una descripción de puestos?	X	
8. ¿Piensa que al tener este diagrama se tenga un adecuado control interno sobre la documentación y el personal que colabora con usted?	X	
9. ¿Cree que al obtener una descripción de puestos se pueda obtener un parámetro y así medir el desempeño de los empleados?	X	
10. ¿Cree aplicable considerar que la toma de decisiones debe repercutir hasta el nivel operativo?	X	
11. Al diagnosticar los elementos de las operaciones de la empre-		

	SI	NO
sa, ¿se puede obtener una adecuada y oportuna toma de decisiones?		X
12. ¿Piensa usted que el tener una adecuada y oportuna toma de decisiones se obtenga un mejor sistema de control interno para su organización?		X
13. ¿Cree aplicable que al diagnosticar los elementos de las operaciones se pueda tener una actualización de los registros de las operaciones de la empresa y así obtener una información confiable y oportuna?		X
14. ¿Usted cree que el diagnóstico del control interno mejorará la confiabilidad y oportunidad de los estados financieros?		X
15. ¿Usted aprobaría un proyecto de esta naturaleza en su organización?		X

COMPANIA "E", S.A.

CUESTIONARIO

	SI	NO
1. ¿Cree usted aplicable el considerar la existencia en su empresa dentro de cada área que la componen de tres elementos que son la operación, la administración y la jerarquía?	X	
2. ¿Cree que por medio del diagnóstico de estos elementos se pueda conocer la situación de la organización?	X	
3. ¿Cree necesario o útil el tener un diagrama en el que se pueda conocer el origen, registro y control de cada documento y los departamentos que intervienen en cada operación en secuencia, describiendo totalmente la actividad?	X	
4. ¿Es útil para la empresa el tener un diagrama por medio del cual se pueda obtener un diagnóstico		

 SI NO

tico de control en el que se establecen tres principios: X

a) Por cada generación de un documento debe haber un registro control por la generación misma.

b) Por cada entrada de un documento debe haber un registro control por la recepción del mismo.

c) Por cada salida de un documento de un área a otra debe haber un registro-control por la salida del mismo?

5. ¿Cree que al diagnosticar cada uno de los elementos de las operaciones de la empresa se pueda revisar el control interno? X

6. ¿Cree usted que por medio del diagnóstico de cada uno de los elementos de las operaciones de la empresa se pueda obtener una información confiable y oportuna de los sistemas de información generados por medio del --

	SI	NO
elemento administrativo de las operaciones de la empresa?	X	
7. ¿Es necesario para su organización el tener un diagrama en el que se conoce el flujo de cada documento desde que se genera - hasta su aplicación en los sistemas de información y que por medio de éste se pueda obtener una descripción de puestos?	X	
8. ¿Piensa que al tener este diagrama se tenga un adecuado control interno sobre la documentación y el personal que colabora con usted?	X	
9. ¿Cree que al obtener una descripción de puestos se pueda obtener un parámetro y así medir el desempeño de los empleados?	X	
10. ¿Cree aplicable considerar que la toma de decisiones debe repercutir hasta el nivel operativo?		X
11. Al diagnosticar los elementos de las operaciones de la empre-		

	SI	NO
sa, ¿se puede obtener una adecuada y oportuna toma de decisiones?	X	
12. ¿Piensa usted que el tener una adecuada y oportuna toma de decisiones se obtenga un mejor sistema de control interno para su organización?	X	
13. ¿Cree aplicable que al diagnosticar los elementos de las operaciones se pueda tener una actualización de los registros de las operaciones de la empresa y así obtener una información confiable y oportuna?	X	
14. ¿Usted cree que el diagnóstico del control interno mejorará la confiabilidad y oportunidad de los estados financieros?	X	
15. ¿Usted aprobaría un proyecto de esta naturaleza en su organización?	X	

COMPANÍA "F", S.A.
CUESTIONARIO

	SI	NO
1. ¿Cree usted aplicable el considerar la existencia en su empresa dentro de cada área que la componen de tres elementos que son la operación, la administración y la jerarquía?		X
2. ¿Cree que por medio del diagnóstico de estos elementos se pueda conocer la situación de la organización?		X
3. ¿Cree necesario o útil el tener un diagrama en el que se pueda conocer el origen, registro y control de cada documento y los departamentos que intervienen en cada operación en secuencia, describiendo totalmente la actividad?		X
4. ¿Es útil para la empresa el tener un diagrama por medio del cual se pueda obtener un diagnóstico		

	SI	NO
--	----	----

tico de control en el que se establecen tres principios: X

a) Por cada generación de un documento debe haber un registro-control por la generación misma.

b) Por cada entrada de un documento debe haber un registro-control por la recepción del mismo.

c) Por cada salida de un documento de un área a otra debe haber un registro-control por la salida del mismo?

5. ¿Cree que al diagnosticar cada uno de los elementos de las operaciones de la empresa se pueda revisar el control interno? X

6. ¿Cree usted que por medio del diagnóstico de cada uno de los elementos de las operaciones de la empresa se pueda obtener una información confiable y oportuna de los sistemas de información generados

	SI	NO
de los sistemas de información - generados por medio del elemento administrativo de las operacio-- nes de la empresa?	X	
7. ¿Es necesario para su organiza-- ción el tener un diagrama en el que se conoce el flujo de cada - documento desde que se genera -- hasta su aplicación en los siste <u>m</u> as de información y que por me- dio de éste se pueda obtener una descripción de puestos?	X	
8. ¿Piensa que al tener este diagra <u>m</u> a se tenga un adecuado control interno sobre la documentación y el personal que colabora con us- ted?		X
9. ¿Cree que al obtener una descrip <u>ci</u> ón de puestos se pueda obtener un parámetro y así medir el de-- sempeño de los empleados?	X	
10. ¿Cree aplicable considerar que - la toma de decisiones debe reper <u>cu</u> tir hasta el nivel operativo?	X	

	SI	NO
11. Al diagnosticar los elementos de las operaciones de la empresa, - ¿se puede obtener una adecuada y oportuna toma de decisiones?	X	
12. ¿Piensa usted que el tener una - adecuada y oportuna toma de <u>deci</u> siones se obtenga un mejor siste <u>ma</u> de control interno para su or <u>ganización</u> ?		X
13. ¿Cree aplicable que al diagnosti <u>car</u> los elementos de las opera <u>ciones</u> se pueda tener una actua <u>lización</u> de los registros de las operaciones de la empresa y así obtener una información confia <u>ble</u> y oportuna?	X	
14. ¿Usted cree que el diagnóstico - del control interno mejorará la confiabilidad y oportunidad de - los estados financieros?	X	
15. ¿Usted aprobaría un proyecto de esta naturaleza en su organiza <u>ción</u> ?	X	

COMPANIA "G", S.A.

CUESTIONARIO

	SI	NO
1. ¿Cree usted aplicable el considerar la existencia en su empresa dentro de cada área que la componen de tres elementos que son la operación, la administración y la jerarquía?		X
2. ¿Cree que por medio del diagnóstico de estos elementos se pueda conocer la situación de la organización?		X
3. ¿Cree necesario o útil el tener un diagrama en el que se pueda conocer el origen, registro y control de cada documento y los departamentos que intervienen en cada operación en secuencia, describiendo totalmente la actividad?		X
4. ¿Es útil para la empresa el tener un diagrama por medio del cual se pueda obtener un diagnóstico		

	SI	NO
tico de control en el que se establecen tres principios:	X	
a) Por cada generaci3n de un documento debe haber un registro control por la generaci3n misma.		
b) Por cada entrada de un documento debe haber un registro-control por la recepci3n del mismo.		
c) Por cada salida de un documento de un 3rea a otra debe haber un registro-control por la salida del mismo?		
5. ¿Cree que al diagnosticar cada uno de los elementos de las operaciones de la empresa se pueda revisar el control interno?	X	
6. ¿Cree usted que por medio del diagnóstico de cada uno de los elementos de las operaciones de la empresa se pueda obtener una informaci3n confiable y oportuna de los sistemas de informaci3n generados por medio del elemento		

	SI	NO
administrativo de las operaciones de la empresa?	X	
7. ¿Es necesario para su organización el tener un diagrama en el que se conoce el flujo de cada documento desde que se genera - hasta su aplicación en los sistemas de información y que por medio de éste se pueda obtener una descripción de puestos?		X
8. ¿Piensa que al tener este diagrama se tenga un adecuado control interno sobre la documentación y el personal que colabora con usted?		X
9. ¿Cree que al obtener una descripción de puestos se pueda obtener un parámetro y así medir el desempeño de los empleados?	X	
10. ¿Cree aplicable considerar que la toma de decisiones debe repercutir hasta el nivel operativo?		X
11. Al diagnosticar los elementos -		

	SI	NO
de las operaciones de la empresa, ¿se puede obtener una adecuada y oportuna toma de decisiones?	X	
12. ¿Piensa usted que el tener una adecuada y oportuna toma de decisiones se obtenga un mejor sistema de control interno para su organización?	X	
13. ¿Cree aplicable que al diagnosticar los elementos de las operaciones se pueda tener una actualización de los registros de las operaciones de la empresa y así obtener una información confiable y oportuna?		X
14. ¿Usted cree que el diagnóstico del control interno mejorará la confiabilidad y oportunidad de los estados financieros?	X	
15. ¿Usted aprobaría un proyecto de esta naturaleza en su organización?	X	

	SI	NO
1. ¿Cree usted aplicable el considerar la existencia en su empresa dentro de cada área que la componen de tres elementos que son la operación, la administración y la jerarquía?	X	
2. ¿Cree que por medio del diagnóstico de estos elementos se pueda conocer la situación de la organización?	X	
3. ¿Cree necesario o útil el tener un diagrama en el que se pueda conocer el origen, registro y control de cada documento y los departamentos que intervienen en cada operación en secuencia, describiendo totalmente la actividad?	X	
4. ¿Es útil para la empresa el tener un diagrama por medio del cual se pueda obtener un diagnóstico de control en el que se establecen tres principios:	X	
a) Por cada generación de un documento debe haber un registro		

SI NO

tro control por la generación
misma.

b) Por cada entrada de un docu--
mento debe haber un registro-
control por la recepción del
mismo.

c) Por cada salida de un document
to de un área a otra debe ha-
ber un registro-control por -
la salida del mismo?

5. ¿Cree que al diagnosticar cada -
uno de los elementos de las ope-
raciones de la empresa se pueda
revisar el control interno? X
6. ¿Cree usted que por medio del --
diagnóstico de cada uno de los -
elementos de las operaciones de
la empresa se pueda obtener una
información confiable y oportuna
de los sistemas de información -
generados por medio del elemento
administrativo de las operacio--
nes de la empresa? X
7. ¿Es necesario para su organiza--
ción el tener un diagrama en el

 SI NO

- que se conoce el flujo de cada -
 documento desde que se genera --
 hasta su aplicación en los sistemas
 de información y que por me-
 dio de éste se pueda obtener una
 descripción de puestos? X
8. ¿Piensa que al tener este diagra
 ma se tenga un adecuado control
 interno sobre la documentación y
 el personal que colabora con us-
 ted? X
9. ¿Cree que al obtener una descripción
 de puestos se pueda obtener
 un parámetro y así medir el de--
 sempeño de los empleados? X
10. ¿Cree aplicable considerar que -
 la toma de decisiones debe repercutir
 hasta el nivel operativo? X
11. Al diagnosticar los elementos de
 las operaciones de la empresa, -
 ¿se puede obtener una adecuada -
 y oportuna toma de decisiones? X
12. ¿Piensa usted que el tener una -
 adecuada y oportuna toma de decisiones
 se obtenga un mejor sistemas

	SI	NO
ma de control interno para su organización?		X
13. ¿Cree aplicable que al diagnosticar los elementos de las operaciones se pueda tener una actualización de los registros de las operaciones de la empresa y así obtener una información confiable y oportuna?		X
14. ¿Usted cree que el diagnóstico del control interno mejorará la confiabilidad y oportunidad de los estados financieros?		X
15. ¿Usted aprobaría un proyecto de esta naturaleza en su organización?		

COMPANIA "I", S.A.

CUESTIONARIO

	SI	NO
1. ¿Cree usted aplicable el considerar la existencia en su empresa dentro de cada área que la componen de tres elementos que son la operación, la administración y la jerarquía?		X
2. ¿Cree que por medio del diagnóstico de estos elementos se pueda conocer la situación de la organización?		X
3. ¿Cree necesario o útil el tener un diagrama en el que se pueda conocer el origen, registro y control de cada documento y los departamentos que intervienen en cada operación en secuencia, describiendo totalmente la actividad?		X
4. ¿Es útil para la empresa el tener un diagrama por medio del cual se pueda obtener un diagnóstico		

SI NO

tico de control en el que se establecen tres principios:

X

a) Por cada generación de un documento debe haber un registro control por la generación misma.

b) Por cada entrada de un documento debe haber un registro-control por la recepción del mismo.

c) Por cada salida de un documento de un área a otra debe haber un registro-control por la salida del mismo?

5. ¿Cree que al diagnosticar cada uno de los elementos de las operaciones de la empresa se pueda revisar el control interno?

X

6. ¿Cree usted que por medio del diagnóstico de cada uno de los elementos de las operaciones de la empresa se pueda obtener una información confiable y oportuna de los sistemas de información -

	SI	NO
generados por medio del elemento administrativo de las operaciones de la empresa?	X	
7. ¿Es necesario para su organización el tener un diagrama en el que se conoce el flujo de cada documento desde que se genera -- hasta su aplicación en los sistemas de información y que por medio de éste se pueda obtener una descripción de puestos?	X	
8. ¿Piensa que al tener este diagrama se tenga un adecuado control interno sobre la documentación y el personal que colabora con usted?	X	
9. ¿Cree que al obtener una descripción de puestos se pueda obtener un parámetro y así medir el desempeño de los empleados?		X
10. ¿Cree aplicable considerar que la toma de decisiones debe repercutir hasta el nivel operativo?	X	
11. Al diagnosticar los elementos de		

	SI	NO
las operaciones de la empresa, ¿se puede obtener una adecuada y oportuna toma de decisiones?	X	
12. ¿Piensa usted que el tener una - adecuada y oportuna toma de deci siones se obtenga un mejor siste ma de control interno para su or ganización?	X	
13. ¿Cree aplicable que al diagnosti car los elementos de las opera-- ciones se pueda tener una actua lización de los registros de las operaciones de la empresa y así obtener una información confia-- ble y oportuna?	X	
14. ¿Usted cree que el diagnóstico - del control interno mejorará la confiabilidad y oportunidad de - los estados financieros?	X	
15. ¿Usted aprobaría un proyecto de esta naturaleza en su organiza-- ción?	X	

COMPANIA "J", S.A.

CUESTIONARIO

	SI	NO
1. ¿Cree usted aplicable el considerar la existencia en su empresa dentro de cada área que la componen de tres elementos que son la operación, la administración y la jerarquía?		X
2. ¿Cree que por medio del diagnóstico de estos elementos se pueda conocer la situación de la organización?		X
3. ¿Cree necesario o útil el tener un diagrama en el que se pueda conocer el origen, registro y control de cada documento y los departamentos que intervienen en cada operación en secuencia, describiendo totalmente la actividad?		X
4. ¿Es útil para la empresa el tener un diagrama por medio del cual se pueda obtener un diagnóstico		

SI NO

tico de control en el que se establecen tres principios: X

a) Por cada generación de un documento debe haber un registro control por la generación misma.

b) Por cada entrada de un documento debe haber un registro-control por la recepción del mismo.

c) Por cada salida de un documento de un área a otra debe haber un registro-control por la salida del mismo?

5. ¿Cree que al diagnosticar cada uno de los elementos de las operaciones de la empresa se pueda revisar el control interno? X

6. ¿Cree usted que por medio del diagnóstico de cada uno de los elementos de las operaciones de la empresa se pueda obtener una información confiable y oportuna de los sistemas de información -

 SI NO

- generados por medio del elemento administrativo de las operaciones de la empresa? X
7. ¿Es necesario para su organización el tener un diagrama en el que se conoce el flujo de cada documento desde que se genera hasta su aplicación en los sistemas de información y que por medio de éste se pueda obtener una descripción de puestos? X
8. ¿Piensa que al tener este diagrama se tenga un adecuado control interno sobre la documentación y el personal que colabora con usted? X
9. ¿Cree que al obtener una descripción de puestos se pueda obtener un parámetro y así medir el desempeño de los empleados? X
10. ¿Cree aplicable considerar que la toma de decisiones debe repercutir hasta el nivel operativo? X
11. Al diagnosticar los elementos de

	SI	NO
las operaciones de la empresa, - ¿Se puede obtener una adecuada y oportuna toma de decisiones?		X
12. ¿Piensa usted que el tener una - adecuada y oportuna toma de deci- siones se obtenga un mejor siste- ma de control interno para su or- ganización?		X
13. ¿Cree aplicable que al diagnosti- car los elementos de las opera-- ciones se pueda tener una actua- lización de los registros de las operaciones de la empresa y así obtener una información confia-- ble y oportuna?		X
14. ¿Usted cree que el diagnóstico - del control interno mejorará la confiabilidad y oportunidad de - los estados financieros?		X
15. ¿Usted aprobaría un proyecto de esta naturaleza en su organiza-- ción?		X

Para analizar estadísticamente el comportamiento del mercado de cosméticos, se levantó una muestra representativa de 10 empresas. Para tal efecto, se hizo una encuesta de 15 preguntas a cada gerente administrativo de las empresas.

Las únicas respuestas posibles son SI o NO (afirmativo o negativo).

CONCEPTOS PRINCIPALES

Para interpretar estos datos, se distribuyen en CLASES o GRUPOS.

El número de elementos que constituye cada clase o grupo se le llama FRECUENCIA DE CLASE.

Una ordenación tabular de los datos en clases y las frecuencias correspondientes se conoce como una DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS.

INTERVALO DE CLASE es la diferencia entre los límites reales de clase que lo forman.

La MARCA DE CLASE es el punto medio del intervalo de clase y se obtiene sumando los límites inferior y superior de clase, dividiéndolos entre dos.

Los HISTOGRAMAS O POLIGONOS DE FRECUENCIA son las representaciones gráficas de las distribuciones de frecuencia.

FRECUENCIA RELATIVA de una clase, es la frecuencia de la cla-

se expresada en %.

La FRECUENCIA ACUMULADA, es la suma de las frecuencias relativas.

Del resultado de la encuesta se obtuvo la siguiente información:

<u>NUMERO DE PREGUNTA</u>	<u>SI (AFIRMATIVO)</u>	<u>NO (NEGATIVO)</u>
1	10	0
2	7	3
3	10	0
4	7	3
5	9	1
6	8	2
7	8	2
8	7	3
9	8	2
10	10	0
11	9	1
12	7	3
13	8	2
14	10	0
15	10	0

De las preguntas números 2, 4, 8 y 12:

7 fueron afirmativas y 3 negativas

De las preguntas números 6, 7, 9 y 13:

8 fueron afirmativas y 2 negativas

De las preguntas números 5 y 11:

9 fueron afirmativas y 1 negativa

De las preguntas números 1, 3, 10, 14 y 15:

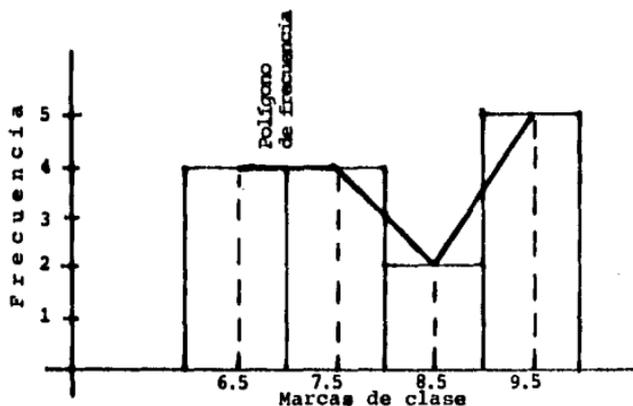
10 fueron afirmativas y 0 negativas

Intervalo de clase	Frecuencia (f)	Frecuencia relativa %	Frecuencia acumulada %
6 - 7	4	26.66	26.66
7 - 8	4	26.66	53.32
8 - 9	2	13.33	66.65
9 -10	5	33.33	99.98
	<u>15</u>	<u>99.98</u>	

DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS DE LAS AFIRMACIONES

Para elaborar el histograma se obtiene la marca de clase de - la siguiente forma:

Límite inferior	+	Límite superior	\div	2	
6		7	\div	2	= 6.5
7		8	\div	2	= 7.5
8		9	\div	2	= 8.5
9		10	\div	2	= 9.5



HISTOGRAMA DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS

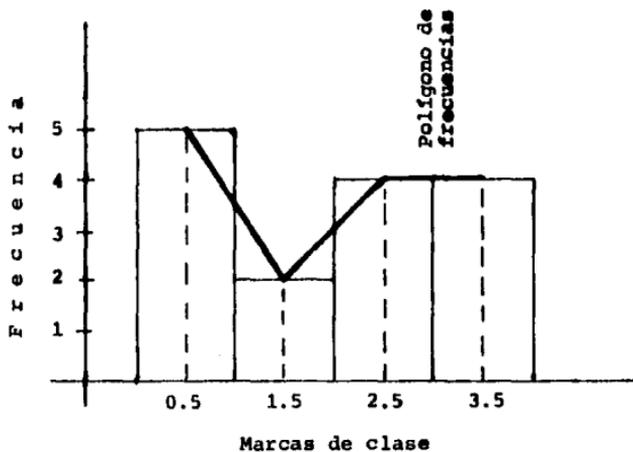
Uniendo las marcas de clase o los puntos medios, se obtiene el polígono de frecuencias o curva de frecuencia.

De manera análoga se elabora la distribución de frecuencia para las negaciones.

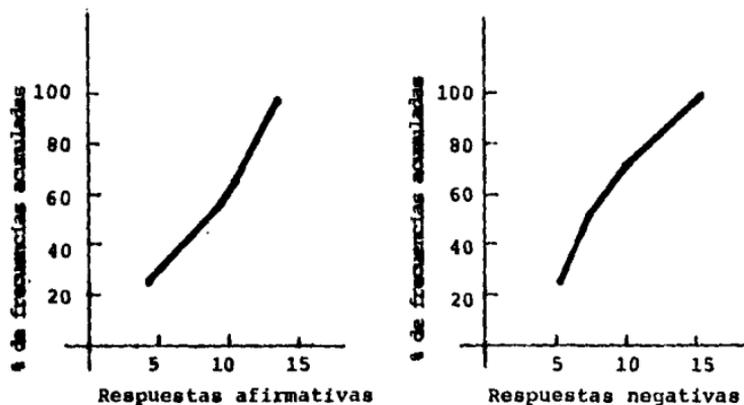
Intervalo de clase	Frecuencia (f)	Frecuencia relativa %	Frecuencia acumulada %
0 - 1	5	33.33	33.33
1 - 2	2	13.33	46.66
2 - 3	4	26.66	73.32
3 - 4	4	26.66	99.98
	<u>15</u>	<u>99.98</u>	

Para elaborar el histograma:

Límite inferior	+	Límite superior	÷ 2
0	+	1	÷ 2 = 0.5
1	+	2	÷ 2 = 1.5
2	+	3	÷ 2 = 2.5
3	+	4	÷ 2 = 3.5



HISTOGRAMA DE RESPUESTAS NEGATIVAS



DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS ACUMULADAS

Del análisis de la distribución de frecuencias acumuladas se podrán contestar, por ejemplo, las siguientes preguntas:

¿Cuántas respuestas afirmativas o negativas están arriba o abajo de determinado porcentaje?

¿Cuántas respuestas afirmativas o negativas corresponden a más de una determinada cantidad?

MEDIA ARITMETICA

Cuando los datos se presentan mediante una distribución de -- frecuencias, todos los valores caen dentro de unos intervalos de clase que se consideran coincidentes con las marcas de cla se o puntos medios (m) de cada intervalo.

$$M = \frac{\sum_{i=1}^n m_i f_i}{\sum_{i=1}^n f_i}$$

Clases	f	m	fm
6 - 7	4	6.5	26.0
7 - 8	4	7.5	30.0
8 - 9	2	8.5	17.0
9 -10	5	9.5	47.5
	<u>15</u>		<u>120.5</u>

$$M_1 = \frac{120.5}{15} = 8.03$$

La media aritmética de las respuestas afirmativas es 8.033

Clases	f	m	fm
0 - 1	5	0.5	2.5
1 - 2	2	1.5	3.0
2 - 3	4	2.5	10.0
3 - 4	4	3.5	14.0
	<u>15</u>		<u>29.5</u>

$$M_2 = \frac{29.5}{15} = 1.966$$

La media aritmética de las respuestas negativas es 1.9666

. La mediana es una colocación de datos ordenados en or den de magnitud, es el valor medio de los valores medios.

Para el caso de las respuestas afirmativas:

$$4, 4, 2, 5 \quad \text{la mediana es: } \frac{4 + 2}{2} = \frac{6}{2} = 3$$

Para el caso de las repuestas negativas:

$$5, 2, 4, 4 \quad \text{la mediana es: } \frac{2 + 4}{2} = \frac{6}{2} = 3$$

. La moda de una serie de valores, es aquella que se -- presenta con mayor frecuencia, es decir el más común.

En el caso de las respuestas afirmativas:

$$4, 4, 2, 5 \quad \text{la moda es: } 4$$

En el caso de las respuestas negativas:

$$4, 2, 4, 4 \quad \text{la moda es: } 4$$

. Al grado en que los datos tienden a variar alrededor de un valor medio, se le llama dispersión. Se utilizan dis-- tintas medidas de dispersión como el rango, la desviación día y la desviación estándar.

En nuestro caso utilizaremos la desviación estándar, para lo cual primero se calcula la varianza y, en base a ésta, la desviación estándar.

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n f_i (m_i - \mu)^2}{N}}$$

La varianza de las respuestas afirmativas es (la varianza es una medida de las desviaciones al cuadrado).

$$\sigma_2^2 = \text{Var} = \frac{\sum_{i=1}^n f_i (x_i - \mu)^2}{N} = \frac{3.05780}{15} = 0.20385$$

La varianza de las respuestas negativas es:

Aplicando la misma fórmula

$$\text{Var} = \frac{5.0022}{15} = 0.33351$$

La desviación estándar de las respuestas afirmativas es:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n f_i (x_i - \mu)^2}{N}}$$

$$\sigma_1 = 0.45150$$

Para las respuestas negativas y aplicando la misma fórmula es:

$$\sigma_2 = 0.57751$$

La medida de variabilidad de las respuestas afirmativas es menor que la de las respuestas negativas. Esto quiere decir -- que las respuestas afirmativas tienen menor variabilidad, o sea que sus valores están más próximos a la media.

Con base en el ejemplo del sistema de cuentas por pagar, se llegó a las siguientes conclusiones:

- . La obtención de información confiable y oportuna de la situación de la empresa, ya que se cuenta con la información de cada documento que se origina hasta su última consecuencia.
- . Se logra mayor fluidez en el desarrollo de cada operación de la empresa, cuando los sistemas, en este caso el de cuentas por pagar, está diseñado con una filosofía operativa, administrativa y estratégica.
- . Mejora el desarrollo del personal que colabora en la empresa debido a que los sistemas están orientados a una productividad o logro de resultados.
- . Al tener un adecuado sistema de control interno se obtiene un beneficio en las auditorías de estados financieros debido a que se incrementa el grado de confiabilidad de los registros.
- . Al obtener una información confiable y oportuna, se cuenta con una base para la toma de decisiones, sien-

do éstas encaminadas a la obtención de los objetivos fijados.

- . En el caso del sistema de cuentas por pagar, se obtiene directamente una conciliación del pasivo creado -- contra lo que se paga.
- . La administración de los inventarios mejora debido al control que se tiene de lo que entra y de lo que sale.
- . Se determina de igual manera una conciliación bancaria directamente. Es actual y colabora a la adecuada administración del efectivo, además de analizar oportunamente las partidas en conciliación.

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

- . Todo organismo, cualquiera que sea éste, requiere de la Ciencia de la Administración para aprovechar sus recursos humanos, materiales y técnicos en su optimización para el logro de sus objetivos.
- . En la actualidad el desenvolvimiento de la empresa exige la aplicación de una administración científica para cumplir su función como elemento básico del sistema económico.
- . Las vertebras de funcionamiento de sistema económico son las organizaciones, las cuales participan en forma activa y dinámica en el progreso del país.
- . La situación económica en el México actual provoca indistintamente que las empresas valoren por igual los factores políticos y económicos que los factores de carácter científico-administrativo, los cuales varían al ritmo de la economía.
- . En vista de las siguientes situaciones por las que pasa nuestra economía:
 - Deuda externa, pública y privada
 - Sistema de reducción del gasto público y por ende del déficit gubernamental

- Una banca nacionalizada con el limitante de racionalizar créditos hacia los arcos más afectados por la crisis y no hacia las más rentables.
- Lineamientos de una política de austeridad, ejerciendo un control rígido del mercado de divisas.
- Una inflación y una constante pérdida del poder adquisitivo de la moneda y como consecuencia una negociación continua de incrementos salariales para abatir los altos costos de la mano de obra.

Las empresas pequeñas y medianas juegan un papel sumamente importante en el desarrollo de México, debido a que son grandes generadoras de empleo, forman un capital fijo, dan valor agregado a la materia prima que consumen, dan capacidad de compra a sus trabajadores a través de sus sueldos y salarios, abastecen fragmentos del mercado con bienes y servicios que las grandes empresas no consideran, emplean mano de obra no especializada entre otras.

6. Por consiguiente, además de facilitar la ayuda que proporciona a los organismos ya existentes a la pequeña mediana empresa y en específico al sector industrial a través del manejo de fideicomisos, es de necesaria importancia proporcionar a este sector de la economía técnicas modernas de cambio organizacional como herramientas de administración el aprovechamiento óptimo de sus recursos

y áreas de desarrollo.

7. La Auditoría Administrativa, entre otras, es una técnica de cambio organizacional, que puede ser aplicable en las empresas pequeñas y medianas sin influir la estructura - de éstas en los diagnósticos o resultados.
8. La Auditoría Administrativa es aplicable a cualquier nivel, área, procedimiento y proceso a un organismo, cualquiera que sea este.
9. Gran parte de las empresas pequeñas y medianas desconocen o no aplican la herramienta de la administración - científica ignorando las ventajas que puedan obtener de ellas.
10. El conocimiento claro y objetivo de funcionamiento de la empresa se traduce en información veraz y oportuna para la toma de decisiones dentro de la empresa, por lo tanto, la administración de la empresa necesita utilizar medios de control, supervisión y reglamentación que verifiquen el máximo aprovechamiento de los recursos en la obtención de los objetivos de la empresa.
11. La Auditoría Administrativa por medio de la ecuación de la productividad no se limita simplemente en determinar deficiencias, irregularidades, descuidos, errores, desperdicios, fallas, sino además determinar el logro de -- cambios y resultados a través del diagnóstico de los re-

cursos empleados detectando posibles FUERZAS, RIESGOS, Y AMENAZAS, AREAS DE OPORTUNIDAD Y DEBILIDADES.

12. Las organizaciones son entes dinámicos que están en constante movimiento, por lo tanto la auditoría administrativa va a través del diagnóstico del proceso administrativo - tiene el propósito de lograr objetivos y cambios, con el fin de que las organizaciones no perezcan,

13. El programa de auditoría administrativa propuesto en este seminario de investigación es bastante completo, debido a que abarca, en términos generales, desde las funciones operativas naturales hasta la revisión, establecimiento y estrategias para el logro de los objetivos, pasando por diagramas de flujo, descripciones de puesto, - sistemas de información gerencial estado de origen y aplicación de recursos de información, análisis e interpretación de estados financieros, dándonos las bases para:
 - El control de información
 - Establecimiento y revisión de controles, procedimientos, métodos y sistemas (elementos dinámicos de la administración).
 - Evaluación del desempeño
 - Análisis de puesto
 - Normas, políticas y reglas
 - Manuales
 - Etc.

14. La Auditoría Administrativa auxiliada de otras técnicas de cambio organizacional nos permite determinar y valorizar otros aspectos subjetivos en la organización, los --cuales no resaltan a simple vista, pero que de alguna --forma son parte esencial en el futuro de las empresas, --como son la motivación, el clima organizacional entre --otros.
15. La Auditoría Administrativa debe ser aplicada en todas las organizaciones para su propio beneficio, por ser una herramienta útil en el diagnóstico de estas.
16. La Auditoría Administrativa busca la productividad sana en las organizaciones, tomando en consideración los siguientes supuestos:
 - "Igual producción con menos recursos"
 - "Mayor producción con iguales recursos"

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

Anaya Sánchez Carlos Enrique

"Auditoría Administrativa"

Editorial ECASA

México, 1982.

Arias Galicia F.

"Introducción a la técnica de la investigación en
Ciencias de la Administración y del Comportamiento"

Editorial Trillas

México, 1981

Centros de Estudios de Dirección, S.C.

"Técnicas Modernas de Auditoría Administrativa"

México, 1982.

Cervantes Abreu Salvador

"Dinámica de la Auditoría Administrativa"

Editorial ECASA

México, 1982

Dale Ernest

"Organización"

Editorial Técnica

México, 1981

Fernández Arenas José Antonio

"La Auditoría Administrativa"

Editorial DIANA

México, 1982

Franklin J. Dickson

"El éxito en la Administración de las Empresas
pequeñas y medianas"

González y Esparza José Félix

"Desarrollo Organizacional"

Apuntes 9° semestre

Guerra Muñoz Fernando

"Auditoría Administrativa"

Apuntes 8° semestre

Leonard P. William

"Auditoría Administrativa"

Editorial DIANA

México, 1981

Programa Nacional de Fomento Industrial y

Comercio Exterior 1984 - 1988

Poder Ejecutivo Federal

México, 1984

Reyes Ponce Agustín

"Administración de Empresas"

Primera y Segunda Parte

Editorial LIMUSA

México, 1979

Rubio Rogazzani V. y Hernández Fuentes J.

"Gufa Práctica de Auditoría Administrativa"

Editorial Pac

México, 1981

Volúmen No. 11 Revista Gerencia

"Auditoría Administrativa"

Escuela de Contaduría y Administración

Universidad La Salle

México, 1985.