

308908

1
29

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

**ESCUELA DE CONTADURIA CON ESTUDIOS
INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO.**

**"LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA A TRAVES DEL
EXAMEN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO COMO
UNA ACTIVIDAD PREPONDERANTE DEL CONTADOR
PUBLICO."**

**TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL
SEMINARIO DE INVESTIGACION
PRESENTA COMO TESIS ;
ADOLFO FERNANDO ALCOCER MEDINILLA.
PARA OPTAR POR EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

C O N T E N I D O

CAPITULO 1. INTRODUCCION

- 1.1 Definiciones clásicas y propósito.
- 1.2 Cuándo es conveniente llevarla a cabo.
- 1.3 Cómo debe efectuarse.

CAPITULO 2. ELEMENTOS BASICOS A CONSIDERAR EN LA PRACTICA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

- 2.1 En cuanto a la entidad sujeta a la auditoría
 - 2.1.1 Características generales y particulares.
- 2.2 En cuanto al auditor que la realiza.
 - 2.2.1 Características de quien debe hacerla.
 - 2.2.2 Normas de auditoría.
 - 2.2.3 El control interno.

CAPITULO 3. EL PROCESO ADMINISTRATIVO

- 3.1 Concepto y elementos que lo integran.

CAPITULO 4. EXAMEN DE LA PLANEACION

- 4.1 Principios y características generales de la planeación.
- 4.2 Características particulares de los elementos que la integran.
- 4.3 Principales aspectos que debe observar el auditor administrativo.

CAPITULO 5. EXAMEN DE LA INTEGRACION

- 5.1 Principios y características generales de la integración.
- 5.2 La integración del elemento humano.
 - 5.2.1 Contratación del personal
 - 5.2.2 Administración de sueldos y salarios.
- 5.3 La integración de los elementos materiales y técnicos.
- 5.4 Principales aspectos que debe observar el auditor administrativo

CAPITULO 6. EXAMEN DE LA ORGANIZACION

- 6.1 Principios y características generales de la organización.
- 6.2 Elementos de la organización.
- 6.3 Tipos de organización.
- 6.4 Instrumentos de la organización.
- 6.5 Principales aspectos que debe observar el auditor administrativo.

CAPITULO 7. EXAMEN DE LA DIRECCION

- 7.1 Principios y características generales de la dirección.
- 7.2 Factores que intervienen en la dirección.
- 7.3 Principales aspectos que debe observar el auditor administrativo.

CAPITULO 8. EXAMEN DEL CONTROL

- 8.1 Principios y características generales del control.**
- 8.2 Fases del control.**
- 8.3 Clases de control.**
- 8.4 Principales aspectos que debe observar el auditor administrativo.**

CAPITULO 9. TECNICAS APLICABLES

CAPITULO 10. INFORME

- 10.1 Concepto y requisitos del informe.**

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

CAPITULO 1

INTRODUCCION

1. INTRODUCCION

Emprender un negocio generalmente trae consigo correr un riesgo económico. Los primeros negocios que se formaron practicaban una administración de tipo empírica, es decir, quienes dirigían actuaban exclusivamente sobre los efectos producto de sus decisiones administrativas y sobre la marcha corregían lo pasado, despreocupándose por el futuro. Esto trajo como consecuencia el fracaso de muchas entidades, a causa fundamentalmente de una "mala administración".

Entre las causas más frecuentes que originaron el fracaso, se citan las siguientes:

- . Insuficiente capital de trabajo
- . Deficientes estructuras orgánicas
- . Incumplimiento de políticas establecidas
- . Mala información
- . Equipo obsoleto
- . Complejidad de los sistemas de operación en las distintas áreas de la empresa, etc.

Si las causas del fracaso de las entidades fueron provocadas por la "mala administración", todo hizo pensar que una entidad sería más eficiente en la medida que su administración fuera mejorando.

Con el transcurso del tiempo, se dieron constantes avances en las estructuras orgánicas; aparecieron nuevas técnicas tendientes a optimizar el desarrollo de las entidades en el aspecto administrativo y con ello surgió la llamada administración científica, la cual, a diferencia de la empírica considera no los efectos sino las causas, es decir, mientras la administración empírica es correctiva, la administración científica es preventiva.

Uno de los instrumentos de la llamada administración científica, es precisamente la Auditoría Administrativa, la cual actúa en base a que siempre existe una mejor forma de hacer las cosas, enfocándose siempre sobre las causas y no sobre efectos, lo que nos ayuda a prevenir antes que lamentar.

El presente trabajo representa el producto de una investigación sobre los conocimientos básicos de la auditoría administrativa que constituye una herramienta esencial en la dinámica actual de los negocios para hacer eficiente la administración en las entidades; resaltando su importancia para que el Contador Público utilizando el examen del proceso administrativo como base para su ejecución, la considere como una actividad preponderante en el ejercicio de su profesión.

1.1 DEFINICIONES CLASICAS Y PROPOSITO

Abordar el tema de auditoría en la actualidad representa entrar en un campo muy amplio, que atendiendo a características particulares, presenta diversos enfoques de acuerdo al propósito que se persigue en cada caso.

Antiguamente el trabajo del auditor se concretaba a tareas específicas que limitaban su actuación, tales como descubrir irregularidades, fraudes, errores de cálculo en registros contables, etc., la auditoría actualmente se ha proyectado a otros campos que permiten al hombre de negocios y administradores tener en ella una de sus más valiosas herramientas para conocer mejor su entidad y poder administrarla con mayor eficiencia.

De las definiciones que diversos autores han dado de la auditoría administrativa, a continuación se presenta una relación siendo la primera de ellas, una de las consideradas como clásicas.

William P. Leonard nos dice que:

"La Auditoría Administrativa es el examen comprensivo y constructivo de una empresa, de una institución, de una sección del gobierno o de cualquier parte de un organismo, como una división o departamento respecto, a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y el uso de sus recursos físicos y humanos." (1)

El Dr. y C. P. Roberto Macías Pineda señala que:

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

(1) William P. Leonard: THE MANAGEMENT AUDIT. P. 35
Prentice Hall Inc. Englewood Cl.11 New Jersey 1967. citado
por Fabian Martínez V. " El Contador Público y la Auditoría
Administrativa." Edit. PAC.

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. " (2)

El Dr. y C. P. Fabian Martínez Villegas define que:

"La Auditoría Administrativa es el examen metódico y ordenado de los objetivos de una empresa, de su estructura orgánica y de la utilización del elemento humano a fin de informar sobre los hechos investigados. " (3)

De las definiciones anteriores podemos decir que en general la Auditoría Administrativa:

- 1.- Se puede llevar a cabo en cualquier entidad económica.
- 2.- Que interpreta, analiza y evalúa la situación administrativa de una entidad en cuanto a:
 - 2.1 Objetivos, planes, políticas, programas, procedimientos.
 - 2.2 Recursos humanos, técnicos y materiales.
 - 2.3 Estructura orgánica.
 - 2.4 Dirección de la entidad.
 - 2.5 Controles de la entidad.
- 3.- Puede abarcar a toda la entidad o a parte de ella. Esto significa que por medio de la Auditoría Administrativa la administración de una entidad podrá llevar a cabo, entre otras labores, las siguientes:
 - 1.- Vigilar que los planes y objetivos de la entidad se lleven a cabo.

(2) Trabajo presentado por el autor y publicado en la revista "El Sentido Contable Actual" de julio de 1964. citado por Fabian Martínez V.

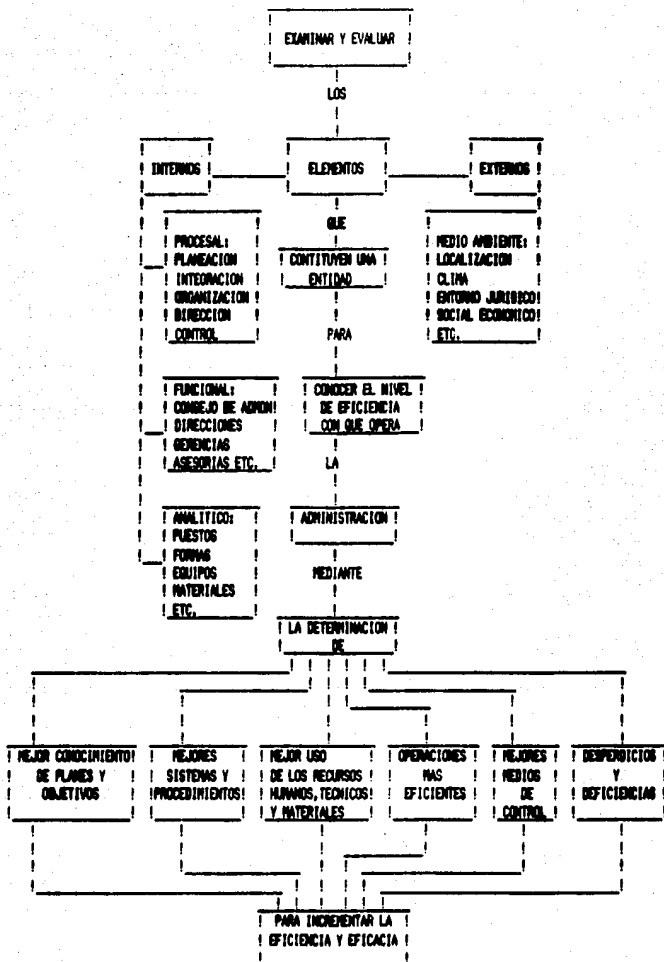
(3) El Contador Público y la Auditoría Administrativa "P 48 Editorial PAC". Fabian Martínez V.

- 2.- Mejorar los sistemas y procedimientos de operación.
- 3.- Utilizar mejor los recursos de que se dispone; humanos, técnicos y materiales.
- 4.- Mejorar la estructura de organización, comunicación, etc.
- 5.- Utilizar mejor las estrategias de dirección, con el objeto de dirigir más eficientemente a la entidad.
- 6.- Mejorar y actualizar medidas de control.
- 7.- Estudiar nuevas ideas, innovaciones y generación de utilidades.
- 8.- Eliminar desperdicios y pérdidas.

El propósito de la Auditoría Administrativa es concreto y definido persigue aportar los elementos necesarios que incrementen la eficiencia y eficacia en las entidades que la utilicen. En la (figura 1) se presenta en forma resumida este propósito.

Con base en los puntos anteriores podemos concluir que:

"La Auditoría Administrativa consiste en un examen metódico y ordenado de la planeación que tiene una entidad, de la integración de los elementos humanos, técnicos y materiales; así como de la forma en que se encuentra organizada, dirigida y controlada con el objeto de informar o diagnosticar el grado de eficiencia en que se encuentra."



(FIGURA 1)
PROPOSITO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1.2 CUANDO ES CONVENIENTE LLEVARLA A CASO

La entidad en analogía con el hombre tiene un ciclo de vida igual que éste; nace, se desarrolla, se reproduce y muere. Algunas de ellas cumplen su ciclo en forma natural sin que sus administradores se preocupen por que las etapas señaladas se realicen en una forma conveniente; se conforman con los resultados obtenidos y únicamente las alimentan con lo necesario.

En la actualidad debido a la dinámica de los negocios, a la competencia, dificultad en ocasiones de contar con los elementos necesarios, etc; las entidades con administradores faltos de agresividad, preparación y deseos de hacer bien las cosas no puede subsistir.

Las entidades requieren cambios para mejorar constantemente, pero sus administradores en ocasiones desconocen el cómo y cuándo hacerlo. Por otra parte muchas de ellas sufren de severas "enfermedades" que las debilitan y a veces propician su muerte anticipada. En ambas situaciones por lo regular se presentan síntomas que indican que ha llegado el momento de contar con un diagnóstico que le permita conocer el cómo y el cuándo, así como, el nivel de gravedad en que se encuentra. Ese diagnóstico se lo proporciona la auditoría administrativa.

Un ejemplo de lo anterior puede surgir como resultado de una auditoría financiera cuando en el dictamen, informe largo o carta de sugerencias y recomendaciones el auditor señala alguna situación inconveniente.

Como ejemplos de otros síntomas que indican la necesidad de practicar una auditoría administrativa, en forma enunciativa y no limitativa, se mencionan las siguientes:

- Utilidades raquíticas o pérdidas.
- Costos desproporcionados.
- Comunicación deficiente.
- Trámites complejos y tardados.
- Variaciones presupuestales muy marcadas.
- Excesiva rotación de personal por bajas y/o despidos.
- Frecuentes dificultades entre el personal de la compañía sin importar jerarquías.
- Disminución de los ingresos normales etc.

Haciendo referencia nuevamente al axioma de que "siempre existe una mejor forma de hacer las cosas" y que la auditoría administrativa se enfoca a las causas y no a los efectos es decir, es preventiva, podemos decir que su aplicación puede hacerse en cualquier momento, aun cuando no se manifiesten síntomas como los mencionados anteriormente.

1.3 COMO DEBE EFECTUARSE

La Auditoría Administrativa se lleva a cabo en etapas muy definidas, partiendo desde una serie de trabajos preliminares, en los cuales se definen el propósito, alcance, prioridades, etc. hasta llegar al plan de reorganización, el cual, previo análisis y estudio de las deficiencias encontradas comentadas en el informe, contiene aquellos cambios que se establecerán fundamentalmente para eliminar esas anomalías detectadas durante la revisión, generando así eficiencia en la administración.

Es importante indicar que aún cuando se menciona el plan de reorganización, la auditoría administrativa concluye con la presentación del informe. El plan es considerando otro trabajo. En la (figura 2) se presentan en forma resumida, los aspectos más importantes que integran cada una de las etapas que intervienen en el desarrollo de la auditoría administrativa.

TRABAJOS PRELIMINARES:

Los trabajos preliminares son aquellos que deben realizarse previos a la auditoría administrativa. Su finalidad es recopilar la información base para poder desarrollar en forma adecuada la auditoría. Dicha información se refiere principalmente a el propósito de la misma, estimación del tiempo que tomará llevarla a cabo, facilidades y limitaciones que se tendrán de acuerdo a lo que va a proporcionar la entidad sujeta a examen y determinación de todos aquellos puntos que ameriten ser definidos antes de iniciar el examen.

ELABORACION DE PROGRAMAS:

Una vez determinados puntos tales como el objeto de la auditoría, objetivos particulares de cada etapa de trabajo, limitaciones de la auditoría y características particulares de la entidad, la siguiente etapa consiste en elaborar los programas adecuados para el desarrollo de la auditoría. Estos programas deberán determinar el curso específico de acción que el auditor y su equipo de trabajo deberán seguir.

RECOPILACION DE INFORMACION:

Esta tercera etapa reviste una gran importancia ya que el auditor con la ayuda de diversas técnicas, está obligado a recopilar información tanto interna como externa. Esta información debe ser

oportuna, actual, confiable, clara, y lo mas completa posible, para que el auditor se forme un juicio de la situación en que se encuentra la entidad.

ANALIZAR Y EVALUAR LA INFORMACION:

Etaa en la cual una vez recopilada toda la información por parte del auditor, éste procede a estudiarla, comprenderla y evaluarla, buscando siempre obtener elementos de juicio que le permitan sugerir cambios o realizar acciones tendientes a incrementar la eficiencia administrativa.

FORMULACION DEL INFORME:

El informe es el resultado de la auditoría; en el que se da a conocer a quien contrata, la impresión que se formó el auditor de la entidad examinada, presentando las situaciones anormales observadas a lo largo de la revisión y las sugerencias y recomendaciones convenientes para cambiarlas o eliminarlas.

PLAN DE REORGANIZACION:

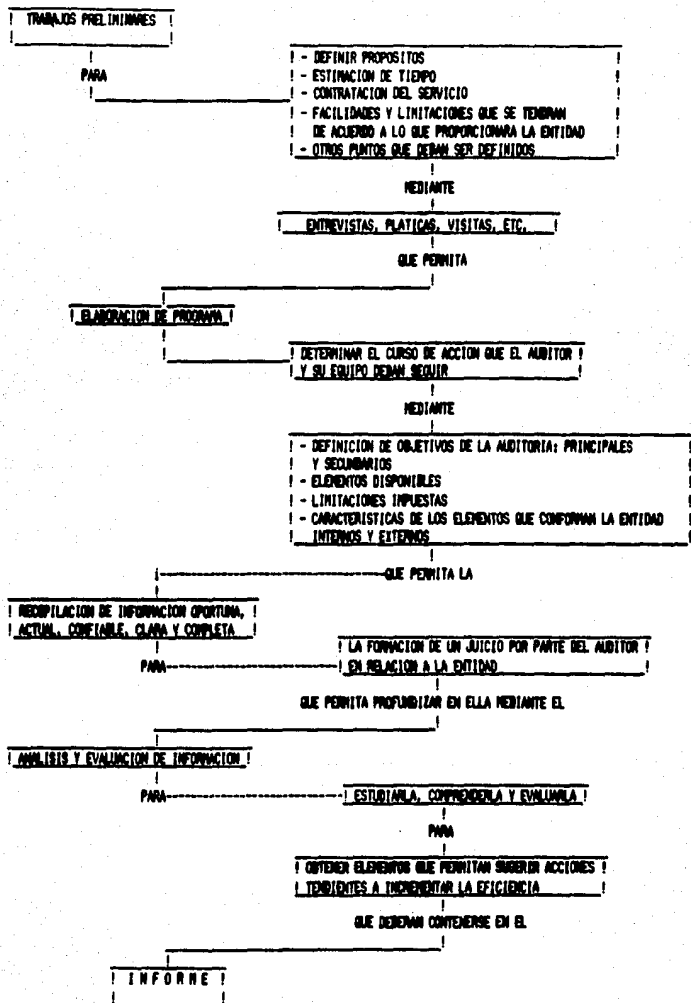
Comprende la definición en base a las situaciones anormales y los recursos disponibles; así como las acciones a realizar para que se produzcan los cambios necesarios que se determinaron con la auditoría.

En la (figura 2) en que se presenta en forma resumida el cómo debe efectuarse la auditoría administrativa se concluye con el informe, dado que al igual que la auditoría operacional, lo siguiente constituye otro trabajo totalmente independiente, inclusive en el caso de los auditores administrativos externos se formaliza con contrato por separado.

En mi opinión considero que aun cuando representa una situación peligrosa, el auditor si debe involucrarse quizá no al grado de responsabilizarse por lo que se haga o deje de hacer para solucionar los problemas observados en su informe, pero si en cuanto a que debe de vigilar las acciones realizadas e informar de los progresos y desviaciones de éstos en base a las actividades y fechas de realización establecidas en el plan de reorganización.

Lo anterior es consecuencia de la necesidad que tienen los administradores de las empresas de contar con un apoyo decidido del auditor, dado que con mucha frecuencia, en cualquier tipo de auditoría se les informa de irregularidades y se sugieren soluciones, pero no obstante de estar conciente de la necesidad de realizar las acciones correctivas, éstas no se llevan a cabo por múltiples razones, falta de tiempo, carencia de elementos preparados, desconocimiento de la forma de iniciarlas, o de cualquier otro argumento del que se puedan valer para justificar el no hacerlo.

De una forma o de otra, el que no se realicen las acciones sugeridas, hacen del trabajo del auditor un material estéril, sin considerar su valor real, y en muchos casos, significa una situación frustrante.



(FIGURA 2)
ETAPAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

CAPITULO 2

2.1 EN CUANTO A LA ENTIDAD SUJETA A EXAMEN

2.1.1 CARACTERISTICAS GENERALES Y PARTICULARES

La generalidad en cuanto a las características de las entidades examinadas en la auditoría, se enmarca en lo que representa el proceso administrativo, es decir, en todas existe una planeación, integración, organización, dirección y control; sin importar tamaño, inversión, estructura, objeto, localización, etc.

Lo particular se establece en relación al objeto, recursos disponibles, elementos que lo conforman, etc.

En el capítulo anterior se mencionó que las entidades en mucho se asemejan al hombre, tienen personalidad jurídica independiente, cumplen con un ciclo de vida, etc; entre otras razones porque de los diferentes elementos que la integran, el humano es por lo regular el que predomina por su importancia.

Por lo anterior debemos considerar que las entidades al igual que los hombres son diferentes entre si y con características específicas cada una de ellas en su actuar y operar individualmente, pero en lo general presentan características semejantes.

Si repasamos algunos de los elementos que constituyen una empresa (figura 1), seleccionemos los externos, que conforman el medio ambiente de ésta, por ejemplo: el lugar donde se encuentra localizada una planta industrial la obliga a tener un modo de operar diferente dentro de la ciudad que fuera de ella, simplemente por la distancia, el personal puede ser menos calificado, deberá mantener inventarios de materia prima más elevados y su costo podría ser mayor en algunos renglones y más bajo en otros. La situación política, económica y social es determinante, la influencia de éstas, puede ser para los administradores motivo de optimismo o preocupación.

Todo esto nos permite reflexionar sobre lo complejo que puede ser el manejar estas variables, las cuales requieren de un equipo de auditoría con profesionales de diversas especialidades y con amplia experiencia.

Para llevar a cabo su trabajo, el auditor administrativo deberá tomar en cuenta estas consideraciones así como las etapas que se indicaron al describir el cómo debe efectuarse la auditoría, particularmente al elaborar el programa de trabajo.

2.2 EN CUANTO AL AUDITOR QUE LA REALIZA

2.2.1 CARACTERÍSTICAS DE QUIEN DEBE HACERLA

La empresa constituye un conjunto de intereses, operaciones, conocimientos, necesidades, etc. de lo más variado. Esta pluralidad se hace más notoria y compleja a medida que se desarrolla y requiere la intervención de personas que tengan también variadas especializaciones para hacer frente a los problemas que se presentan.

Por las características y amplitud que tiene la auditoría administrativa no puede ser labor exclusiva de una profesión, sino la intervención de varias perfectamente coordinadas, es decir, es una actividad multidisciplinaria.

Ahora bien, la dirección y coordinación de todos estos especialistas a cargo de quien estaría?, cual es el profesional que se consideraría el más idóneo?. Estas preguntas son francamente difíciles y arriesgadas de responder; sin embargo es mi propósito en este trabajo demostrar que el Contador Público reúne gran cantidad de atributos y conocimientos que, fortalecidos con experiencia empresarial y estudios complementarios, pueden convertirlo en el más idóneo, pudiéndose constituir la práctica de la auditoría administrativa en una actividad preponderante en su ejercicio profesional; veamos porqué:

- * Como se menciona en el capítulo 1.1 relativo a las definiciones clásicas y propósitos de la auditoría administrativa, antiguamente el trabajo de auditoría se concretaba a tareas específicas de actuación limitada, como se podría ver al hacer referencia a tareas que realizaban los primeros hombres que dieron vida y prestigio a la profesión de contador público.
- * Una de las actividades típicas del contador público que ejerce su profesión en forma independiente es la auditoría de estados financieros, la cual es, ha sido y será una de las herramientas más útiles para la administración de las empresas en la toma de decisiones de carácter financiero.
- * El contador público, consciente de su compromiso social, se ha preocupado porque los servicios que presta cada día sean más útiles y completos, y ha incrementado su campo de actuación

proporcionando más herramientas a las administraciones de las empresas para ayudar a lograr la eficiencia y eficacia. Un ejemplo de lo anterior es la carta de sugerencias y recomendaciones que constituye un producto derivado de una auditoría de estados financieros y a su vez, un antecedente de la auditoría operacional.

- * Por Auditoría Operacional debe entenderse: El servicio que presta el contador público cuando examina ciertos aspectos administrativos, con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa de la entidad. (1)
- * La definición anterior es la que la profesión organizada de contador público considera. Adn cuando reconoce que esta actividad profesional también requiere de un equipo multidisciplinario menciona que: El contador público que dirija o participe en dicho equipo deberá cuidar que los conocimientos propios y de los demás profesionales garanticen un trabajo de calidad. (2)
- * Tanto la auditoría financiera como la operacional han sido actividades desarrolladas por contadores públicos desde hace varias décadas y todo ello se debe a que cuenta con los elementos necesarios partiendo de su preparación académica.
- * Adn cuando a la auditoría administrativa por sus características y amplitud no se encuentra tan enmarcada en la actividad profesional del contador público como las otras anteriores, la mayor parte de la literatura y bibliografía existente está hecha por este profesional, amén de que este tema forma parte importante en el calendario de eventos técnicos promovido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos A. C. y sus colegios afiliados.

-
- (1) Boletín No. 1 de la Comisión de Auditoría Operacional del I.M.C.P. S.C.
 - (2) Boletín No. 2 de la Comisión de Auditoría Operacional del I.M.C.P. S.C.

* Las técnicas y algunos procedimientos empleados en la auditoría financiera y operacional son aplicables a la administrativa, como se podrá observar en el contenido de los capítulos siguientes y específicamente en el 9, relativo a las técnicas aplicables. Por estas razones y otras más considero que el contador público es el profesional más idóneo, pero también es conveniente insistir en que debe completar su preparación con experiencia en el campo de los negocios y estudios complementarios sobre materias que le ayuden a desempeñarse como un auditor administrativo, el cual debe tener entre otros, los siguientes atributos:

- 1.- Conocimientos de la administración científica
- 2.- Experiencia en el terreno empresarial
- 3.- Ser investigador, creativo y con iniciativa
- 4.- Analítico, observador y sintetizador
- 5.- Objetivo y equilibrado
- 6.- Con carácter e integridad
- 7.- Prudente, claro y preciso
- 8.- Ético
- 9.- Hábil para exponer
- 10.- Vendedor convincente de sus ideas
- 11.- Facilidad de discernir y con criterio

Después de haber señalado los argumentos que apoyan mi criterio de que el contador público es el más calificado para la dirección y coordinación de los diferentes especialistas que puedan intervenir en una auditoría administrativa, es necesario puntualizar que no importa la forma en que se encuentre contratado este profesional por la entidad, es decir, puede ser como dependiente en su calidad de auditor interno o independiente como auditor externo.

Algunos autores consideran que por su experiencia y conocimientos adquiridos con mayor profundidad en diversos aspectos administrativos, financieros, contables, etc; de la entidad sujeta a examen en forma más particular, el auditor interno es el más idóneo para la coordinación y desarrollo de la auditoría administrativa. En efecto, estos argumentos son válidos y pueden proporcionar muchas ventajas al considerar al auditor interno, pero también pueden haber bastantes si se recurre al externo y tomamos en cuenta lo siguiente:

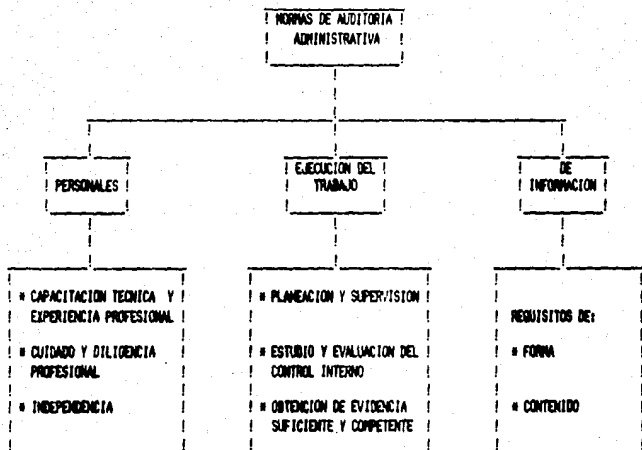
- Un gran número de entidades en nuestro país no cuenta en su estructura con auditor interno, en ocasiones por ignorar su importancia o carecer de recursos (principalmente financieros) para tenerlo permanentemente.
- En muchas empresas aun teniendolo, éste no realiza las funciones propias de su actividad.
- Como auditor externo, se tiene la ventaja de conocer diversas alternativas sobre un aspecto específico si tomamos en cuenta que está en contacto con diversas entidades, con lo cual propicia y fortalece la idea de pensar que siempre hay una mejor manera de hacer las cosas.
- El mantener como auditor un criterio independiente puede conseguirse con mayor facilidad como externo, dado que está ajeno a presiones de diversa índole que pueden presentarse dentro de una empresa, y que pueden afectarlo como funcionario de la misma, etc.

El presente trabajo se enfocó a considerar la práctica de la auditoría administrativa sin importar la calidad del auditor como interno ó externo.

2.2.2 NORMAS DE AUDITORIA

Toda actividad profesional debe estar enmarcada en un conjunto de requisitos que garanticen la calidad de sus resultados y que vayan de acuerdo a las necesidades de quien la contrata. Esto, para los contadores públicos que concretamente realizan trabajos de auditoría, se encuentra perfectamente establecido por la profesión organizada mediante boletines publicados por la Comisión de Normas y Procedimientos del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, S. C. (figura 3)

Las normas contenidas en dichos boletines son de observancia obligatoria para el contador público en su actividad profesional de auditor y aún cuando están orientados a las auditorías de estados financieros, en su esencia son aplicables para la práctica de la auditoría operacional y la administrativa.



(FIGURA 3)

NORMAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Por su contenido, calidad, actualidad y profundidad probada desde el año de 1955 en que se creó la comisión de normas y procedimientos, considero que deben ser las que rijan la actuación de todo aquel que realice trabajos de auditoría administrativa, aún cuando no sea contador público, tomando de ellas lo general y eliminando lo particular que se refiere a la auditoría de estados financieros, aún cuando esta última puede constituir parte importante de la primera.

A continuación transcribo de los boletines (que como apéndice se incluye en el presente trabajo) sobre normas de auditoría del I.M.C.P. A. C.; aquellos párrafos que considero aplicables a la auditoría administrativa, en algunos casos con las modificaciones que, a mi juicio, las adecúan en cuanto a su generalización y que para su identificación se subrayan.

Boletín C NORMAS DE AUDITORIA Párrafo No.

Generalidades

La auditoría es una actividad profesional. En este sentido implica, al mismo tiempo, el ejercicio de una técnica especializada y la aceptación de una responsabilidad pública. Como profesional, el auditor desempeña sus labores mediante la aplicación de una serie de conocimientos especializados que vienen a formar el cuerpo técnico de su actividad; sin embargo, en el desempeño de esa labor, el auditor adquiere responsabilidad, no solamente con la persona que directamente contrata sus servicios, sino con un vasto número de personas, desconocidas para él, que al ser utilizado el resultado de su trabajo pueden verse afectados en sus intereses. 01

Es debido a este carácter profesional de responsabilidad social que se requiere asegurar que el desempeño de servicios profesionales se efectúe a un alto nivel de

calidad, consecuente con el carácter profesional de la auditoría y con las necesidades de las personas que utilizan los servicios del auditor y de las que al ser utilizado el resultado de su trabajo se vean afectados. 02

La auditoría no es una actividad meramente mecánica que implique la aplicación de ciertos procedimientos cuyos resultados, una vez llevados a cabo, son de carácter indudable. La auditoría requiere el ejercicio de un juicio profesional, sólido y maduro, para juzgar los procedimientos que deben seguirse y estimar los resultados obtenidos. 03

En la relación entre cliente y profesional, el cliente confía en el propio profesional, no sólo en el sentido de su capacidad técnica, sino también, y en ocasiones en mucho mayor grado, en sus cualidades personales que son las que hacen que el cliente le tenga confianza para el desempeño de un trabajo cuyas características técnicas en ocasiones el propio cliente está imposibilitado para juzgar. Por esta razón, se hace indispensable el que existan normas que definan las cualidades personales que debe reunir el profesional. 05

El trabajo profesional de auditoría, tiene una finalidad y unos objetivos definidos que se desprenden de su propia naturaleza. El auditor es llamado como un técnico independiente y de confianza. En esa virtud, el trabajo de auditoría tiene una finalidad y un objetivo que no dependen ni de la voluntad personal del auditor ni de la voluntad personal del cliente sino que se desprende de la misma naturaleza de la actividad profesional de la auditoría. Esta característica obliga también a que el trabajo profesional de auditoría se realice 06

dentro de determinadas normas de calidad.

Por consiguiente, la existencia de las normas de auditoría y la naturaleza de ellas reconoce como fuente los siguientes dos hechos: 07

10. La auditoría es un trabajo de naturaleza profesional.

20. La auditoría tiene características y finalidades propias que le son connaturales.

Definición

Las normas de auditoría son los requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad del auditor, al trabajo que desempeña y a la información que rinde como resultado de este trabajo. 08

Normas de auditoría

01 Las normas de auditoría se clasifican en: 09

- a) Normas personales
- b) Normas de ejecución del trabajo
- c) Normas de información

Normas personales:

Las normas personales se refieren a las cualidades que el auditor debe tener para poder asumir, dentro de las exigencias que el carácter profesional de la auditoría impone, un trabajo de este tipo. Dentro de estas normas existen cualidades que el auditor debe tener preadquiridas antes de poder asumir un trabajo profesional de auditoría y cualidades que debe mantener durante el desarrollo de toda su actividad profesional. 10

Capacitación técnica y experiencia profesional

- 02 El trabajo de auditoría, debe ser desempeñado por personas que, teniendo título profesional legalmente expedido y reconocido tengan una capacitación técnica adecuada y experiencia profesional como auditores. 11

Cuidado y diligencia profesionales

- 03 El auditor está obligado a ejercitar cuidado y diligencia razonables en la realización de su examen y en la preparación de su informe. 12

Independencia

- 04 El auditor está obligado a mantener una actitud de independencia de criterio en todos los asuntos relativos a su trabajo profesional. 13

Normas de ejecución de trabajos

Al tratar las normas personales, se señaló que el auditor está obligado a ejecutar su trabajo con cuidado y diligencia. Aun cuando es difícil definir lo que en cada tarea puede representar un cuidado y diligencia adecuados, existen ciertos elementos que por su importancia, deben ser cumplidos. Estos elemento básicos, fundamentales en la ejecución del trabajo, que constituyen la especificación particular, por lo menos al mínimo indispensable de la exigencia del cuidado y diligencia, son los que constituyen las normas denominadas de ejecución del trabajo. 14

Planeación y supervisión

- 05 El trabajo de auditoría debe ser planeado adecuadamente y, si se usan ayudantes, éstos deben ser supervisados en forma apropiada. 15

Estudio y evaluación del control interno

- 06 El auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuados del control interno existente, que le sirvan de base para determinar el grado de confianza que va a depositar en él; asimismo, que le permita determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va dar a los procedimientos de auditoría y que a su vez complementen el examen de la fase de control administrativo. 16

Obtención de evidencia suficiente y competente

- 07 Mediante sus procedimientos de auditoría, el auditor debe tener evidencia comprobatoria suficiente y competente en el grado que requiera para suministrar una base objetiva para su informe. 17

Normas de información:

El resultado final del trabajo del auditor es su informe. Mediante él pone en conocimiento de la personas interesadas los resultados de su trabajo y la opinión o diagnóstico que, según sea el caso, se ha formado a través de su examen. El informe del auditor es en lo que se van a sustentar acciones futuras que pueden revestir importancia capital para las personas que utilizan sus servicios y para las que se vean afectadas. Por último, es principalmente, a través del informe, como el 18

público y el cliente se dan cuenta del trabajo del auditor y, en muchos casos, es la única parte de dicho trabajo que queda a su alcance.

Esa importancia que el informe tiene para el propio auditor y para los que lo utilizan, hace necesario que también se establezcan normas que regulen la calidad y requisitos mínimos del informe correspondiente. A esas normas las clasificamos como normas de información.

19

2.2.3 EL CONTROL INTERNO

CONCEPTO Y OBJETIVOS

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de su información financiera, promover eficiencia operacional y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración.

De aquí se desprende que los objetivos del control interno son cuatro: a) la protección de los activos de la empresa; b) la obtención de información financiera veraz y confiable; c) la promoción de eficiencia en la operación del negocio, y d) que la ejecución de las operaciones se adhiera a las políticas establecidas por la administración de la empresa.

Al cumplimiento de los dos primeros objetivos anteriormente mencionados se les conoce con el nombre de control interno contable; en cambio, los otros dos objetivos citados se refieren al control interno administrativo. (3)

(3) Boletines E-02 y H-10 de la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del I.N.C.P. A. C.

De acuerdo con el concepto y objetivos descritos anteriormente podemos establecer que el control interno representa el eslabón entre las auditorías financiera, operacional y administrativa.

El examen y evaluación del control interno constituye para el contador público dar cumplimiento a una de las normas de auditoría relativas a la ejecución del trabajo, su observancia obligatoria para este profesional en su calidad de auditor de estados financieros se hace patente en los boletines respectivos, sin embargo, por la información y elementos de juicio que proporciona, en cualquier tipo de auditoría (financiera, operacional o administrativa), por conveniencia más que por obligación, debe realizarse. Tratándose de auditoría administrativa, el examen y evaluación del control interno representa además, una parte muy significativa de trabajo a realizar en el examen de la fase de Control General Administrativo, del cual forma parte y que se describe en el capítulo 8.

A continuación se presenta un cuadro que proporciona las características generales distintivas entre la auditoría financiera y la administrativa, así como la relación entre éstas.

No se considera a la auditoría operacional, porque es mi propósito recalcar que la práctica de la auditoría administrativa debe ser una actividad preponderante del contador público y por esa razón establezco la comparación y relación de ésta con la típicamente reconocida como exclusiva de este profesional, que es la auditoría de estados financieros.

**CARACTERISTICAS GENERALES Y RELACION ENTRE
LA AUDITORIA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA**

CARACTERISTICAS

AUDITORIA FINANCIERA

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Propósito

Expresar una opinión sobre la razonabilidad de las cifras que integran los estados financieros.

Expresar un diagnóstico sobre la eficiencia y eficacia de la administración de una entidad.

Orientación

Efectos

Causas

Medición

Los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Los principios de la administración en base a las fases del proceso administrativo.

Método

Aplicable para el C. P.

Las normas y técnicas de auditoría generalmente aceptadas así como las técnicas de administración.

Aplicable para el C. P. y otros profesionales.

Realizada por

Actividad exclusiva

CONTADOR PUBLICO

Como coordinador o integrante de una actividad multidisciplinaria.

Punto de enlace

CONTROL INTERNO

Punto de enlace

Que comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión de las políticas prescritas por la dirección.

Que constituye parte fundamental del control administrativo.
(capítulo 8)

CAPITULO 3

3. EL PROCESO ADMINISTRATIVO

CONCEPTO Y ELEMENTOS:

A la administración no es posible concebirla estática. Desde cualquier forma que se estudie o utilice el proceso administrativo; ya que este representa la dinámica de la administración, con un movimiento constante, con el objeto de mantener latente la preocupación de buscar siempre lo mejor.

Al proceso administrativo lo conforman varias etapas que, de una forma o de otra, los autores mencionan con mayor o menor detalle al definir lo que es la administración. Veamos algunas de ellas:

Por ejemplo, hay quien define a la administración como "la satisfacción de las necesidades económicas y sociales, siendo productivo para el ser humano, para la economía y para la sociedad."

George P. Terry señala que: "la administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno."

Henry Fayol dice que "administrar es preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar."

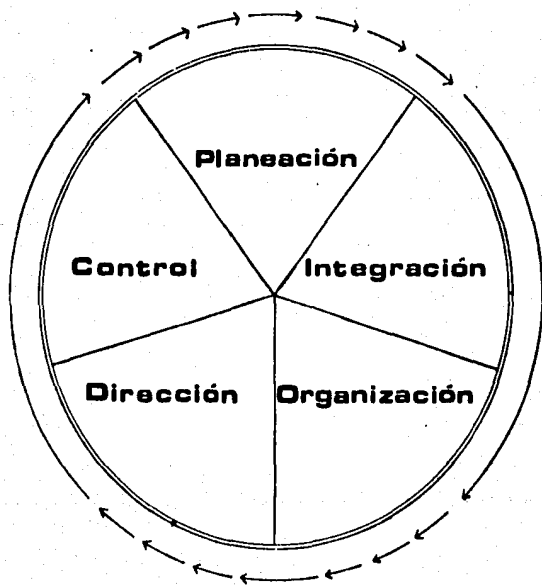
Sin embargo, para los propósitos de este capítulo, consideremos la siguiente: "la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñado para determinar y lograr los objetivos manifestados, mediante el uso de seres humanos y de otros recursos." (1)

Con base en esta definición podemos decir que el proceso administrativo, es la conjugación de la planeación, integración, organización, dirección y control encaminados a la consecución de un objetivo previamente determinado por la empresa (figura 4)

Es conveniente mencionar que algunos autores no consideran a la integración como una etapa independiente, sin embargo por sus características que se mencionan más adelante debe considerarse por separado. Otros autores involucran a la coordinación, la cual considero está implícita en la organización.

(1) Definición tomada del libro principios de administración de George P. Terry editorial CECSA 1980 pag.20

EL PROCESO ADMINISTRATIVO



(FIGURA 4)

PLANEACION:

La planeación nos permite determinar qué va a hacerse; predetermina el curso de acción para alcanzar los objetivos; en ella se consideran decisiones de importancia capital, como es la definición y establecimiento de objetivos, políticas, programas, procedimientos y presupuestos.

INTEGRACION:

Consiste en la obtención de los recursos humanos, técnicos y materiales que son necesarios para lograr alcanzar los objetivos establecidos en la etapa anterior.

ORGANIZACION:

En esta etapa se le da su valor y orden a cada uno de los recursos obtenidos en la integración. Comprende el agrupamiento de las actividades necesarias para llevar a cabo los objetivos, definiendo niveles jerárquicos, relaciones y comunicación en un ambiente de coordinación total.

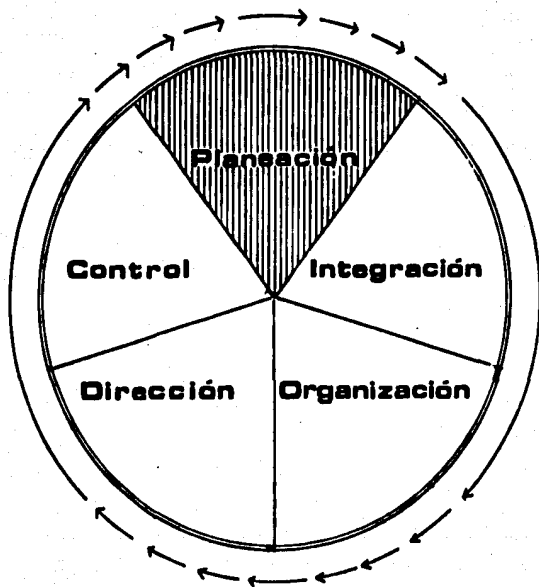
DIRECCION:

Consiste en conducir las actuaciones hacia los objetivos deseados, a través de la expedición de instrucciones y la indicación de los planes a los responsables de llevarlos a cabo.

CONTROL:

Es la última etapa del proceso administrativo en ella se lleva a cabo la evaluación de lo realizado, comparándolo con los objetivos, políticas, etc. previamente establecidos; de manera que se tomen medidas que se consideren convenientes cuando surjan variaciones ó discrepancias.

CAPITULO 4



4.1. PRINCIPIOS Y CARACTERISTICAS GENERALES DE LA PLANEACION

PRINCIPIOS DE LA PLANEACION:

La planeación como uno de los elementos que integran a la administración científica se rige por principios que garantizan su eficacia en la medida que son representados. Los que se mencionan a continuación son aplicables indistintamente a cualquiera de los elementos de la planeación.

Principio de la unidad.

Debe existir una coordinación tal entre los diferentes planes que puedan dar la impresión de que se trata de un gran plan general.

Principio de la flexibilidad.

En todo plan debe existir la posibilidad de adaptar cambios cuando las necesidades así lo requieran.

Principio de precisión.

Por tener que regir acciones concretas los planes deben hacerse con la mayor precisión posible y no permitir desviaciones.

Los principios anteriores pueden ser enriquecidos y complementados con otros, como son los que la técnica contable considera para ella con sus modificaciones necesarias y que para la planeación serían:

Principio de revelación suficiente

La información presentada en cualquiera de los elementos de la planeación debe contener en forma clara y comprensible, todo lo necesario para estar en posición de juzgar la importancia y alcance de dichos elementos.

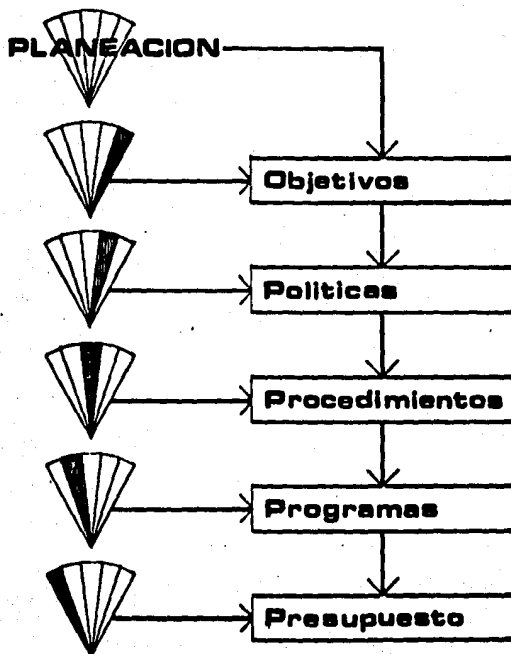
Principio de importancia relativa.

La información contenida en los presupuestos debe mostrar los aspectos importantes de la entidad relacionados con su objetivo primordial, debiendo ser susceptibles de cuantificarse.

CARACTERISTICAS GENERALES:

- * La planeación nos permite determinar lo que va a hacerse; estudia diversas alternativas para conseguir su objetivo, selecciona la más conveniente y permite, en caso de cambios, echar mano de otras opciones; es decir, permite establecer una estrategia que asegure resultados.
- * La planeación interviene en las otras etapas del proceso administrativo en la misma forma que estas intervienen en ella.
- * La planeación representa un intento de predecir el futuro, preocupación del hombre a lo largo de su historia. En la actualidad gracias a los adelantos tecnológicos que han permitido que los hombres de empresa cuenten con herramientas valiosas como son las computadoras, la planeación cada día se perfecciona en forma sorprendente, pudiendo llegar a estimar resultados si no exactos, si muy cercanos a la realidad.
- * En la planeación se definen los objetivos generales y particulares, se precisa su jerarquía, se establece su relación entre sí y con otros.
- * El conocimiento de los objetivos, políticas y procedimientos por parte de todas las personas que tienen relación con la empresa aseguran el logro de los primeros.
- * Las técnicas utilizadas en la planeación, como es el caso de la ruta crítica, se convierten en valiosas herramientas de control.
- * Con la planeación se evita el desperdicio de tiempo y recursos orientando las acciones a solucionar problemas con la anticipación requerida.

4.2 Características Particulares de los Elementos que la Integran.



Los OBJETIVOS es a lo que quiere llegar la empresa, ya sea a corto ó largo plazo; éstos son fijados en forma general y por áreas específicas; siempre coordinados para cumplir con el objetivo general.

CARACTERISTICAS QUE REQUIEREN TENER:

- * Debe existir un objetivo general
- * Los objetivos particulares ó de una área determinada, deben aisladamente o conjugados con otras, cumplir con el objetivo general
- * Deben distinguirse los objetivos a corto y largo plazo
- * Deben de ser fijados por escrito
- * Deben ser de fácil comprensión e interpretación
- * Deben ser sociales, es decir producir para beneficiarse y beneficiar
- * Deben ser de servicio para satisfacer necesidades
- * Deben ser económicos, para cumplir con intereses de los inversionistas y terceras personas
- * Deben apoyarse en la tecnología moderna para ser mas fácilmente alcanzables

**! Las POLITICAS precisan a los !
! objetivos normando criterios !
! y proporcionando orientación !
! a todos los integrantes de la !
! empresa, los cuales deberán !
! interpretar las ideas fijadas !
! por la dirección. !**

DEBEN TENER COMO CARACTERISTICAS FUNDAMENTALES EL SER:

- * De carácter general o particular
- * Obligatorias
- * Oportunas
- * De fácil comprensión e interpretación
- * Sujetas a cambios, es decir, flexibles
- * Orientadas a encauzar la actuación de los jefes y subordinados
- * Perfectibles y participativas en las operaciones de la empresa
- * Actualizables y sujetas a revisión periódica
- * Formuladas de tal manera que no exista duplicidad
- * Fijadas en forma adecuada
- * En cuanto a su difusión, lo mas sencillas posible (escritas)
- * Coordinadas, tanto generales como particulares, en relación con el objetivo general de la empresa

! Los PROCEDIMIENTOS apoyándose !
! en los objetivos y políticas, !
! en forma más concreta, tratan !
! de indicar y normar los !
! criterios y forma de actuar !
! de cada uno de los integrantes !
! de la empresa. !

TIENEN COMO CARACTERISTICAS FUNDAMENTALES EL DEBE SER:

- * Formulados por escrito, de preferencia usando gráficas
- * Claros y comprensibles
- * Flexibles, sujetos a cambios
- * Coordinados entre sí
- * Eficientes en la elaboración de actividades o trámites
- * Revisados y actualizados periódicamente
- * Claros y comprensibles en cuanto a las fases que lo integran; desde su fuente de origen hasta su fase final
- * Realizados de tal forma que se indique por qué se aplican y su importancia
- * Basados en los objetivos y políticas

! Los PROGRAMAS son la combinación !
! de objetivos, políticas y !
! procedimientos, los cuales nos !
! determinan con mayor exactitud !
! las actividades a realizar, !
! recursos tanto humanos, técnicos !
! y materiales que habrán de !
! combinarse para la consecución !
! del fin propuesto. !

TIENEN COMO CARACTERISTICAS FUNDAMENTALES EL SER:

- * Generales o particulares
- * A corto o a largo plazo
- * Basados en los objetivos, políticas y procedimientos
- * Lo más exactos posible
- * Estudiados antes de su ejecución
- * Difundidos por escrito o gráficamente
- * Precisos en cuanto a las actividades a desarrollarse
- * Sincronizados en cuanto a cada uno de sus pasos
- * Determinados en función al tiempo y dinero
- * Flexibles y sujetos a cambios
- * Coordinados con otros programas
- * Revisados y actualizados periódicamente

**Los PRESUPUESTOS son los planes !
cuantificados en unidades !
económicas de los resultados de !
una empresa en forma anticipada !
a la realización de los mismos. !**

TIENEN COMO CARACTERISTICAS FUNDAMENTALES EL SER:

- * Cuantificables en unidades económicas
- * Lo más exactos posibles
- * Realizados sobre bases fundamentadas
- * Flexibles y sujetos a cambios
- * Estudiados previamente
- * Acordes a los objetivos, políticas, procedimientos y programas
- * Un instrumento que proporcione estándares contra los cuales se pueda comparar en un momento determinado
- * De fácil control
- * Determinados en un tiempo definido, es decir, indicando fechas de iniciación, desarrollo y terminación

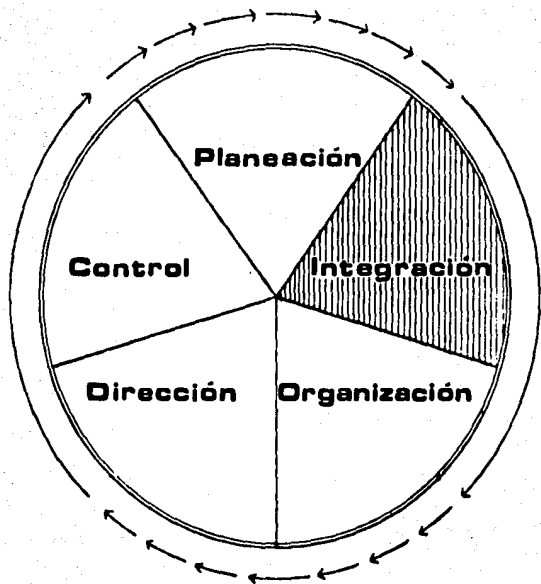
4.3 PRINCIPALES ASPECTOS QUE DEBE OBSERVAR EL AUDITOR ADMINISTRATIVO

El auditor administrativo, en su examen de la planeación, se debe percatar de los siguientes puntos:

- * Que los objetivos se encuentren definidos, sean congruentes con el principal y determinen los fines que se pretendan.
- * Deben existir alternativas que permitan establecer estrategias con las que se pueda decidir cómo y cuando alcanzar las metas.
- * Que las políticas normen criterios, orienten y sean congruentes entre sí y con los objetivos.
- * Que los procedimientos contengan lo necesario para que mediante su fijación normalicen métodos.
- * Los programas deben precisar las acciones a realizar y definir los recursos necesarios para la consecución del fin propuesto.
- * Los presupuestos y pronósticos deben elaborarse sobre bases sólidas y fundamentadas con el objeto de que sean lo más apegados a la realidad futura.

Con la observancia de los puntos anteriores, principios y características, tanto generales de la planeación como específicas de cada uno de los elementos que la integran, el auditor administrativo estará en posibilidad de conocer las causas y efectos, que le permitirán determinar alternativas para la solución de situaciones anormales o de una mejor forma de hacer.

CAPITULO 5



5. EXAMEN DE LA INTEGRACION

5.1 PRINCIPIOS Y CARACTERISTICAS GENERALES DE LA INTEGRACION:

La integración en el proceso administrativo constituye el inicio de la etapa dinámica. Los elementos humanos, materiales, y técnicos que la conforman, son indispensables para el buen funcionamiento de un organismo social, se obtienen a través de esta función administrativa cuya eficiencia va en relación al cumplimiento de los siguientes principios:

PRINCIPIOS DE LA INTEGRACION DE LOS ELEMENTOS HUMANOS:

- ADECUACION DE HOMBRES Y FUNCIONES

Debe existir el hombre adecuado para el puesto adecuado, nunca se deben adaptar las funciones del hombre.

- PROVISION DE ELEMENTOS DE TRABAJO

A cada miembro de una organización social, se le deben proporcionar los elementos para cumplir con las funciones específicas de su puesto.

- INDUCCION ADECUADA

A cada miembro de una organización social se le debe guiar, orientar e integrar al ambiente de trabajo.

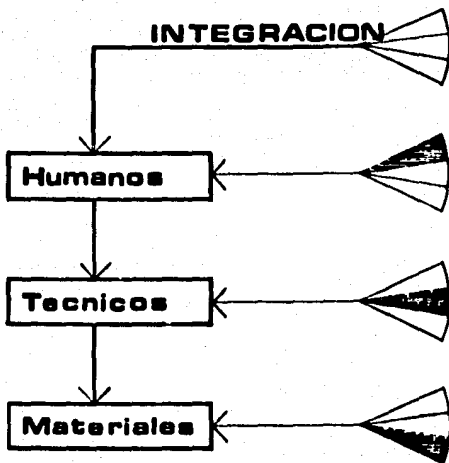
PRINCIPIOS DE LA INTEGRACION DE LOS ELEMENTOS MATERIALES Y TECNICOS:

- ADECUACION DE EQUIPOS Y TECNICAS A PROBLEMAS ESPECIFICOS DE LA ORGANIZACION

Se debe tener equipos y técnicas apropiadas para problemas específicos de la organización que permitan la simplificación de métodos, distribución de espacios, mantenimiento preventivo etc.

- ABASTECIMIENTO OPORTUNO

Debe disponerse de los elementos materiales y técnicos en el momento oportuno de acuerdo con los programas de producción, venta y organizacionales en general de tal manera que no falten ni sobren.



**ELEMENTOS DE LA
INTEGRACION.**

5.2 LA INTEGRACION DEL ELEMENTO HUMANO

Comprende el estudio y evaluación de funciones perfectamente definidas que son: la contratación de personal y la administración de sueldos y salarios como se presenta en la (figura 5) en la cual se indican las partes que las conforman.

5.2.1 CONTRATACION DE PERSONAL

Los hombres representan el elemento más importante de la empresa, son los que de una forma u otra le permiten alcanzar sus objetivos; por sus características pueden constituir su inversión más valiosa y por contra el problema más importante y difícil de resolver.

! RECLUTAMIENTO
! Es la búsqueda y obtención de
! candidatos para ocupar puestos
! en la organización, mediante
! una motivación adecuada.

A esta etapa de la integración debe dársele la importancia que se merece dado que en ella se hace de un extraño un candidato para formar parte de la organización de la entidad.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO

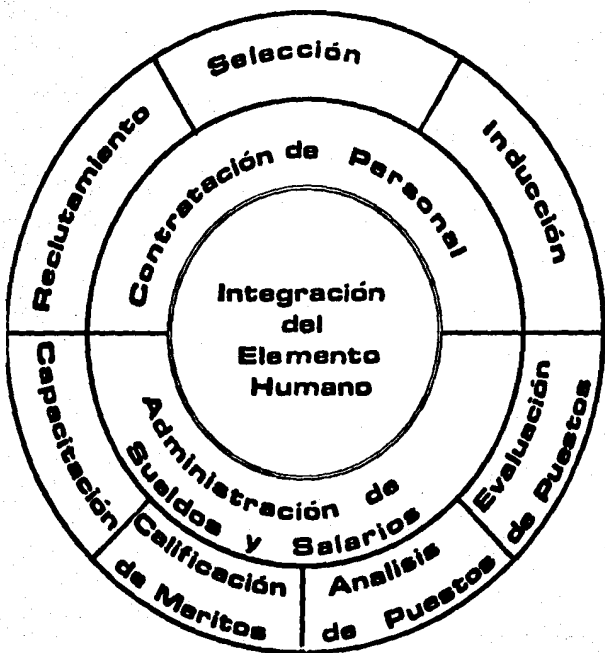
Estas pueden ser muy variadas de acuerdo a la calidad de las personas que se requieren reclutar, así podemos mencionar las siguientes:

- Escuelas y universidades
- Cámaras
- Agencias de colocación
- Sindicatos
- Recomendaciones del propio personal
- Proveedores
- Organismos obreros, patronales, profesionales, etc.

MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Estos también van de acuerdo a la calidad de las personas, pudiendo ser:

- Solicitud de personal en periódico, revistas, radio y televisión
- Requisición a sindicatos
- Solicitudes a otras personas, agencias de colocación, escuelas y universidades
- Anuncios visibles en las empresas y en las diferentes fuentes de reclutamiento, etc.



**INTEGRACION DEL
ELEMENTO HUMANO.**

(FIGURA 5)

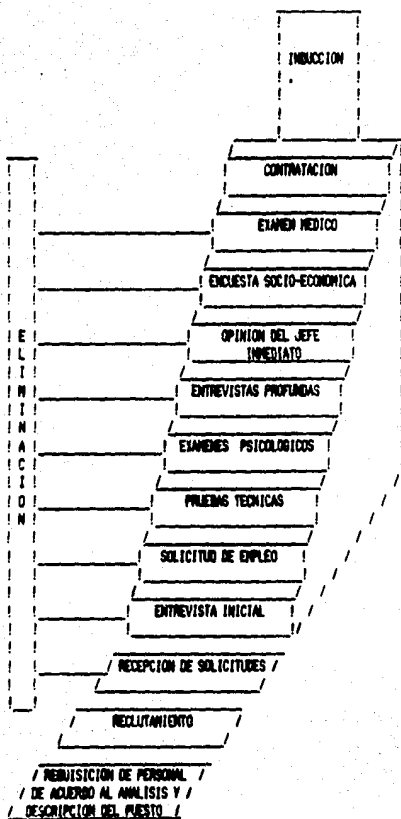
SELECCION
Consiste en escoger entre los candidatos, los más aptos para los puestos que los requieran.

Comprende un conjunto de pruebas que se realizan a los candidatos, mediante la aplicación de diversos métodos que permiten obtener elementos de juicio para escoger el más apto.

METODOS MAS USUALES

- Hoja de solicitud de empleo
- Entrevistas
- Pruebas psicotécnicas
- Pruebas prácticas
- Encuestas
- Exámenes médicos, etc.

La (figura 6) presenta objetivamente en qué consiste el proceso de selección de personal.



(FIGURA 6)

SELECCION DE PERSONAL

! INDUCCION
! "Se entiende por inducción de !
! personal, al conjunto de !
! actividades que se realizan !
! dentro de la administración de !
! personal con el objeto de guiar, !
! orientar e integrar a los !
! empleados al ambiente de !
! trabajo"(1)

SU IMPORTANCIA

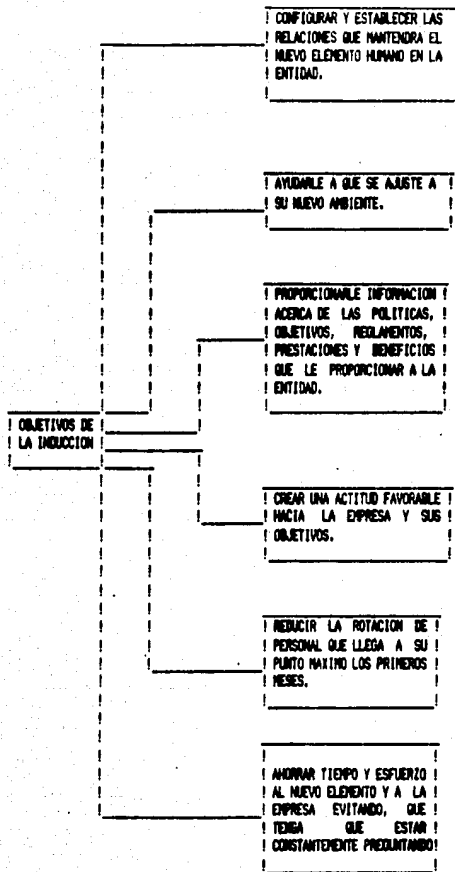
Radica en ubicar al nuevo elemento humano en su puesto, ayudándolo a que se ajuste a su nuevo ambiente, ya que de esto dependerá su buena disposición en el desempeño del trabajo que se le encomiende, si tomamos en cuenta que las primeras impresiones dan una imagen definitiva al individuo.

Si la imagen es positiva, la reacción del trabajador hacia la empresa será de buen rendimiento, colaboración, satisfacción propia y cooperación entusiasta.

Si la imagen es negativa, aún cuando continúe colaborando en la entidad, se concretará a desempeñar sus tareas de una manera rutinaria, sin interés, su productividad será lenta, defectuosa y casi nula, pudiendo llegar a producir desajustes que afecten a toda la organización.

La (figura 7) presenta en forma resumida los objetivos de la inducción.

(1).- Aguilar A. Cómo se conduce el personal en su empresa P.42



(FIGURA 7)

OBJETIVOS DE LA INDUCCION

5.2.2 ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

CONCEPTO E IMPORTANCIA

La implantación mediante diversos programas de políticas relativas a las remuneraciones económicas constituye una función administrativa de personal que se conoce como administración de sueldos y salarios.

Los buenos salarios pueden ser la clave de relaciones satisfactorias de personal, sin embargo, no solo los incentivos económicos son suficientes para motivar al empleado. Existen otros factores que pueden ser igualmente importantes como por ejemplo: mantener siempre buenas relaciones humanas y que el trabajo permita desarrollar todas las capacidades potenciales del individuo para que obtenga satisfacción de su trabajo.

Es importante destacar que los salarios no sólo afectan al trabajador que los recibe, sino también a la entidad que los paga y la sociedad a la que pertenecen.

Diversos estudios sobre la moral de los trabajadores indican que los salarios ocupan un quinto o sexto lugar en la escala de satisfacciones de trabajo, pero si son inadecuados o injustos, tienden a colocarse en primer término de importancia.

CAPACITACION Comprende la enseñanza teorica y práctica que se le proporciona al personal, para que pueda realizar con eficacia el puesto que se le ha asignado o se pretende asignar.

OBJETIVO GENERAL

Lo constituye el mejorar la relación persona-puesto como lo consideran también la selección. Ya sea que gire al rededor del contenido del puesto, de las aptitudes básicas o de las relaciones interpersonales. Se persigue obtener un cambio en las personas para que puedan afrontar mas eficazmente las exigencias de su trabajo. En este sentido la capacitación es en parte una alternativa de la selección y en parte su complemento.

Puede constituir uno de los problemas mas agudos de la empresa, sobre todo en épocas de crecimiento.

Su magnitud y orientación será de acuerdo al puesto y la claridad del personal, por lo que se requiere considerar las siguientes cosas:

De acuerdo a su nivel en la organización:

- Adiestramiento y capacitación de obreros y empleados.
- Capacitación de supervisores.
- Desarrollo y capacitación de ejecutivos.

De acuerdo al tipo de empresa:

- A personal de nuevo ingreso.
- A personal con antigüedad en la empresa, reingreso o promoción.

ANALISIS DE PUESTOS
Es el estudio detallado de las características de cada puesto, a fin de establecer los requisitos necesarios para desempeñarlo con posibilidades de éxito.

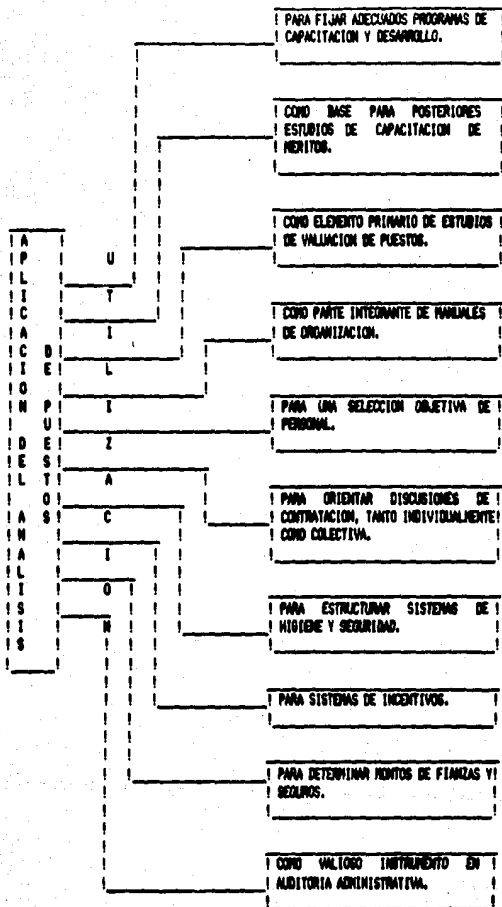
SU IMPORTANCIA Y OBJETO

Toda persona que ingresa a una entidad requiere de ser reclutada, seleccionada, contratada, adiestrada en su trabajo y evaluada con frecuencia en función de su puesto.(2)

El fin del análisis de puestos no es hallar cómo una determinada persona opera, sino, viendo cómo lo hacen varias, determinar rasgos básicos del puesto e incorporarlos en una descripción general.

El análisis de puestos reviste gran importancia desde su aplicación; en la (figura 8) se presentan los principales beneficios que puede proporcionar.

(2). Arias, G. F. Administración de Recursos Humanos P.174



(FIGURA 8)

APLICACION Y UTILIZACION DEL ANALISIS DE PUESTOS

VALUACION DE PUESTOS

Sirve para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una entidad, con el propósito de lograr la correcta organización y remuneración del personal.

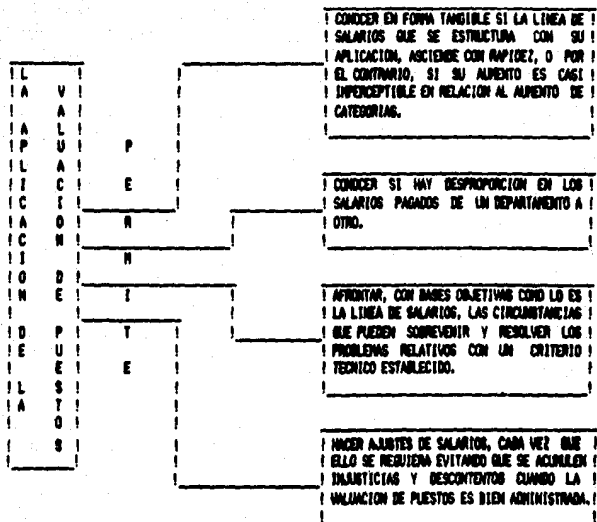
SU IMPORTANCIA Y OBJETO

Cada trabajador debe estar colocado en el nivel de categoría que le corresponde respecto a los demás. Quien ocupa una situación superior o inferior a la debida, da lugar a trastornos que en algunos casos pueden ser fatales, además de que implican injusticias que, necesariamente, originan descontentos y dificultades.

La importancia del trabajo debe guardar proporción con el monto del salario que por él se paga, de manera que las remuneraciones guarden un orden, y dentro de éste una distancia proporcional a la categoría o valor de los puestos.

La valuación de puestos, por si sola, no aprecia la justicia en el monto de los salarios, es decir no determina cuando debe pagarse, sino que sólo indica si lo que se paga, guarda una relación conveniente con lo que reciben los demás.

La (figura 9) muestra los principales beneficios que puede proporcionar.



(FIGURA 9)
LA APLICACION DE LA VALUACION DE PUESTOS

CALIFICACION DE MERITOS

! Constituye una evaluación de la conducta !
! laboral tomando en cuenta factores o !
! características orientadas hacia la !
! calidad en el desempeño de un puesto. !

SU IMPORTANCIA Y OBJETO

La calificación de méritos es una evaluación separada de cada una de las características del trabajador (criterios, iniciativa, previsión, responsabilidad, entusiasmo, conocimiento, etc.) con lo que se elimina operación conjunta que es, por lo mismo, vaga e imprecisa. Se refiere únicamente a una persona concreta y determinada, contrariamente a lo que sucede en el análisis y la valuación de puestos que son impersonales.(3)

Tiene dos objetivos básicos; uno de tipo psicosocial y otro de tipo administrativo. Con el primero se persigue conocer la conducta y el rendimiento del trabajador dentro de la entidad; identificar sus principales cualidades y deficiencias, necesidades, logros, insatisfacciones, etc., conocerlo en forma individual y en grupo, con el doble propósito de contribuir a mejorar sus condiciones de trabajo y de existencia, y participar en su realización óptima como individuo.

En relación al aspecto administrativo, con su empleo se puede apoyar la selección de personal adecuado para tipos de puestos específicos. En cuanto a individuos que ya trabajan en la entidad, sirve para tratar de ubicarlos en el puesto más idóneo.

Puede considerarse también como base objetiva para justificar aumentos de sueldos, para obtener criterios de selección general de personal y otros más.

(3). Arias G. F. Administración de Recursos Humanos P.339

A continuación se presentan los objetivos de la calificación de méritos de acuerdo a los beneficios que le proporciona a la entidad, al trabajador y al supervisor.

A la entidad:

- Reconocer el valor real del elemento humano que, no obstante ser mayor que el financiero, en ocasiones pasa inadvertido.
- Es base objetiva para establecer los criterios que norman las políticas de personal; fijar niveles de salarios, promociones, etc.
- Para identificar necesidades de entrenamiento y capacitación.
- Para conocer el grado de integración del personal con los intereses de la empresa.

Para los trabajadores:

- Para mantener una situación real dentro de la empresa mediante el conocimiento de su labor.
- Para conocer si sus características individuales, deseos, aspiraciones, etc. están siendo tomadas en cuenta.
- Para que sepan qué aspectos deben corregir o perfeccionar etc.

Para los supervisores:

- Como técnica de evaluación que reduzca los peligros tales como subjetividad, generalización y falta de tiempo.
- Como coadyuvante para mejorar las relaciones con sus subordinados.
- Para saber lo que se puede esperar de los subordinados, etc.

5.3 LA INTEGRACION DE LOS ELEMENTOS MATERIALES Y TECNICOS

Los elementos materiales y técnicos complementado a los humanos permiten el funcionamiento de un organismo social. Es difícil concebir una empresa que pueda operar sin alguno de ellos.

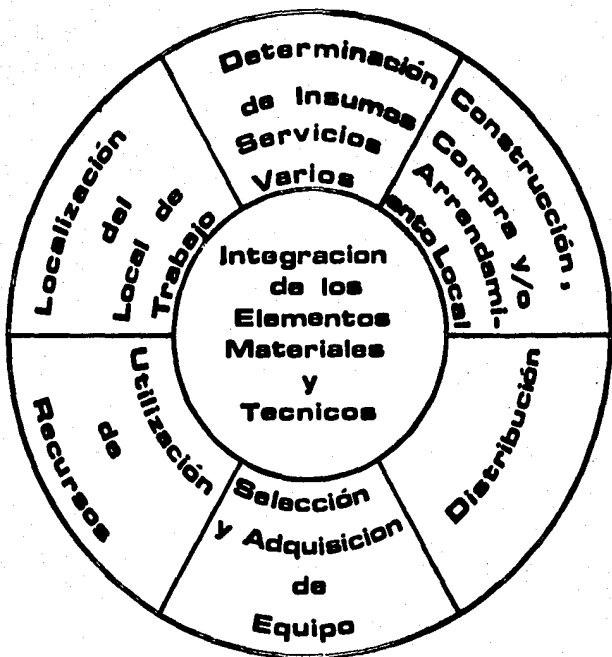
En esta parte, toca comentar las fases que conforman la integración de los elementos materiales y técnicos y que se señalan en la (figura 10)

LOCALIZACION DEL CENTRO DE TRABAJO
Determinación de lugar más conveniente
en que debe estar la entidad.

Esta fase de la integración de los elementos materiales y técnicos requiere del estudio de los otros, dado que por ejemplo: la determinación del lugar puede estar íntimamente ligada o subordinada a la facilidad para conseguir mano de obra apropiada para la consecución de los objetivos de la empresa. Sin embargo, por sí sola puede constituir un gran problema a resolver mediante el empleo de diversas técnicas como las que se mencionan más adelante.

Los factores a considerar en el estudio de esta fase que conforman el medio ambiente son:

- El clima
- Los precios
- Los medios de comunicación
- La situación jurídica, social, etc.



INTEGRACION DE LOS ELEMENTOS MATERIALES Y TECNICOS.

(FIGURA 10)

! DETERMINACION DE INSUMOS Y SERVICIOS !
! VARIOS !
! Que permitan proveer a la entidad de !
! lo necesarios para su existencia y !
! desarrollo. !

Comprende el estudio de la forma en que la entidad pueda abastecerse de los insumos y servicios que requiera para su funcionamiento y desarrollo como son:

- Materias primas
- Energía eléctrica
- Abastecimiento de combustibles, agua, etc.
- Servicios de mantenimiento, seguridad, etc.

! CONSTRUCCION, COMPRA Y/O ARRENDAMIENTO !
! DE LOCAL !
! Comprende la planta de producción, !
! bodegas, oficinas, etc. !

Pueden existir muchos factores que determinen la conveniencia de construir, comprar y/o arrendar el local en que opera la empresa.

Puede recurrirse al arrendamiento cuando no se desea distraer fondos, sin embargo en cualquier alternativa es necesario llevar a cabo la definición del tamaño adecuado, las posibilidades de expansión y en su caso la clase de materiales más adecuados para la construcción.

La disponibilidad del local, insumos, servicios varios y equipos en el momento que se requieran permite cumplir con el principio de abastecimiento oportuno.

DISTRIBUCION
Comprende el mejor acomodo de los elementos materiales para incrementar la eficiencia.

El estudio de esta fase implica un análisis de la disponibilidad de espacios, conocimiento de los elementos materiales por distribuir de acuerdo a programas de producción, tipo de servicios, etc.

SELECCION Y ADQUISICION DE EQUIPO
Que permitan simplificar las tareas, absorber volúmenes, abatir costos y en general apoyar a la consecución de la eficiencia.

En muchas ocasiones la selección del equipo se basa en la disponibilidad que se tenga de capital, planteamiento que no es del todo aconsejable si tomamos en cuenta que, por lo regular, el precio de las cosas va en función a los beneficios que prestan.

La selección de los equipos deberá de hacerse técnicamente, considerando diversos factores que son determinantes y procurando establecer, mediante estudios de factibilidad, la mejor relación costo-beneficio.

Para la adquisición de equipos debe tomarse en cuenta entre otros factores los siguientes:

- Capacidad
- Ahorro de tiempo, personal y espacio
- Modularidad y versatilidad que le permitan crecer, acoplarse, realizar trabajos variados, etc.
- Inversión y financiamiento
- Costo de mantenimiento y conservación

- Disponibilidad de refacciones y accesorios
- Vida probable, valor de desecho, obsolescencia, etc.

<p>UTILIZACION DE RECURSOS Comprende los elementos materiales y técnicos disponibles.</p>

En esta fase de la integración se hace mención a los elementos técnicos sin los cuales tanto los humanos como los materiales no cumplirían su cometido cabalmente.

Entidades con los mismos elementos materiales y humanos semejantes, pueden tener resultados diferentes. Esa diferencia puede significar la utilización eficiente o deficiente de los recursos con que cuenta la empresa en relación al aprovechamiento de los elementos técnicos de que disponga.

A continuación se presentan algunas de las técnicas más frecuentemente utilizadas en la administración de cosas:

Financieras:

- Para la adquisición de capitales y estructuración financiera
- Manejo financiero

De producción:

- Para instalación
- De operación
- De desarrollo

De mercadotecnia:

- Investigación de mercados

- Manejo del producto
- Estrategias de venta, etc.

De conservación:

- Mantenimiento preventivo y correctivo
- Seguridad industrial
- Seguros varios, etc.

De compras:

- Investigación de fuentes de abastecimiento
- Investigación de productos sustitutos
- Investigación de precios, de condiciones, de los proveedores, etc.

5.4 PRINCIPALES ASPECTOS QUE DEBE OBSERVAR EL AUDITOR ADMINISTRATIVO

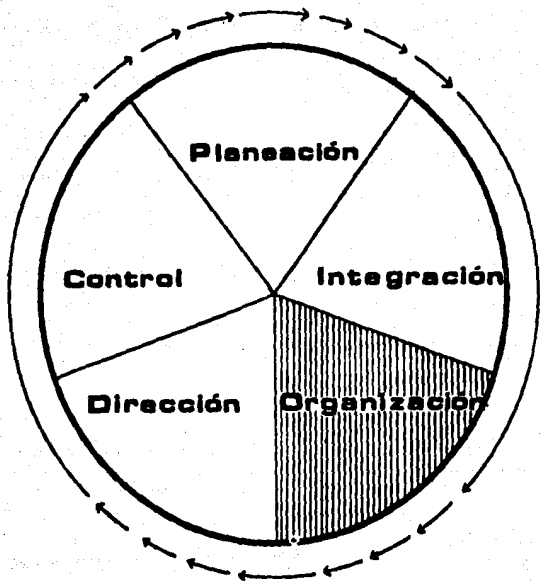
El Auditor Administrativo, en su examen de la integración, se debe percatar de los siguientes puntos:

- * **Que la entidad cuente con fuentes de reclutamiento de personal de acuerdo con los niveles de su organización.**
- * **Que la selección de su personal se haga siguiendo el proceso indicado para escoger a los candidatos más aptos.**
- * **Que la inducción de su personal constituya una ayuda determinante para éste y la entidad, en la consecución de un ambiente armónico en sus relaciones.**
- * **Que la capacitación de su personal sea permanente y adecuada, para que éste pueda cumplir con los requerimientos del puesto que se le ha asignado o pretende asignar.**
- * **Que se tengan bien definidas las características y requerimientos de cada puesto, así como su importancia y relación con los demás.**
- * **Que exista una política de remuneraciones balanceada, atendiendo a la estructura de la organización y características del puesto.**
- * **Que se evalúe la conducta laboral del personal individualmente.**
- * **Que la empresa tenga bien localizado su(s) centro(s) de trabajo de acuerdo a sus características y objetivos, de tal manera que le permitan contar con personal, materias primas, servicios diversos, mercado, etc, de acuerdo a sus requerimientos.**
- * **Que la selección y adquisición de sus equipos se realice vigilando que se cumpla con la mejor relación costo-beneficio.**
- * **Que la distribución que tenga en su planta, oficinas, bodega, etc, del equipo y personal, contribuya a simplificar las tareas y a incrementar la eficiencia.**

* Que la utilización de las técnicas y otros recursos disponibles se hagan en el momento que se requieran.

Con la observancia de los puntos anteriores, principios y características generales de la integración, así como características particulares de sus partes, el auditor administrativo podrá conocer causas y efectos que le permitan determinar alternativas para una mejor forma de solucionar situaciones anormales.

CAPITULO 6



6. EXAMEN DE LA ORGANIZACION

6.1 PRINCIPIOS Y CARACTERISTICAS GENERALES DE LA ORGANIZACION.

PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACION:

Unidad de mando:

Para cada función debe existir un sólo jefe del cual parte la autoridad a las demás áreas, para así lograr la coordinación de funciones.

Del equilibrio de autoridad-obediencia:

Debe establecerse en forma precisa el grado de responsabilidad de cada jefe de los niveles jerárquicos, ya que en función a ésta, deberá ser el grado de autoridad que se le asigne.

Delegación de autoridad:

Con el fin de no saturar de trabajo a una sola persona, surge este principio que consiste en "dar a otra la autoridad y responsabilidad que aquella tiene para que haga sus veces" (1)

División de trabajos:

Debe establecerse una separación de funciones por cada especialización en forma adecuada, ya que en cuanto más se divide el trabajo, se obtiene mayor eficiencia.

(1) Diccionario Enciclopédico Universal- Editorial CREDSA
tomo III. 1972

CARACTERISTICAS GENERALES:

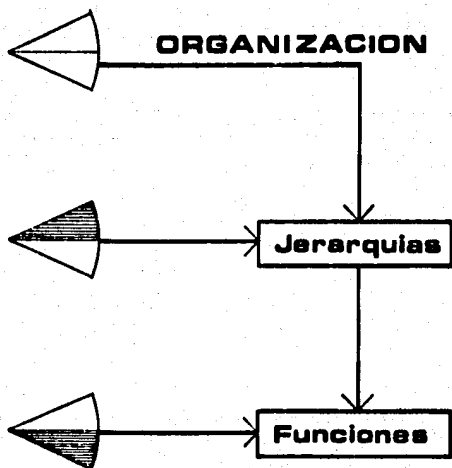
La organización, es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr el objetivo y es una indicación de la autoridad y responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas. (2)

En base a esta definición de George Terry, podemos señalar que las características generales de la organización son:

- » La agrupación lógica y ordenada de actividades o funciones.
- » La unidad funcional, es decir, todas las partes tratan de llegar al mismo fin u objetivo, ya que cada parte logra cubrir su propio objetivo.
- » La concordancia y armonía entre los recursos de la entidad.
- » La definición de las relaciones y niveles jerárquicos entre jefes y subordinados.
- » Aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y técnicos naturales.
- » Busca la simplificación del trabajo.
- » Busca el cumplimiento de lo establecido en la planeación.

(2) Principios de Administración (nueva edición) George R. Terry
Edit. CECSA 1980.

6.2 ELEMENTOS DE LA ORGANIZACION.



LAS JERARQUIAS:
Son los niveles de autoridad y
responsabilidad que tiene cada
puesto en la entidad, así como
las relaciones que existen
entre los mismos.

DEBEN TENER COMO CARACTERISTICAS FUNDAMENTALES EL:

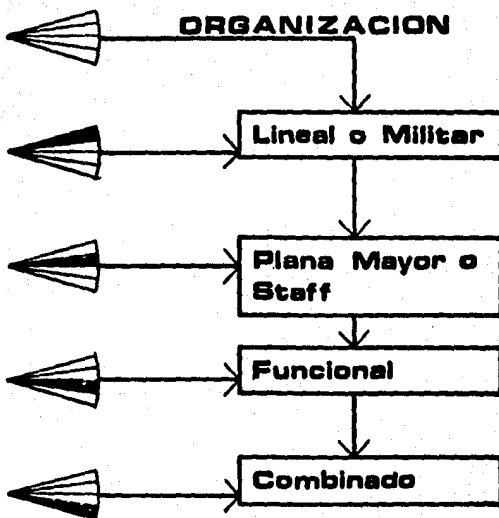
- * Establecimiento de la autoridad indicando facultades, alcances y limitaciones.
- * Tipo de autoridad; formal, o informal.
- * Establecimiento de la responsabilidad por los actos realizados en el desempeño de las funciones asignadas.
- * Conocimiento por parte de los subordinados, de las obligaciones o deberes relacionados con la actividad que desempeñan.
- * Conocimiento por parte de los jefes y subordinados del objetivo particular y general de la entidad.
- * Conocimiento de las relaciones entre:
 - . Puestos
 - . Departamentos
 - . Areas, etc.

LAS FUNCIONES, son:
aquellas actividades que, de
acuerdo a su especialización,
son divididas de tal forma que
la entidad logre más fácilmente,
la consecución de sus objetivos.

DEBEN TENER COMO CARACTERISTICAS FUNDAMENTALES:

- * Determinación de las principales unidades de trabajo, o sea, la reunión lógica de recursos humanos, técnicos y materiales, así como de actividades afines.
- * El establecimiento de los puestos requeridos en la entidad, considerando jerarquías y grados de especialización.
- * El cumplimiento con las reglas de la división de funciones:
 - . Hacer una lista de todas las funciones
 - . Definir en forma correcta dichas funciones
 - . Para cada una de las actividades, partiendo del primer nivel jerárquico, se procede de igual manera con las siguientes, alcanzando así todos los niveles y todas las funciones

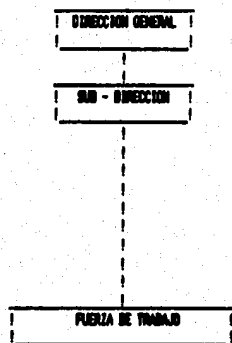
6.3 TIPOS DE ORGANIZACION



| LA ORGANIZACION LINEAL |
| Es aquella en la que se |
| concentra la actividad |
| en una sola persona. |
| |
(figura 11)

CARACTERISTICAS:

- * Se aplica a organizaciones pequeñas casi de tipo familiar.
- * El jefe asume todas las funciones y todas las responsabilidades.
- * Cada subordinado de distintas áreas obedece estrictamente al único jefe existente.
- * Es un tipo de organización rígido en donde no se puede delegar autoridad.
- * Este tipo de organización, provocó la necesidad de buscar otras formas, con la existencia de una división de trabajo, flexible y con una delegación de autoridad.

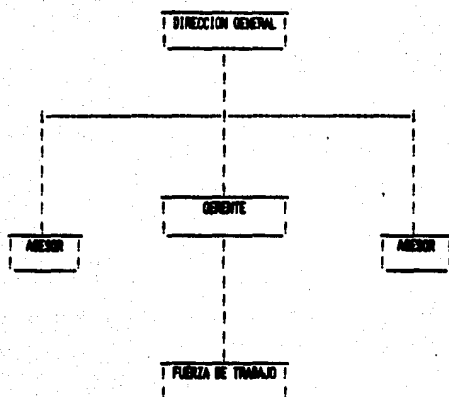


(FIGURA 11)
ORGANIZACION LINEAL

! La organización de PLANA MAYOR o !
! STAFF funciona con el constante !
! asesoramiento de jefes de una !
! área o áreas específicas, !
! informando a un superintendente !
! o gerente, el cual toma decisiones !
! y da órdenes para que se realicen !
! las acciones necesarias. !
! (figura 12) !

TIENE LAS SIGUIENTES CARACTERISTICAS:

- * Se deriva de la organización lineal.
- * Existen especialistas que realizan funciones de asesoramiento a la dirección o gerencia.
- * La autoridad recae en los directivos, que son asesorados por el staff de especialistas, los cuales se limitan exclusivamente a dar opiniones.
- * Los subordinados no se reportan con los asesores, sino con el directivo que ha emitido alguna orden (producto del asesoramiento de los especialistas).



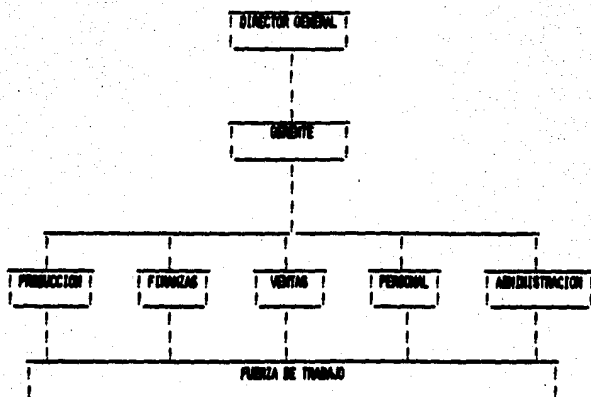
(FIGURA 12)

ORGANIZACION DE PLANA MAYOR O STAFF.

! La organización FUNCIONAL o !
! también llamada departamental, !
! consiste en establecer áreas !
! básicas especializadas que !
! coordinen a la fuerza de !
! trabajo. !
! (figura 13) !
!

CARACTERISTICAS:

- * F. W. Taylor fué quien dió origen a este tipo de organización.
- * Se cuenta con una especialización en cada área (producción, ventas, administración, etc.)
- * Existe una departamentalización.
- * Los subordinados reciben órdenes de varios jefes.



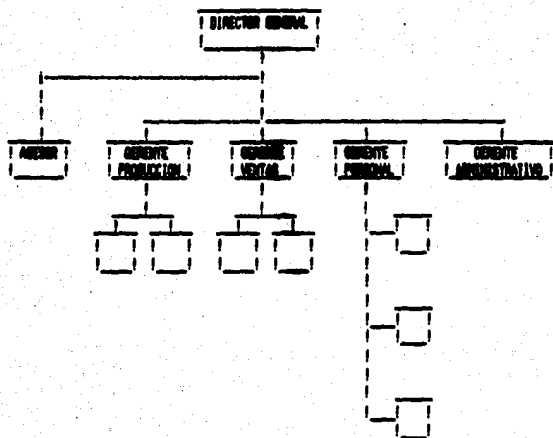
(FIGURA 13)
ORGANIZACION FUNCIONAL.

! La organización COMBINADA, !
! constituye una mezcla de las !
! organizaciones mencionadas !
! anteriormente; es decir, la !
! conjugación de la organización !
! lineal, de plana mayor o staff !
! y funcional. !
! (figura 14) !

CARACTERISTICAS:

* En la práctica, las entidades no tienen establecido un solo tipo de organización sino más bien los combinan con el fin de eliminar y aprovechar las desventajas y ventajas que tienen cada una de ellas, evitando así los defectos más comunes que ocurren por falta de organización:

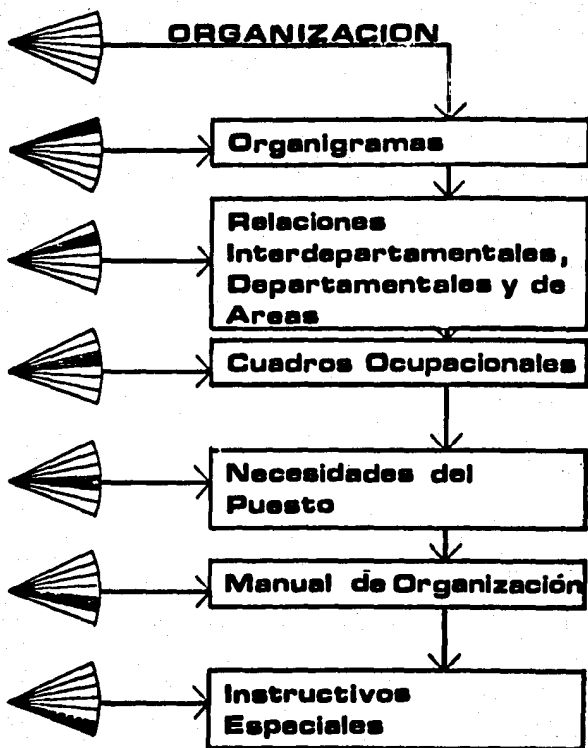
- . Funciones desproporcionadas
- . Incumplimiento de objetivos
- . Demasiados niveles jerárquicos
- . Falta de coordinación
- . Dualidad de mando, etc.



(FIGURA 10)

ORGANIZACION CORPORATIVA

6.4 INSTRUMENTOS DE LA ORGANIZACION.

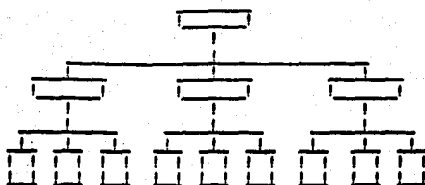


Los ORGANIGRAMAS constituyen la forma gráfica en la que una entidad se encuentra estructurada; en ellos se indican los niveles jerárquicos, puestos y relaciones entre los mismos.

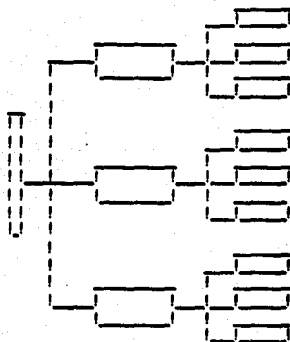
TIENEN LAS SIGUIENTES CARACTERISTICAS:

- * En forma gráfica muestra los aspectos más importantes de la estructura de una entidad.
- * Proporcionan ayuda al administrador para visualizar la estructura de la entidad.
- * Son de fácil comprensión.
- * Se les denomina también cuadros, diagramas o cartas.
- * Pueden ser generales (relativos a toda la empresa) o particulares (relativos a una sección).
- * Pueden ser de tres formas: triangular, de izquierda a derecha (horizontal) y circular (figura 15).

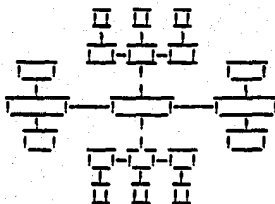
ORGANIGRAMA TRIANGULAR:



ORGANIGRAMA DE ESQUERDA A DERECHA (HORIZONTAL):



ORGANIGRAMA CIRCULAR:



(FIGURA 15)

ORGANIGRAMAS

! LAS RELACIONES INTERDEPARTAMENTALES, !
! DEPARTAMENTALES Y DE AREAS !
! Consisten en establecer con la ayuda !
! del organigrama, las líneas de !
! enlace para la comunicación y su !
! relación. !
! (figura 15 misma organigramas) !

CARACTERISTICAS:

- Ayuda a que la comunicación sea eficiente.
- Establece limitantes en cuanto a relaciones en distintos niveles jerárquicos.
- Promueven la coordinación y armonía de la organización de la entidad.
- Ayudan a la consecución de objetivos particulares, departamentales y generales.

! LOS CUADROS OCUPACIONALES !
! Contienen perfectamente definidas !
! la autoridad del puesto, obediencia, !
! responsabilidades, atribuciones y !
! relaciones. !

CARACTERISTICAS:

- * Ayudan a la persona que ocupa un puesto a conocer sus alcances, limitaciones, así como puntos de enlace con otras personas.
- * Busca establecer coordinación y comunicación eficiente.
- * Es al mismo tiempo un instrumento de control.
- * Generalmente es dado a conocer al ocupante de algún puesto en forma escrita. (A continuación se muestra un formato con los aspectos fundamentales que debe contener un cuadro ocupacional).

Compañía: _____

CUADRO OCUPACIONAL
=====

Puesto: _____

A. - Dependencias:

B. - Autoridad:

C. - Funcion principal:

D. - Deberes y responsabilidades:

Operaciones diarias:

Compañía: _____

CUADRO OCUPACIONAL

Puesto: _____

Operaciones semanales:

Operaciones mensuales:

Operaciones eventuales:

E.- Relaciones y apoyos del puesto:

! LAS NECESIDADES DEL PUESTO !
! Se refieren a la determinación !
! clara y precisa de las cualidades !
! requeridas para un puesto determinado. !

CARACTERISTICAS:

- * Ayuda a la obtención de elementos humanos, capacitados y adecuados para un determinado puesto.
- * Sirve como un instrumento de ayuda en la fase del proceso administrativo de la integración; específicamente a la integración del elemento humano.
- * Trata de cumplir con la idea de que "...es necesario adecuar el hombre al puesto..."
- * Este instrumento de la organización se da a conocer también en forma escrita. (A continuación se presenta el formato de las necesidades del puesto indicando los elementos más importantes que debe contener).

Cfas: _____

NECESIDADES DEL PUESTO DE:

1. Perfil del puesto (características generales):

2. Requerimientos generales:

Edad: _____
Sexo: _____
Experiencia: _____
Otros: _____

3. Requerimientos escolares:

C/a: _____

NECESIDADES DEL PUESTO DE:

4. Requerimientos de especialización:

5. Otros requerimientos:

Idiomas: _____

! EL MANUAL DE ORGANIZACION !
! Está integrado por las políticas !
! generales, así como el conjunto !
! de cuadros ocupacionales que !
! integran una entidad. !

CARACTERISTICAS:

- * Reafirma las políticas y objetivos generales establecidos en la fase de la planeación.
- * Es un compendio de los aspectos más importantes de la entidad en donde se establece clara y resumidamente por lo que se quiere lograr y cómo lograrlo, es decir se conjugan en él las fases de planeación, integración, organización y control.
- * Es al mismo tiempo una medida de control, porque a través de éste se limita a las personas a proceder de acuerdo con el objetivo primordial de la entidad, utilizando los recursos técnicos y materiales en forma adecuada.

LOS INSTRUCTIVOS ESPECIALES
Informan o enseñan acerca
del cómo deben realizarse
aspectos importantes de alguna
actividad o función.
(Instructivo de producción, de
ventas, llenado de formularios,
etc.

CARACTERISTICAS:

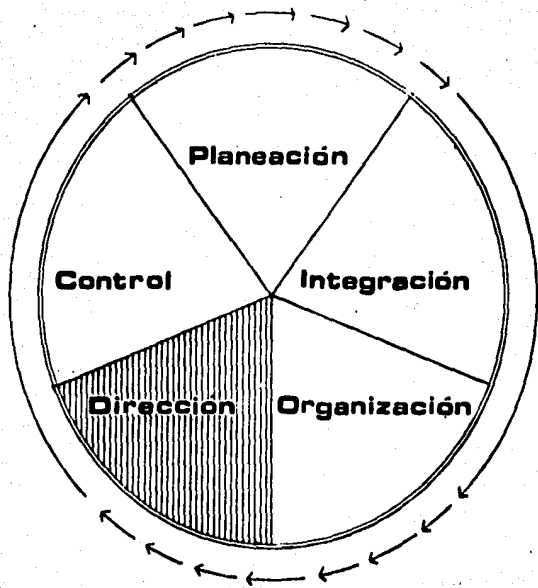
- * Buscan obtener eficiencia en la realización de alguna actividad o función.
- * Sirven de instrumento de control.
- * Son precisos y comprensibles para cualquier nivel jerárquico.

6.5 PRINCIPALES ASPECTOS QUE DEBE OBSERVAR EL AUDITOR ADMINISTRATIVO

En el examen de esta fase del proceso administrativo, el auditor debe considerar los siguientes aspectos:

- * Que la entidad cuente con organigrama que refleje la estructura de su organización.
- * Que la entidad tenga una organización flexible, a fin de que pueda adaptarse a situaciones imprevistas.
- * Que estén perfectamente precisadas las líneas de autoridad, 5 desde los niveles superiores hasta los inferiores.
- * Que la delegación de autoridad sea adecuada y precisa en cuanto a responsabilidades.
- * Que se cuente con manuales de organización, cuadros ocupacionales, instructivos, relaciones interdepartamentales, departamentales y de área, con el propósito de promover la eficiencia y eficacia en manejo y actuación de los recursos humanos, técnicos y materiales, es decir, que en general se cumplan con los principios que delimitan esta fase.

CAPITULO 7



7. EXAMEN DE LA DIRECCION

7.1 PRINCIPIOS Y CARACTERISTICAS GENERALES DE LA DIRECCION

Para abordar el tema de dirección, puede hacerse desde dos puntos de vista, el relativo a la dirección como acción y el que se refiere a la dirección como una función administrativa. La dirección como acción, específicamente acción de síntesis, corresponde al trabajo que desarrollan los directores dentro del marco que constituye la política de la empresa.

Para efectos de este trabajo, se enfoca a la dirección como una función administrativa consistente en conducir las actuaciones hacia los objetivos deseados.

PRINCIPIOS DE LA DIRECCION:

Principio de la coordinación de intereses:

La dirección debe hacer que se conduzcan las acciones hacia la consecución de los objetivos deseados, coordinando los intereses generales y particulares de quienes en ellas intervienen.

Principio de la autoridad:

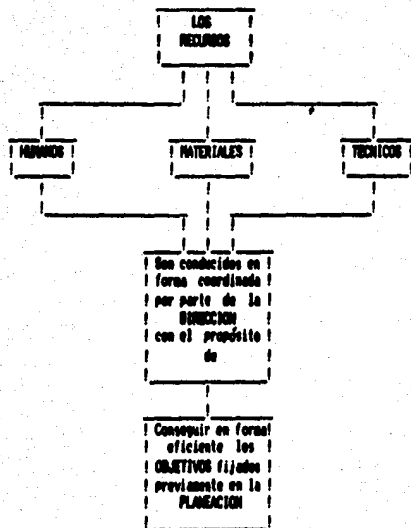
Representa el derecho de inducir o mandar a alguien o algo hacia un fin, así como la obligación de ser obedecido.

Principio de la delegación:

Significa la acción de dar a otra persona cierta autoridad y responsabilidad para que realice por nosotros algo.

CARACTERISTICAS GENERALES:

- * La dirección es considerada también etapa de ejecución y ordenadora de instrucciones.
- * Indica el camino a seguir para obtener los objetivos precisados en la planeación (figura 16)



(FIGURA 16)

PROPOSITO DE LA DIRECCION

- * George Terry en su libro Principios de la Administración señala que esta fase "debe llamarse coordinación, entendiéndose esto como el proceso de sincronizar ordenadamente los esfuerzos para prever elementos directores, tiempo y encauzamiento de ejecución, obteniendo como resultado acciones armoniosas y unificadas".
- * La dirección requiere de una estructura jerarquizada de mando.
- * Quien dirige está dinámicamente en contacto con sus subordinados, guiándolos y conduciéndolos a la obtención de metas previamente establecidas (planeación).
- * Se maneja fundamentalmente el factor humano; por lo que es importante la eficiencia en las relaciones humanas.
- * Debido a que esta fase del proceso administrativo maneja el factor humano, el cual se puede convertir en un verdadero problema, la dirección busca que los subordinados actúen colaborando eficientemente; para lograr esto, se requiere de dos factores fundamentales: relaciones humanas y comunicación.
- * Las personas que realizan esta función, de acuerdo al nivel en que se encuentren dentro de la organización, deben tener como atributos personales los siguientes:
 - Preparación técnica y profesional
 - Habilidades para organizar y comunicar
 - Ser decidido y tener firmeza en comunicaciones
 - Reconocer la existencia de Autoridad - Obediencia y Autoridad - Responsabilidad
 - Creatividad
 - Manejo apropiado de las relaciones públicas
 - Ser líder y ejemplo de sus subalternos
 - Saber tomar decisiones
 - Ser ético, etc.
- * Un buen ejecutivo, debe efectuar su labor manejando la dirección por excepción, lo que le permite atender los asuntos que requieren su participación directa y no los que pueden ser atendidos por sus subordinados.

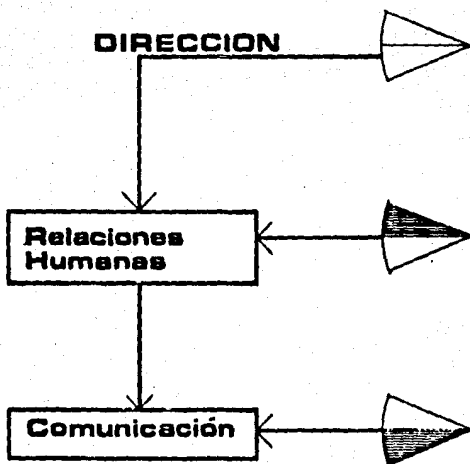
* La toma de decisiones constituye una práctica permanente de los que dirigen, ésta se consigue con más eficiencia cuando se cuenta con un apropiado sistema de información. Los elementos que deben considerarse en la toma de decisiones adecuadas de la información son:

- El tiempo (oportunidad)
- Experiencia (capacitación empresarial)
- Hechos (condiciones en que presentan los acontecimientos)
- Autoridad (capacitación de mando)

* La toma de decisiones debe estar encaminada a la consecución de los objetivos particulares y generales de la entidad y de acuerdo a las políticas establecidas. Debe realizarse siguiendo una secuencia lógica que comprende:

- Definición clara del problema sobre el que se desea tomar una decisión
- Contar con la información necesaria
- Identificar las diversas alternativas que se presenten y ponderarlas
- Seleccionar la mejor alternativa, descartando a las que tengan menos valor práctico
- Comunicar la decisión seleccionada y ordenar las acciones que corresponden
- Tomar las decisiones complementarias y
- Establecer el seguimiento de las decisiones, mediante un sistema de control de sus resultados.

7.2 FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA DIRECCION.



! las RELACIONES HUMANAS son !
! el entendimiento existente !
! entre un jefe y un !
! subordinado, coordinado de !
! tal forma que se cumplan los !
! objetivos. !

En las relaciones humanas intervienen:

- * Forma de guiar a los subordinados
- * Características del jefe; tipo de autoridad
- * Forma de dar a conocer las órdenes
- * Obediencia y aceptación de las órdenes
- * Iniciativa de los dirigentes
- * Grado de participación de los subordinados
- * Forma de llamar la atención al subordinado
- * Supervisión constante por parte del jefe
- * Motivación, reconocimientos, etc.

Toda esta relación coordinada entre el jefe y el subordinado, no tendría razón sin la existencia de la comunicación; segundo factor de importancia en la fase de la dirección.

La COMUNICACION es el intercambio oportuno de hechos, ideas y opiniones con el propósito de informar y lograr entendimiento, así como propiciar actitudes creativas que conduzcan a resultados.

CARACTERISTICAS:

- * En cuanto a su forma de transmitirse se puede clasificar en:
 - . Visual
 - . Escrita
 - . Gráfica
 - . Auditiva
 - . Oral
 - . Audio - Visual
 - . Sonido - imagen
- * La comunicación por su dirección de salida puede ser:
 - . Vertical .- de jefes a subordinados y viceversa
 - . Horizontal .- entre jefes y entre subordinados
- * Está integrada por los siguientes elementos:
 - . Fuente de comunicación
 - . Receptor
 - . Canal de comunicación
 - . Contenido de la comunicación
 - . Respuesta
 - . Ambiente de la comunicación

* Está regulada por principios:

- . **ES BILATERAL:** esto significa que tanto el jefe como el subordinado intercambiarán, como propósito, el mejor entendimiento y desempeño de sus respectivas funciones
- . **DEBE SER INFORMATIVA:** la comunicación busca transmitir algo; y este algo se denomina información que en nuestro caso serían: órdenes, instrucciones, opiniones, por parte del jefe o bien sugerencias, solicitudes, etc. por parte del subordinado

* El mecanismo de funcionamiento de la comunicación es mediante un sistema o modelo, el cual debe ser creado de acuerdo a las necesidades específicas de la entidad, considerando los elementos y principios mencionados en los puntos anteriores

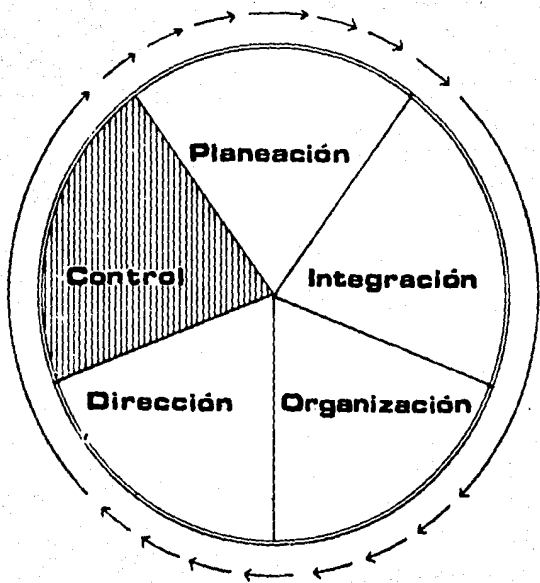
Dependiendo de la magnitud de la entidad será su sistema de información, el cual puede subdividirse en subsistemas por áreas operacionales (ventas, compras, producción, etc.)

7.3 PRINCIPALES ASPECTOS QUE DEBE OBSERVAR EL AUDITOR ADMINISTRATIVO

El auditor administrativo, en su examen de la dirección, se debe percatar de los siguientes puntos:

- * Que la dirección conduzca las acciones hacia el logro preciso de los objetivos
- * Que la delegación de autoridad sea adecuada y definida en cuanto a responsabilidad y obediencia
- * Que exista una conducta jerarquizada de mando acorde a la dirección
- * Que el tipo de dirección sea adecuado a las características de la entidad
- * Que exista buena coordinación en las relaciones jefe subordinado
- * Que exista una supervisión constante en la realización de actividades
- * Que la dirección cuente con métodos de motivación y reconocimiento para los subordinados, con el objeto de fomentar productividad en los mismos
- * Que la forma de transmitir órdenes o instrucciones sea la idónea
- * Que esté bien definida la forma como fluye la comunicación
- * Que la entidad cuente con un modelo de comunicación conveniente y que se encuentre integrado con los siguientes elementos: fuente de información, receptor, canal de comunicación, contenido de la comunicación, respuesta y ambiente adecuado
- * Que se cumpla con los principios de la comunicación (bilateral e informativa)
- * Que quienes realicen esta función (Directores, Gerentes, Administradores, etc.) cuenten con los atributos necesarios y tengan la habilidad para manejar las situaciones que se les presenten, aprovechando oportunidades, visualizando amenazas y tomando las decisiones que sean las más convenientes.

CAPITULO 8



8.1 PRINCIPIOS Y CARACTERISTICAS GENERALES DEL CONTROL.

PRINCIPIOS DE CONTROL:

Principio de precisión.

El control debe ser preciso en cuanto a la localización de desviaciones o anomalías (discrepancias) que vayan desacordes con los parámetros establecidos.

Principio de cuantificación.

Los controles sea cual sea el área donde se ejerzan, deben de ser cuantificables en forma que sean fáciles de medir y comparar con los resultados.

Principio de la comprensión.

Este principio se refiere a que los controles establecidos deben ser entendibles por todos y cada uno de los que estén relacionados con el mismo.

Principio de la flexibilidad.

Los controles deben estar sujetos a cambios.

Principio de la excepción.

Un control deberá seguir este principio de manera que la información indique la falta y la acción a emprender para solucionarla.

CARACTERISTICAS GENERALES:

- * Al control lo conforman un conjunto de medidas (parámetros) que se toman con el fin de que todo lo establecido en las otras fases del proceso administrativo se lleven a cabo en la forma más correcta posible, considerando que pueden existir desviaciones por errores humanos.
- * En general pretende 3 objetivos fundamentales:

- . Eficiencia
- . Protección
- . Información segura

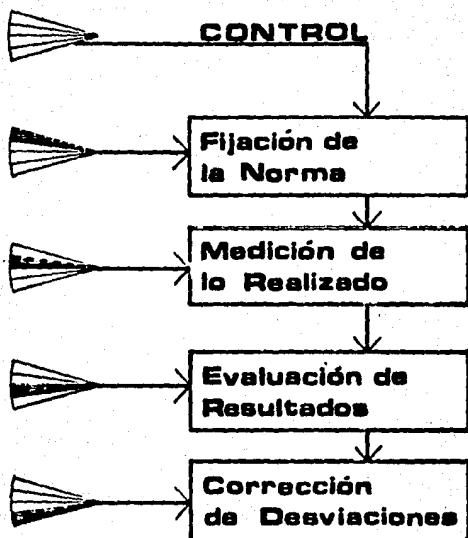
* Son establecidos mediante estandares que ayudan a la realización eficiente de las operaciones y funciones que se llevan a cabo en una entidad.

* Pueden referirse a controles sobre:

- . Cantidad
- . Calidad
- . Unidad monetaria
- . Tiempo

* El control, al igual que las otras fases del proceso administrativo interviene en cada una de ellas, de tal forma que el auditor administrativo al haber revisado las otras fases (planeación, integración, organización, dirección), también ha avanzado en cuanto a la revisión de los controles.

8.2 FASES DE CONTROL.



! FIJACION DE LA !
! NORMA !

Todo control necesita una norma o base con la que se pueda comparar lo realizado, a fin de ser evaluado. La norma indica los resultados que se esperan obtener, como es el caso de políticas, objetivos, programas, etc. hasta alcanzar los estándares que son fijados en forma más exacta, como son: estudio de tiempos y movimientos, estadísticas, matemáticas, etc.

! MEDICION DE LO !
! REALIZADO !

Esta segunda fase consiste en medir lo realizado; estos medios de revisión pueden ser desde una simple observación personal hasta un equipo o sistema sofisticado; pero lo importante consiste en que dicho medio informe oportunamente, con el objeto de tomar medidas preventivas y no correctivas.

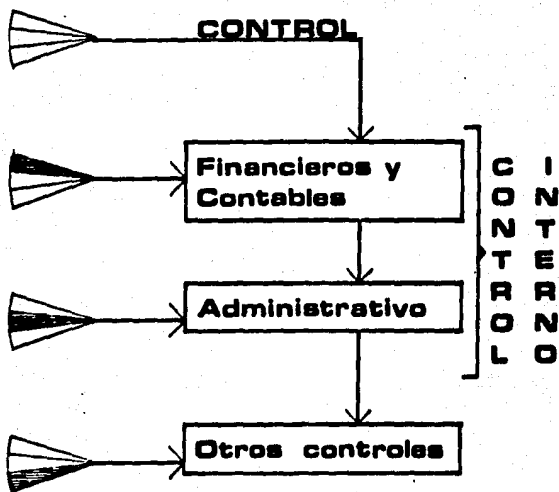
! EVALUACION DE !
! RESULTADOS !

Consiste en comparar lo realizado (resultados) contra lo establecido previamente (estándares), con el objeto de evaluar si los resultados fueron satisfactorios o no. En caso de variaciones será necesario investigarlos.

! CORRECCION DE !
! DESVIACIONES !

Esta ultima fase trata de establecer las acciones que son necesarias para poder corregir las situaciones anormales o desviaciones.

8.3 CLASES DE CONTROL.



! FINANCIEROS Y !
! CONTABLES !

Comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que se refieren a la protección de los activos y a la confiabilidad de los registros financieros. *

Ejemplos:

- Los sistemas generales de contabilidad
- Análisis de interpretación de estados financieros
- Controles de efectivo
- Control de costos, de recuperación de inversiones
- Control de acciones, obligaciones, valores en general (custodia)
- Control de depreciación y adición de activos
- Análisis especializados de contabilidad
- Conciliación de cuentas
- Control de ventas al contado
- Registro de inversiones temporales etc.

! ADMINISTRATIVOS !

Promueven la eficiencia en las operaciones de la entidad a través de una ejecución de operaciones apegadas a las políticas establecidas por la administración de la entidad. *

Ejemplos:

- Manuales de operación
- Afianzamiento de encargados de valores
- Autorización de cuentas bancarias, vales, etc.
- Arqueos periódicos
- Controles para cancelación de cuentas corrientes
- Control de facturas, recibos y otros entregados a terceros (por medio de relaciones o listas firmadas)
- Control de encargados de almacén
- Control para adquisición de activos fijos, etc.

* Estos dos primeros tipos de control, integran el llamado control interno (analizado en el capítulo dos), muchas veces confundido con el control administrativo.

"Aun cuando el control interno es amplio, éste llega a constituir gran parte del control administrativo, es decir mientras que el control administrativo es "género", el control interno es "especie"; el cual se refiere a una parte a controlar de este todo que es la empresa " (1)

Esta es la razón por la cual se considera al control interno como el eslabón entre la auditoría-todo (auditoría administrativa), y las auditorías-parte (financiera, operacional, etc).

(1) Fabian Martínez V. "El Contador Público y la Auditoría Administrativa" Edit. PAC

----- ! OTROS CONTROLES ! -----

Bajo este rubro se agrupan otros controles no comentados anteriormente y que complementan al control administrativo.

A continuación se presentan algunos de estos controles:

- Controles para la conservación de la imagen de la entidad
- Controles de seguridad (prevención de incendios)
- Organigramas
- Control para medir el aprovechamiento de espacio disponible
- Cuadros ocupacionales
- Control para determinar necesidades de puesto
- Normas de solicitud de empleo
- Control de rotación de empleo
- Valoración de puestos
- Control de asistencias, higiene, etc.

8.4. PRINCIPALES ASPECTOS QUE DEBE OBSERVAR EL AUDITOR ADMINISTRATIVO

El auditor administrativo, en su examen del control, se debe percatar de los siguientes puntos:

- » Que los controles faciliten rápidamente la apreciación de desviaciones.
- » Que sean flexibles para adaptarse fácilmente a las condiciones cambiantes.
- » Que efectivamente tiendan a prever situaciones anormales.
- » Que constituyan un punto de comparación para toma de decisiones.
- » Que constituyan un medio para conocer resultados, que permita la fácil interpretación y evaluación.
- » Que las normas y estándares que se fijen, sean establecidos en forma razonable y adecuada.
- » Que estén acorde o adecuados a las actividades, funciones u operaciones sujetas a ser controladas.
- » Que en general se cumpla con los principios que rigen a esta fase.

CAPITULO 9

9. TÉCNICAS APLICABLES

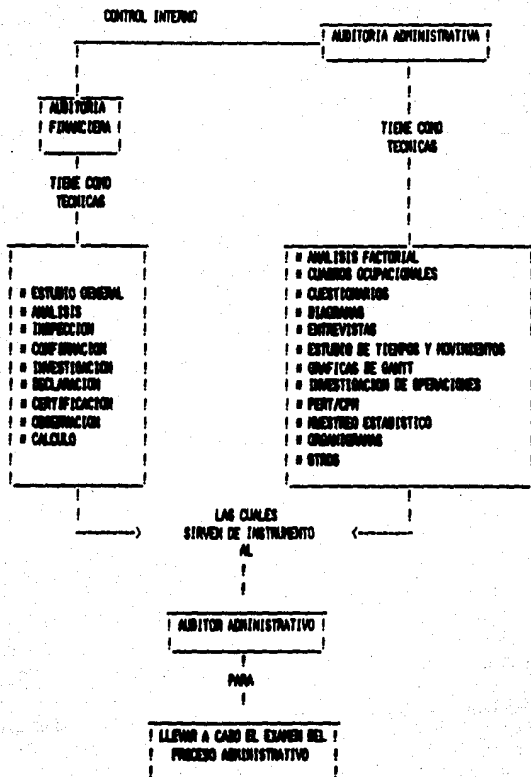
Como se pudo observar en los capítulos anteriores, la auditoría administrativa constituye el examen de la entidad en su conjunto o en cualquiera de sus partes (direcciones, gerencias, departamentos, etc.) en forma integral desde el punto de vista de la dinámica de su administración, es decir, que se examina su proceso administrativo. De esta forma al referirnos a una auditoría administrativa, estaríamos hablando de una auditoría-todo, mientras que al hablar de una auditoría financiera, operacional, etc., constituyen una auditoría- parte.

Por lo anterior, debemos entender que el conjunto de técnicas aplicadas en una auditoría financiera, operacional o de otro tipo, forman parte a su vez de las técnicas utilizables en la auditoría administrativa. En la (figura 17) se muestra en forma resumida esta relación.

La aplicación de las técnicas que se mencionan en este capítulo se hará de acuerdo a las necesidades y circunstancias que en cada caso se presenten. El auditor administrativo, deberá tener cuidado en la selección de éstas y deberá procurar estar al día en las que vayan surgiendo.

Es importante hacer notar que se reservó un capítulo específico para este tema porque su importancia lo amerita, amén de que pueden tener, las técnicas descritas, aplicación en cada una de las fases del proceso administrativo.

En la (figura 17) se hace mención a varias técnicas aplicables a la auditoría administrativa, y que de ninguna manera representan todas las que puede utilizar el auditor, de algunas de ellas a continuación se hace una breve descripción de sus características.



(FIGURA 17)

TECNICAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

<p>EL ANALISIS FACTORIAL Es una técnica que nos permite llevar a cabo la evaluación de los factores que intervienen en la administración de una empresa.</p>

CARACTERISTICAS:

Alfred W. Klein y Nathan Grabins Ky (Banco de México departamento de investigaciones 2da. edición) señalan que:

"El análisis factorial representa el control de las actividades de una empresa de acuerdo al punto de vista de la ciencia económica".

Para estos efectos se considera que la operación ideal de una entidad sería aquella en la cual sin tener necesidad de realizar inversiones adicionales, se pueda elevar su productividad o reducir sus gastos para obtener un mayor margen de utilidad.

Para lograr lo anterior, se deberán conocer las deficiencias que resulten en la operación de la misma, revisando que las funciones de cada departamento o grupo de actividades que realice la empresa se desarrollen con toda eficiencia.

Para el control de las actividades de una empresa, la ciencia económica ha determinado el llamado análisis factorial que en pocas palabras se sintetiza como el mejor control de los factores necesarios para la buena marcha de una empresa.

Dichos factores son los siguientes:

FACTORES

1.- Medio ambiente

FUNCIONES A DESARROLLAR

Mantener informada a la empresa sobre los cambios que ocurren en las condiciones externas para su debida orientación, e informar a su vez al exterior acerca de sus actividades.

FACTORES**FUNCIONES A DESARROLLAR**

- | | |
|--------------------------|---|
| 2.- Política y dirección | Fijar a la empresa objetivos razonables y proveerla de los medios para alcanzarlos de manera económica. |
| 3.- Productos y proceso | Seleccionar para su producción los artículos que, al mismo tiempo que prestan servicios a los consumidores, rindan beneficio a la empresa, y así mismo determinar los procesos adecuados de producción. |
| 4.- Financiamiento | Proveerse los recursos monetarios para efectuar las inversiones necesarias, así como para desarrollar las operaciones propias de la empresa. |
| 5.- Medios de producción | Dotar a la empresa de terrenos, edificios, maquinaria y equipo que le permitan efectuar eficientemente sus operaciones. |
| 6.- Fuerza de trabajo | Seleccionar, adiestrar y organizar un personal idóneo tratando de alcanzar la óptima productividad en sus labores. |
| 7.- Suministros | Suministrar a la empresa una corriente continua de materiales y servicios de calidad y precios convenientes. |
| 8.- Actividad productora | Organizar y efectuar las operaciones de producción en una forma eficiente y económica. |

FACTORES

FUNCIONES A DESARROLLAR

Adoptar las medidas que garanticen el flujo continuo de los productos al mercado y que proporcionen el óptimo beneficio tanto a la empresa como a los consumidores.

9.- Contabilidad y estadística

Establecer y tener en funcionamiento una organización para la recopilación de datos, particularmente financieros y de costos, con el fin de mantener informada a la empresa de los aspectos económicos de sus operaciones.

La determinación del correcto desempeño de los factores mencionados se obtiene en un 80% como mínimo de la contabilidad, de ahí la importancia de ésta dentro de la empresa; ahora bien, la auditoría nos da mayor seguridad en cuanto a las cifras que se tomen como base para realizar el análisis factorial.

Para llevar a cabo este análisis se toman en cuenta los datos que aporte la auditoría efectuada, donde de hecho ya empezarán a observarse deficiencias, asimismo se elaborarán razones entre los elementos que integran los factores, todo esto, más la información que se obtenga de la contabilidad y el conocimiento de algunas causas que limiten la acción o desenvolvimiento de la empresa, permitirán tener los elementos necesarios para elaborar una gráfica, donde se mostrará el grado de eficiencia en el cumplimiento de las funciones de cada uno de los factores en que se divide el análisis factorial.

Para poder elaborar la gráfica que se menciona, se analizan los elementos de cada uno de los factores en estudio y se califica cada una de las funciones que se desarrollan en tres grupos a saber:

- | | |
|-----------------------|-----------|
| (A) Buena | 100% o 1 |
| (B) Mediana o regular | 50% o 1/2 |
| (C) Deficiente o mala | 25% o 1/4 |

Al realizarse el cómputo final, el resultado obtenido nos permitirá conocer el grado de eficiencia desarrollada y a su vez determinará dentro de dicha gráfica los grados de cumplimiento de cada factor. (1)

(1) C. P. Henoc Regalado - Auditoría III Edit. SOID, S. A.
pág. 58 y 59.

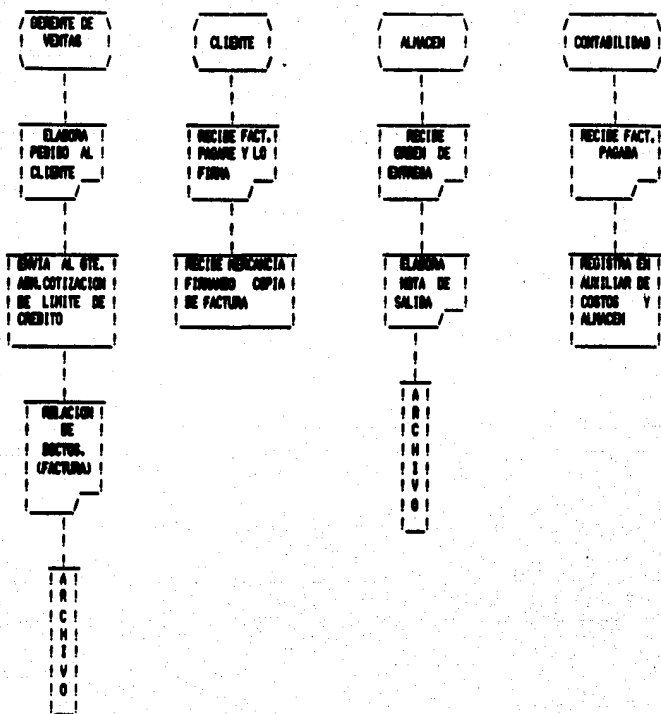
! los DIAGRAMAS son representaciones !
! gráficas de la secuencia lógica de !
! procedimientos, sistemas o funciones !
! para facilitar su estudio y !
! comparación. (figura 18) !

Los diagramas más comunes y utilizados son los siguientes:

- . Diagrama productos
- . Diagrama hombre
- . Diagrama de flujo
- . Diagrama de operaciones

! Las GRAFICAS DE GANTT son un !
! instrumento para la planeación !
! y programación de un proyecto. !

Su aplicación en la actualidad tiene diversos propósitos y muchas adaptaciones, pero todas ellas destacan la importancia de los valores de tiempo en la planeación (figura 19).



(FIGURA 10)

DIAGRAMA DE FLUJO DE VENTAS A CREDITO
DE UNA EMPRESA COMERCIAL.

CONCEPTO	JUNIO		SEPTIEMBRE		DICIEMBRE		M A R I O	
	1-15	16-30	1-15	16-30	1-15	16-30	1-15	16-30
Entrevistas preliminares	0000							
Contratación de servicios y otros	0000							
Asignación de auditores	0000	0000						
Auditoría previa			00	00000000	00000000			
Programas de auditoría	0000	00000						
Auditoría final					00000000	00000000	0000	
Supervisión de auditoría	0000	00000000	00000000	00000000	00000000	00000000	0000	
Elaboración de informe								000
Supervenciones y recomendaciones								000
Presentación del informe								0000

(FIGURA 19)

OFICINA DE CONTABILIDAD
 PLANEACION DE UNA AUDITORIA FINANCIERA
 (ASPECTOS GENERALES)

! Los ORGANIGRAMAS son la representación !
! gráfica de los aspectos más importantes !
! de una estructura de organización. !

En el capítulo 6 se presentan ejemplos y descripción de éstos.

! La INVESTIGACION DE OPERACIONES es la !
! aplicación del método científico y el !
! empleo de técnicas matemáticas para !
! solucionar problemas operativos en una !
! entidad, suministrando a la dirección !
! de la misma, una base cuantitativa !
! para la toma de decisiones y ejecución !
! de acciones correctivas. !

El autor Arthur Clark dice que la investigación de operaciones es el "arte de ganar guerras sin pelear". Esta definición está influida por el gran éxito que tuvo la investigación de operaciones en el plano de la guerra, pero desde luego, de ninguna manera es aplicable al ámbito de los negocios. Los señores Churchman, Ackoff y Arnoff en su libro "Introducción a la Investigación de Operaciones", dicen: "Investigación de operaciones es la aplicación de herramientas, técnicas y métodos científicos, a la solución de los problemas de la operación de cualquier sistema, de tal manera que nos permita ejercer un control de dicho sistema mediante las soluciones óptimas a los problemas que presenta. Como ustedes ven, es aplicación de métodos científicos para tomar decisiones eficaces."

La investigación de operaciones se basa en la experimentación y construcción de modelos matemáticos tomados de las leyes naturales; se trata de reproducir en forma matemática todos los elementos y circunstancias que rodean un determinado problema en particular, obteniendo de esa manera el famoso modelo matemático que será la fórmula que nos sirva para resolver la incógnita que se plantea.

Las técnicas y áreas que con mayor frecuencia son aplicadas se enumeran a continuación:

1.- Teoría de las probabilidades.

Su aplicación:

- Manejo de inventarios
- Planeación de capital
- Manejo de inversiones etc.

2.- Teoría del muestreo.

Su aplicación:

- Control de calidad en la industria
- Control de calidad en la oficina
- Control de producción e inventario
- Análisis del sistema de distribución
- Investigación de mercados etc.

3.- Teoría las colas.

Su aplicación

- Cualquier operación de esperar

4.- Teoría de juego o teoría de las decisiones.

Su aplicación:

- Competencia. (2)

! EL PERT/CPM, son técnicas para!
! la planeación y control de!
! proyectos. (figura 20) !

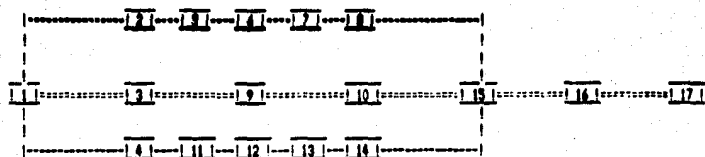
El PERT y CPM fueron desarrollados independientemente y aplicados por primera vez durante los últimos años de la década de 1950. Inicialmente, el PERT fue diseñado como una técnica de reporte para valorar y controlar el progreso fase a fase de los diversos proyectos del programa de proyectiles dirigidos Polaris (que cubría numerosos contratistas y subcontratistas). El CPM, por otra parte, fue concebido originalmente como una técnica de planeación, orientada a computadoras, diseñada para controlar proyectos de construcción, de ingeniería y de mantenimiento de plantas.

Desde que el PERT y el CPM aparecieron por primera vez, todas sus diferencias aparentes han desaparecido. En efecto, las características de una técnica han sido incorporadas a la otra, y viceversa. Una diferencia que frecuentemente se acostumbraba citar, por ejemplo, era que PERT resultaba más adecuado para proyectos de investigación y desarrollo en los cuales aparecían más incertidumbres. Se decía que el CPM era efectivo especialmente en proyectos cuyos diversos trabajos podían ser estimados en tiempo y costo con una aproximación razonable, tales como la construcción de un edificio. Sin embargo, en años recientes estas diferencias, si alguna vez fueron válidas, han desaparecido.

El diagrama de flechas, o "red", es común a ambos métodos. Es en los cálculos que se hacen y en el énfasis que se pone sobre varios aspectos de la red, donde surgen diferencias. Pero, nuevamente, las variaciones entre la manera en que dos personas emplean ya sea el PERT o el CPM, pueden ser mayores que las diferencias entre las técnicas mismas. El punto importante es que se desarrolla un modelo de trabajo de un proyecto creando un plan maestro a partir del cual puede prepararse un programa realista. Esto es cierto cualquiera que sea el método empleado. La

METODO DEL CAMINO CRITICO (CPM)

PROGRAMA DE ENTREVISTAS A LA PLANTA EN TOLUCA
Y SECURALES EN GUADALAJARA Y MONTERREY.



CAMINO CRITICO -----

ACTIVIDAD	SECUENCIA DE A:	TIEMPO (HORAS)	COSTO (SIN CENTAVOS)	INICIO MS TEMPORAL	SOLUCION TERMINACION MS TABLA	RESERVA
AUDITOR A VIAJA A PLANTA	1- 2	2	4850	0	7	5
AUDITOR B VIAJA A GUAD.	1- 3	8	17400	0	8	CRITICO
AUDITOR C VIAJA A MONTERREY	1- 4	2	16850	0	8	6
A ENTREVISTA GERENTE	2- 5	1	2125	2	8	5
A ENTREVISTA SUPERVISORES	5- 6	3	4375	3	11	5
A ENTREVISTA OBREROS	6- 7	5	10625	6	16	5
A ENTREVISTA EMPLEADOS	7- 8	3	4375	11	19	5
B ENTREVISTA GERENTE	3- 9	1	2125	8	9	CRITICO
B ENTREVISTA EMPLEADOS	9-10	4	8300	9	13	CRITICO
C ENTREVISTA GERENTE	4-11	1	2125	2	9	4
C ENTREVISTA EMPLEADOS	11-12	5	10625	3	14	4
C VIAJA A LAREDO	12-13	2	3850	8	16	6
C ENTREVISTA A PROVEEDOR	13-14	3	4250	10	19	4
A VIAJA A MEXICO	8-15	2	4250	14	21	5
B VIAJA A MEXICO	10-15	8	17000	13	21	CRITICO
C VIAJA A MEXICO	14-15	2	4250	13	21	6
EVALUACION DE ENCUESTAS	15-16	20	76630	21	41	CRITICO
ELABORACION DEL INFORME	16-17	4	12000	41	45	CRITICO

EL CAMINO CRITICO ES 45 HRS.

EL TOTAL DEL COSTO PARA ESTE TRABAJO ES 6 210225

(FIGURA 20)

aplicación del enfoque básico, que puede ser denominado planeación de operaciones, es más importante que las reglas específicas por medio de las cuales se aplica la técnica (ya sea PERT o CPM).

Ambas técnicas son igualmente aplicables a la planeación, dirección y control, y ambas son igualmente aplicables a cualquier clase de proyecto, desarrollo e investigación, construcción, ingeniería, introducción de un nuevo producto, campañas publicitarias, planeación de compañías, operaciones militares tácticas y así por el estilo siempre, y cuando los siguientes conceptos se tengan constantemente en mente:

1. La planeación debe estar ligada a la operación que se va a realizar; esto es, el plan debe estar orientado hacia la actividad. Intentar planear con una orientación a "eventos clave" puede producir la respuesta equivocada.
2. La preparación de informes puede ligarse a la terminación (parcial o total) de las actividades, o puede unirse a la llegada, o a la fecha esperada de llegada, a un evento clave del proyecto. Si se selecciona una orientación a eventos para propósitos de reporte, entonces, tal sistema puede establecerse, de manera adecuada, solamente a partir de un plan orientado a actividades.

Cuando se aplican de una manera adecuada, estos sistemas garantizan una acuciosa planeación, programación y control de proyectos complicados, pues proporcionan:

1. Una base disciplinada para planear el proyecto.
2. Un cuadro claro y fácil de entender del alcance del proyecto.
3. Un método para evaluar planes y objetivos alternativos.
4. Un programa realista para todas las operaciones.
5. Una comunicación eficaz entre las distintas personas que intervienen.
6. Una indicación de actividades o tareas que son críticas desde el punto de vista del itinerario.
7. Encauzamiento de la atención directiva a las áreas críticas.
8. Evaluación precisa del tiempo y costo contra el programa.
9. Una estructura para una mejor programación de la fuerza de

trabajo, recursos económicos, equipo, abastecimientos y otros recursos. (3)

(3) Martino - Determinación de la Ruta Crítica Edit. Técnica, S.A.

Los CUESTIONARIOS sirven como guía para buscar respuestas a interrogantes relacionados con diversos aspectos de algo sujeto a estudio.

Representa una de las técnicas más utilizadas en auditoría (administrativa, financiera, etc).

A continuación se presentan cuestionarios de cada una de las fases del proceso administrativo. (4)

CUESTIONARIO SOBRE PLANEACION.

1.- Son precisos los objetivos?

El mejor plan puede tornarse ineficaz, si está configurado por objetivos que no son los deseados por la empresa, y esto sucede, si antes de hacer los planes no se precisan los objetivos.

2.- Contribuyen los planes y los que de ellos se derivan, a la consecución de los objetivos de la empresa?

3.- Se logran los objetivos de la empresa con el máximo de eficacia y el mínimo de esfuerzos, puestos en práctica los planes?

Es obvio que los planes, por la propia razón de ser de la empresa organizada, deban contribuir a lograr los objetivos de la misma. Así también, si un plan no contribuye a lograr eficazmente los objetivos con un gasto económico de esfuerzo individual, debe desecharsele.

(4) Cuestionarios del trabajo presentado por el Dr. Roberto Macías Pineda en el programa doctoral de la ESCA, citado por Fabian Martínez V. El contador Público y la Auditoría Administrativa Edit. PAC excepto el cuestionario de integración.

4.- Es base la planeación de la integración, la dirección y el control?

La planeación es primordial en todos los aspectos de la dirección. No pueden desempeñarse las funciones de la dirección sin conocer los objetivos y sin una política que sirva de guía.

5.- Corresponde a todos los jefes de la empresa la función de la planeación?

Aunque tanto por definición como por la práctica, la función de fijar los objetivos a lograr y las políticas a seguir corresponde a los altos directivos, es evidente que cada jefe de departamento debe contribuir, con base en esos objetivos y políticas a la estructuración de los planes que a su nivel corresponden.

6.- Están acordes los encargados de la planeación en utilizar bases consecuentes?

Para obtener la debida coordinación en la planeación deben adoptarse bases que no funcionen aisladamente ni se interfieran entre sí, sino que sean unas, consecuencia de las otras.

7.- Existen políticas que sirvan de lineamiento a la planeación?

Las políticas a seguir establecen el marco en que deben dictarse las decisiones tendientes a la consecución de los objetivos de la empresa, porque de otra manera cada dirigente tomaría las decisiones según su juicio y esto traería como consecuencia la confusión que impediría el logro de los objetivos.

8.- Para cuanto tiempo se han formulado los planes?

Toda empresa tiene objetivos a largo plazo y a corto plazo y debe hacer planes en consecuencia. Para la consecución de los primeros, se establecen planes generales que sirven de lineamiento a los planes que para lograr los objetivos a corto plazo se elaboran con mayor detalle.

9.- Conocen los encargados de la planeación la relación que existe entre su departamento y el de los demás?

Todo dirigente que participe en la planeación debe estar enterado de las relaciones de su departamento con los otros, así como de las bases y normas de planeación que afecten su ámbito directriz, para poder lograr que la planeación total sea un todo consecuente y coordinado.

10.- Se ha elegido al hacer la planeación la mejor alternativa de línea de acción para lograr los objetivos de la empresa?

El proceso de planeación lleva inherente la selección de aquella alternativa de funcionamiento que mejor permita a la empresa conseguir sus objetivos.

11.- Se han determinado los factores que delimitan la resolución de los problemas que surjan por la alternativa elegida?

La resolución de los problemas que surjan por la alternativa escogida, debe tener factores que la delimiten y eviten que se pierda tiempo y se incurra en gastos innecesarios al examinar todas las facetas del mismo o se corra el riesgo de dar demasiada importancia a factores que no son necesarios para tomar la decisión.

12.- Están elaborados los planes con el tiempo suficiente para cumplir con los compromisos contraídos por la empresa?

La elaboración de planes a mayor tiempo sería antieconómica para la empresa y a menor tiempo sería peligrosa.

13.- Es flexible la planeación?

Los planes deben prever los cambios que deban introducirse en los mismos, para poder amoldarse a las variaciones de las circunstancias, y volver a tomar su dirección básica.

14.- Se comprueban continuamente los acontecimientos y expectativas para modificar los planes con el fin de rectificar

la dirección hacia los objetivos presupuestos?

Puede suceder que no obstante haberse ejecutado sistemáticamente los planes, la empresa se desvíe del objetivo, por lo cual es necesario comprobar continuamente tanto los hechos como las expectativas, para hacer las rectificaciones necesarias con el fin de lograr el objetivo.

15.- Se han establecido los planes considerando lo que probablemente pueden o no hacer los competidores?

Los mejores planes no obstante estar lógicamente elaborados, pueden verse afectados en su ejecución por acciones de los competidores o de las personas que tienen relación con la empresa, en esa virtud, los planes deben elaborarse tomando en cuenta esas circunstancias.

CUESTIONARIO SOBRE LA INTEGRACION

1.- Existe un departamento de personal?

En entidades en que el volumen de personal es considerable, es importante la existencia de un departamento específico que se encargue de manejar la integración del elemento humano.

2.- Cuales son las fuentes de reclutamiento?

En toda entidad debe establecerse una relación adecuada entre la calidad del personal requerido y las fuentes de reclutamiento.

3.- Cuales son los métodos más usuales para la selección del personal?

4.- Se cumplen todos los pasos establecidos en el proceso de selección del personal?

Es recomendable que en la selección del personal se utilicen más de uno de los métodos señalados y se de cumplimiento a los pasos que integran este proceso con el fin de tener un mayor grado de confiabilidad del personal seleccionado.

5.- Cuántos tipos de contratos se manejan en la entidad?

Es necesario que se cuente con el tipo de contrato idóneo al personal requerido, de manera que concuerde con el tipo de trabajo a desarrollar, tiempo, prestaciones adicionales, obligaciones y derechos, etc.

6.- El proceso de inducción del personal se realiza de acuerdo a políticas establecidas para tal efecto?

7.- Se tiene establecido un adecuado programa de capacitación, en todos los niveles de la estructura orgánica?

Esto genera que el personal se desempeñe en forma eficiente mediante un cambio que le permita afrontar las exigencias de su trabajo.

8.- Se capacita al personal nuevo hasta asegurarse que conoce sus labores?

Tiempo y esfuerzo se desperdician si al empleado sólo se le indica su puesto, pero sin señalarle las labores que pertenecen al mismo, la forma de desempeñarlas y las relaciones que tienen con otras labores.

9.- Se procura "poner al hombre adecuado en el puesto adecuado"?

La observación de esta norma permite alcanzar eficiencia y cooperación.

10.- Se llevan a cabo estudios detallados de las características y valuación de cada puesto?

Con lo anterior se logra conocer los requisitos del puesto, para desempeñarlos con posibilidades de éxito y establecer la correcta organización y remuneración del personal.

11.- Con qué frecuencia se lleva a cabo una calificación de méritos al personal?

12.- La localización del centro de trabajo se hizo con base en un estudio en que se consideraran factores ambientales, de mercado, abastecimiento, etc. de acuerdo a las necesidades de la entidad?

13.- Existe un departamento independiente de compras?

14.- En qué nivel de la estructura orgánica de la entidad se encuentran los departamentos de personal y compras, de quién dependen?

Cuando por alguna razón no se da la importancia que estos departamentos tienen en la entidad, y por lo tanto no se les proporciona los elementos requeridos, puede ser la causa de las situaciones más peligrosas o inconvenientes en la operación normal de la entidad.

QUESTIONARIO SOBRE ORGANIZACION.

1.- Contribuye la organización, considerada en conjunto y en cada una de sus partes, a la consecución de los objetivos de la empresa?

2.- Alcanza la organización sus fines con el máximo de eficiencia y el mínimo de esfuerzo?

La organización debe mostrar que es efectiva proporcionando a las personas que manejan a la empresa, medios para lograr los objetivos de ésta, tanto considerada en conjunto, como en cada una de sus partes. Pero no basta que la empresa logre sus objetivos eficazmente, sino que debe hacerlo con el mínimo de esfuerzos.

3.- Está debidamente calculado el número de subordinados que puede controlar cada jefe?

La organización existe porque hay un límite en el número de subordinados que puede controlar cada jefe y por lo tanto es necesario dividir las operaciones, agrupar las actividades y delegar la autoridad en función a ese criterio.

4.- Existe una línea definida desde la dirección hasta el último de los subordinados?

Todos los eslabones de la cadena de la autoridad deben conocer perfectamente al que les antecede y delimitar al que les sigue.

5.- Tiene el subordinado ante su superior una responsabilidad absoluta y es responsable éste de las actividades de sus subordinados?

Lo anterior implica que se delimite la delegación de autoridad para que el subordinado, no tenga excusas en caso de incurrir en falta en el desempeño de su cometido y por otra parte, el superior que delegó la autoridad tampoco las tenga, por ser un cometido que, correspondiéndole, delegó en otra persona.

6.- Es la responsabilidad exigida a la autoridad delegada?

Lo anterior significa que no puede exigirse a una persona

responsabilidad por actos para cuyo desempeño no se otorgó la autoridad necesaria.

7.- Responde y obedece el subordinado ante un solo superior?

Es inquestionable la confusión que crea el que los empleados obedezcan a diferentes personas, por lo cual no pueden ser responsables ante nadie por los actos cometidos.

8.- Son sometidas ante un nivel superior en la organización sólo aquellas decisiones que no pueden ser tomadas en un nivel determinado?

Las decisiones deben ser tomadas por el nivel a que corresponden con el objeto de no recargar el trabajo de los superiores, aun cuando éstos puedan hacerlas mejor, y así dejar que se apliquen a la resolución de los principales problemas de la empresa.

9.- Están divididas las operaciones de la empresa y agrupadas las actividades en el número óptimo para la consecución efectiva y eficiente de los objetivos de la empresa.

10.- Está claramente definido el contenido de los cargos encomendados y su relación entre sí?

Como ya se apuntó, la razón de ser de la organización es de establecer, en base al número de personas que un individuo puede manejar, los grupos de actividades de la empresa y el número de operaciones en que se dividen para asignar a cada individuo claramente una o varias de esas operaciones e indicarle la relación con las que ejecutan otras labores.

11.- Existe un equilibrio entre las diferentes fases de la organización?

Al establecer un sistema se debe vigilar que las desventajas del mismo queden compensadas con las ventajas que ofrezca.

12.- Puede adaptarse la organización a cualquier cambio en el medio ambiente para la consecución de los objetivos de la empresa?

El sistema establecido debe tener la cualidad de poder introducir cambios en su estructura cuando los cambios en las situaciones así lo requieran, porque de otra manera, al poco tiempo sería inaplicable.

13.- Asegura la organización su continuidad, estableciendo métodos que permitan la sustitución de elementos y personas sin afectar su funcionamiento?

En toda organización se debe procurar que cada individuo entrene a otro en el puesto que desempeña para que en el caso de que falte, pueda hacerse el trabajo sin perjuicio para la empresa. Así también, debe procurarse que los métodos o los elementos de trabajo puedan ser sustituidos por otros, cuando las circunstancias lo requieran sin entorpecer la marcha de la empresa.

14.- Tienen las personas a quienes se les ha otorgado autoridad las necesarias facilidades para ejercer ésta?

La delegación de autoridad debe implicar el otorgamiento de los elementos necesarios y del personal idóneo para el desempeño de la comisión, la no interferencia en los órdenes que imparta el delegado, y el pleno uso de los elementos de que dispone.

CUESTIONARIO SOBRE DIRECCION

1.- Incita el superior en sus subordinados el deseo de contribuir eficientemente a la consecución de los objetivos del grupo?

2.- Logra el dirigente con su guía y supervisión hacer que la consecución de los objetivos individuales se armonice con los del grupo?

3.- Se logran los objetivos de grupo con el mínimo de costo y sin malestar, debido a la correcta aplicación de las técnicas, comunicaciones y actividades de la dirección?

La dirección debe tener como meta que cada empleado tenga el deseo de contribuir con su máximo esfuerzo a la consecución de los objetivos del grupo, que exista la debida armonía entre los objetivos individuales y los del grupo y que como consecuencia de lo anterior, esos objetivos se logren con el máximo de eficacia y el mínimo de costo y sin molestar, porque de otra manera, no obstante contarse con una excelente planeación y organización, los resultados no serian los esperados.

4.- Responden los subordinados ante un solo superior?

5.- Vigila personalmente el superior las labores del subordinado?

6.- Es la técnica adoptada en la dirección la apropiada para la persona que realiza el trabajo y para la tarea que realiza?

El carácter de relación personal de la dirección se hace aparente en las tres preguntas anteriores, en efecto, en ese principio se basa el que una persona para que rinda más deba responder sólo ante un superior, porque de esa manera se evitan problemas de prioridad y órdenes contradictorias, así como el de que el superior le dé un trato de persona a su subordinado y no sólo el de un elemento de trabajo, dando como resultado que el subordinado desee dar un mayor rendimiento para corresponder al trato del superior; y también, el de que el superior debe aplicar su criterio en la elección de la técnica apropiada para realizar una tarea que se adapta a las características del subordinado.

7.- Respetan los dirigentes superiores las órdenes dadas por los jefes inferiores?

Los jefes inferiores deben ser respetados siempre por los empleados y esto no se logrará, si los jefes superiores modifican las órdenes dadas por aquellos.

8.- Se cuida de comunicar a los jefes inferiores los planes que se van a hacer y las instrucciones generales acerca de su funcionamiento, dejando a su criterio la elección de las órdenes que habrán de dar para realizarlos?

El jefe de categoría inferior debe de ser intérprete de las instrucciones recibidas y no mensajero de las mismas.

9.- Es la dirección el centro de comunicaciones de la organización?

Aunque es cierto que en cuestiones de detalles de los planes, los diferentes elementos de la organización pueden comunicarse entre sí, también es cierto que el director debe ser el elemento coordinador de toda la información y quien reciba y comunique las decisiones acerca de los planes, para lograr así la máxima contribución al objetivo de toda la organización.

10.- Comprenden efectivamente quienes reciben una información, su alcance y sentido?

La importancia de la información descansa en la recepción y no en su envío, porque no basta que quien la da la conozca perfectamente y la comunique, sino que es necesario que quien la recibe la comprenda para que pueda realizar los deseos del superior. El dirigente debe darle una forma clara y concisa y comprobar que ha sido debidamente comprendida.

11.- Se obtienen los informes directamente de la fuente que los produce y no a través de intermediarios?

La información se obtiene con mayor rapidez y precisión en beneficio de la empresa, si se obtiene directamente de quien la debe proporcionar y no a través de intermediarios, porque cada uno de éstos puede deformarla de acuerdo con su criterio. La

aplicación del principio de la unidad de mando y el de la escala en la dirección, sólo debe hacerse cuando se refiere a una decisión y no cuando se refiere a una información.

12.- Conoce y hace uso, la dirección de los grupos organizados informalmente en el seno de la organización?

En el seno de toda organización se forman grupos de personas que por sus actividades afines se reúnen con el fin de cambiar información en una forma más útil y rápida; todo dirigente eficiente debe conocer esos grupos y saber hacer uso de los mismos, para recibir y transmitir información en beneficio de la organización formal de la empresa.

13.- Se resuelven inmediatamente los conflictos surgidos?

En el seno de una organización no deben existir situaciones inciertas que impidan que los empleados desempeñen con eficiencia sus labores.

14.- Se procura enseñar a los jefes a mandar y no sólo a hacer las operaciones?

Dirigir quiere decir: "hacer a través de", por lo que es más importante para un jefe saber mandar bien, que conocer sólo la técnica a seguir, aunque, su conocimiento general no puede excluirse.

15.- Saben guiar los dirigentes a sus subordinados?

Aunque el dirigente posee poder para hacer que el subordinado cumpla con su deber, es preferible que posea la habilidad necesaria para guiarlo en el cumplimiento del mismo, otorgándole las mejores oportunidades, tanto para ese fin, como para el de alcanzar sus objetivos personales.

CUESTIONARIO SOBRE CONTROL

1.- Contribuye el control a conseguir los objetivos del grupo, por medio del señalamiento oportuno de las desviaciones, en tal forma que sea posible aplicar una acción correctiva?

La determinación de un error o de una desviación en los planes no es útil si no se señala con tiempo para corregirla, y, aún así, no pasaría de ser un entretenimiento si no se indica cuál debe ser la acción correctiva.

2.- Actúa eficientemente el control descubriendo con eficacia las desviaciones y con el mínimo de consecuencias desfavorables?

Un sistema de control puede ser perfecto para cubrir las desviaciones, pero de tal manera engorroso, que los costos de tiempo empleado superen el valor del error descubierto.

3.- Ejerce sólo el responsable de una actividad el control sobre la misma?

En toda organización de cierta importancia pueden existir departamentos que vigilen las actividades y descubran las desviaciones de los planes, pero su función debe ser exclusivamente la de informar acerca de esas desviaciones al dirigente responsable para que este sea quien ejercite la acción correctiva, pues sólo así se le podrá hacer plenamente responsable de los resultados de la actividad que se le encomendó.

4.- Está el control encaminado principalmente a rectificar y evitar así daños para la empresa, que perder el tiempo en señalar exactamente las desviaciones pasadas con fines exclusivamente estadísticos (aunque es indiscutible el papel que desempeñan los datos históricos en la toma de decisiones)?

5.- Se basa el control principalmente en la alta capacidad de los directivos y no en la corrección de las desviaciones descubiertas?

El control es más eficiente si descansa, principalmente, en la seguridad de que los dirigentes cometen errores en el desarrollo de sus actividades y no sólo en la eficacia del

control para descubrir los errores de esos dirigentes, que puede hacer que, por la confianza que despierta, no dé mayor importancia a la selección del personal.

6.- Es el control reflejo de los planes?

La técnica o los procedimientos usados en el control de actividad, deben estar basados en los planes para la realización de la misma.

7.- Están los controles acordes con la estructura de la organización?

Los controles deben ser aplicables al ámbito de autoridad de cada dirigente, reflejando así la estructura de la organización de la empresa.

8.- Satisface el control establecido las necesidades personales del dirigente?

Los instrumentos de control tienen valor real escaso si no pueden o no quieren ser utilizados por el dirigente y esto puede acontecer si no se adaptan a sus necesidades, sus conocimientos, su capacidad, sus aptitudes, o, en última instancia, a sus deseos.

9.- Se basa el control en normas objetivas, precisas y apropiadas, que reduzcan la influencia de factores personales al menor grado posible?

Cada plan debe tener medidas de efectividad sencillas y específicas que indiquen si se está cumpliendo. Esos requisitos son necesarios porque el control lo realizan personas, las cuales están sujetas a la influencia de factores personales que le impiden valorar las actuaciones en forma objetiva. así también, el subordinado que conoce las normas a que está sujeta su actividad la realizará mejor.

10.- Se realiza el control de las actividades por medio de la atención exclusiva del dirigente a los puntos clave de ellas?

Un sistema de control que siguiera al detalle todas las operaciones incurriría en un desperdicio innecesario. El dirigente debe enfocar su atención hacia aquellos puntos claves que le indiquen que el plan se está realizando y que podrá llevarse a cabo y no en aquellas que le indiquen exactamente cómo se está realizando.

11.- Se basa el funcionario del control en la atención primordial de las excepciones?

El control debe enfocarse al estudio de las desviaciones importantes que se hayan realizado en los puntos clave, tanto si son malas, y no en el estudio de las cosas que se realizaron conforme al plan previsto, para así evitar pérdidas de tiempo y de esfuerzo. La eficiencia se aumenta considerablemente al concentrarse la atención del director solo en aquellos puntos ejecutivos que significan variación en la rutina o plan.

12.- Tienen los controles la suficiente flexibilidad para seguir siendo efectivos cuando fallan los planes?

Los controles no deben estar ligados a un plan de tal forma que si éste falla o cambia, sean inútiles. Deben poder mostrar los desaciertos de los planes y conservar el control de las operaciones a pesar de ellos.

13.- Es revisado periódicamente el sistema de control?

Como resultado de la dinámica de la empresa las normas de control y los puntos claves están sujetos a cambios, en esa virtud, deben revisarse periódicamente para permitir que el sistema cumpla sus propósitos.

14.- Se toman medidas para corregir las desviaciones de los planes (tanto las realizadas como las que puedan producirse) por medio de una planeación, organización y dirección adecuadas?

No existe control, y hay un despilfarro de tiempo directivo, si el descubrimiento de las desviaciones no es seguido por una acción tendiente a modificarlas. Esta puede ser una reorganización, la sustitución de un subordinado o su capacitación, pero en cualquier caso, debe tomarse. Lo anterior

implica que debe ser el dirigente responsable de las operaciones quien ejerza el control, y no otro departamento que no sea directamente responsable de la realización del plan.

Los cuestionarios mencionados anteriormente, son de carácter general; dependiendo de las características de la auditoría, éstos serán más profundos, completos y específicos.

Como ejemplo de un cuestionario de una área específica, a continuación se presenta uno relacionado con un departamento de proceso de datos en entidades comerciales e industriales:

CUESTIONARIO:

1.- Qué denominación recibe el Departamento donde se procesa la información? _____

2.- De qué puesto depende? _____

3.- Señale que áreas de la Compañía están integradas a la computadora y en que porcentaje:

A R E A	100%	80%	60%	40%	20%	10%
a) Producción	_____	_____	_____	_____	_____	_____
b) Contabilidad	_____	_____	_____	_____	_____	_____
c) Presupuestos	_____	_____	_____	_____	_____	_____
d) Compras	_____	_____	_____	_____	_____	_____
e) Ventas	_____	_____	_____	_____	_____	_____
f) Mercadotecnia	_____	_____	_____	_____	_____	_____
g) Crédito y Cobr.	_____	_____	_____	_____	_____	_____
h) Nóminas	_____	_____	_____	_____	_____	_____
i) Personal	_____	_____	_____	_____	_____	_____
j) Control de Inventarios	_____	_____	_____	_____	_____	_____
k) Otras (diga cuáles)	_____	_____	_____	_____	_____	_____

4.- Por cuánto tiempo (horas-máquina) promedio al mes utilizan su computadora _____ Hr.

5.- Cuántos turnos trabaja el computador _____ Turnos.

6.- De qué áreas está formado su departamento y cuántas personas laboran en cada una de ellas:

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____

7.- Señale qué funciones desarrollan en su Departamento:

	SI	NO
a) Control de documentos-fuente mediante calendario de fechas y horas límite	___	___
b) Control de volúmenes de documentos-fuente	___	___
c) Revisan que los documentos estén completos y correctos	___	___
d) Controlan la entrada y salida de documentos a capturar	___	___
e) Controlan los errores de cada capturista	___	___
f) Conocen la productividad y eficiencia de cada capturista	___	___
g) Controlan la producción de la computadora por medio de un programa de trabajo	___	___
h) Conocen los tiempos promedio para cada trabajo que emite el computador	___	___
i) Controlan la entrada y salida de personas ajenas al Departamento	___	___
j) Controlan los archivos de Departamento (Discos, cintas, tarjetas, etc.)	___	___
k) Cuentan sus archivos con protección contra siniestros, robos, sabotajes, etc.	___	___
l) Existen respaldos (bak up) de todos los archivos	___	___
m) Elaboran dentro del Departamento los programas para la computadora	___	___
n) Efectúan en el Departamento el análisis de sistemas	___	___
ñ) Cuentan con cifras de control para los procesos	___	___
o) Llevan un calendario de control para entrega de reportes	___	___

SI NO

p) Otras (señale cuáles) _____

8.- Cuáles Sistemas tienen integrados entre sí _____

9.- Cuánto tiempo (Horas-máquina) al mes utiliza la Computadora para:

a) Producción normal _____ hrs.

b) Pruebas de sistemas y programas _____ hrs.

10.- Qué archivos maestros manejan _____

11.- Cómo están organizados sus archivos maestros:

Discos _____ Cintas _____ Tarjetas _____ Otros _____

12.- Configuración del Equipo:

	No.	Marca	Mod.	Cap.	Costo Renta y/o adquisición
Unidad Central de Proceso	_____	_____	_____	_____	_____
Unidades de disco	_____	_____	_____	_____	_____
Discos	_____	_____	_____	_____	_____
Unidades de Cintas	_____	_____	_____	_____	_____
Cintas	_____	_____	_____	_____	_____
Lectora Perforadora	_____	_____	_____	_____	_____
Impresora	_____	_____	_____	_____	_____

	No.	Marca	Mod.	Cap.	Costo Renta y/o adquisición
Consola	_____	_____	_____	_____	_____
Otros	_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____	_____

13.- Por cuánto tiempo al mes tienen rentada su computadora _____ hr.

14.- Cuenta con el apoyo de la Gerencia en lo que se refiere al desarrollo de su trabajo Sí _____ No _____
por qué? _____

15.-Cuál es la actitud de los demás Departamentos de la Empresa en lo referente a:

- a) Proporcionan información (Documentos) a tiempo para que puedan desarrollar sus procesos? Sí _____ No _____
- b) Utilizan adecuadamente los reportes emitidos por el Departamento _____

17.-Cuál es el capital social de la Empresa \$ _____

18.-Cuál es su promedio anual de ventas \$ _____

Empresas: Comercial _____ Industrial _____
Nombre y puesto del entrevistado _____

ENTREVISTADOR _____

FECHA _____

CAPITULO 10

10. EL INFORME

En el primer capítulo, se comentó cómo debe efectuarse la auditoría administrativa, y cuales eran sus etapas fundamentales; en la (figura 2) contenida en ese capítulo, se puede observar que la última etapa del desarrollo de la auditoría, concluye con el informe.

Una vez analizada la información relacionada con el objeto de la auditoría, el auditor está en aptitud de poder señalar la situación en la que se encuentra la empresa. El informe es entonces el resultado obtenido de la revisión para la cual han sido contratados los servicios del auditor administrativo.

La empresa tiene la necesidad de conocer cómo se encuentra y al igual que el informe de la auditoría de estados financieros, donde se indica su situación financiera a una fecha determinada, la auditoría administrativa indica también la situación de la empresa a una fecha determinada, sólo que en una forma integral, es decir, la auditoría administrativa se lleva a cabo examinando las etapas del proceso administrativo, que como se mencionó en el capítulo tres, constituye la dinámica de la administración.

La periodicidad en cuanto a la presentación del informe, puede variar de acuerdo a las características de la auditoría; existen informes previos o finales, ya sea sobre una área de la entidad o bien en forma total.

Para que un informe sea considerado como útil y profesional, debe de contar con los requisitos de forma y contenido que a continuación se mencionan:

REQUISITOS DE PRESENTACION:

* Redacción clara y comprensible;

Es recomendable que el informe se redacte de tal manera, que sea accesible de ser interpretado por quien lo va a recibir. Para lograr esto, se debe evitar el uso de tecnicismos o palabras rebuscadas de difícil comprensión.

* Debe estar escrito con limpieza;

* Deberá, según sea el caso, de acompañarse de todos aquellos documentos que sirvan de soporte en la información, que a juicio del auditor sea necesario para la interpretación correcta del informe

Los dos requisitos anteriores, cumplen con las normas de auditoría emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos A. C. referentes a el cuidado y diligencia profesionales, así como la referente a la obtención de evidencia suficiente y competente las cuales se comentan en el capítulo número dos.

* Las conclusiones deben ser convincentes y estar debidamente soportadas con argumentos válidos:

Es importante que las conclusiones del informe cumplan con las condiciones anteriores por las siguientes razones:

Proyectan la calidad del trabajo realizado por el auditor en cuanto a la profundidad con que se realizó el exámen y a la seguridad y convencimiento que reflejen éstas, en la misma forma serán tomadas en cuenta y provocarán que se continúen con las acciones procedentes a la auditoría tal y como lo recomienda el auditor, e incluso se procurará contar con todos los recursos necesarios, en caso de carecer de ellos, con más prontitud.

REQUISITOS DE CONTENIDO:

Los aspectos más importantes que por lo menos debe contener un buen informe de auditoría administrativa, son los siguientes:

* Indicación del término de la auditoría.

En este punto se deberá informar a quienes

han contratado los servicios del auditor que se ha concluido con la auditoría, señalando, en lo posible, la fecha a la que se ha efectuado el examen.

* Propósito de la auditoría

Es necesario informar claramente el por qué se ha llevado a cabo.

* Metodología

Aún cuando este punto muchas veces no interesa a los lectores del informe, es conveniente que el auditor señale brevemente el trabajo efectuado, mencionando normas, técnicas y procedimientos empleados en la revisión.

Esto se debe básicamente, a que muchas veces lo único que llegan a ver los contratantes de todo el trabajo de la auditoría administrativa, es exclusivamente el informe.

* Observaciones relevantes derivadas de la revisión

Es aquí, donde bajo el principio de la excepción se señalan los hechos más importantes, ya sea de carácter general o particular, que a juicio del auditor son deficientes y afectan a la empresa.

Se debe ser claro y preciso, explicando en forma breve las anomalías, así como posibles repercusiones.

* Sugerencias y recomendaciones

El informe sería incompleto, si se limitara a indicar aquellas anomalías encontradas en la revisión; es por esto que el auditor

utiliza en el informe la sección de sugerencias y recomendaciones, para proponer mejoras relacionadas con estas deficiencias. Derivado de estas conclusiones y sugerencias para hacer eficiente la administración, surge en forma independiente el plan de reorganización en que, a diferencia del informe, donde se establece el qué se hizo, qué se encontró y qué se recomienda, se establece el cómo deben tomarse las acciones necesarias para que se cristalicen efectivamente todas y cada una de las mejoras propuestas por el auditor administrativo.

Aun cuando se señala al principio de este capítulo que el informe es el producto terminado de la auditoría administrativa, hoy en día los altos directivos no se conforman con conocer las observaciones, sugerencias y recomendaciones señaladas por el auditor, sino que exigen resultados.

Por lo anterior el auditor administrativo ha tenido que desarrollar una etapa más denominada seguimiento; en donde se busca que todas las sugerencias y recomendaciones contenidas en su informe o diagnóstico, las cuales son complementadas y explicadas a detalle en el plan de reorganización, se realicen efectivamente, es decir, en esta etapa se sigue detenidamente la actuación de los ejecutivos involucrados directamente con las áreas afectadas, con el propósito de que lleven a cabo las acciones sugeridas y lograr así realmente los resultados esperados que promuevan la eficiencia de la cual es objeto esta auditoría.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

- 1.- Las causas más frecuentes del fracaso de las entidades son provocadas por una mala administración.
- 2.- La administración empírica es correctiva, mientras que la científica es preventiva y uno de los instrumentos que mayor apoyo puede darle a esta última es la auditoría administrativa, la cual actúa en base a que siempre existe una mejor forma de hacer las cosas, enfocándose siempre sobre las causas y no sobre los efectos.
- 3.- Para la auditoría administrativa no existe tamaño de entidades, ni fechas específicas de inicio o terminación; puede hacerse en una área o a la entidad en su conjunto dado que en forma integral, comprende el examen y evaluación de la dinámica de su administración, es decir, de su proceso administrativo.
- 4.- Al referirnos a una auditoría financiera u operacional, estamos hablando de una auditoría- parte, que junto con otro tipo de exámenes constituyen la auditoría-todo que es la auditoría administrativa.
- 5.- Por las características y amplitud que tiene la auditoría administrativa, se considera como una actividad multidisciplinaria y el profesional más idóneo para ejercer la dirección y coordinación de los diferentes especialistas que en ella intervienen, es el contador público por los atributos que reúne con su preparación académica siempre y cuando estén fortalecidos con experiencia empresarial y estudios complementarios. No importa la forma en que se encuentre contratado por la entidad, es decir, puede ser como contador público dependiente en su calidad de auditor interno o independiente como auditor externo.
- 6.- Toda la actividad profesional debe estar enmarcada en un conjunto de requisitos que garanticen la calidad de sus resultados. Las normas de auditoría publicadas por la Comisión de Normas y Procedimientos del Instituto Mexicano de Contadores Públicos A. C., deben ser las que rijan la actuación de todo aquel que realice trabajos de auditoría administrativa aun cuando no sea contador público, tomando de ellas lo general y eliminando lo particular que se refiere a la auditoría de estados financieros.

- 7.- El control interno constituye parte fundamental del control administrativo y representa el eslabón de enlace entre la auditoría financiera, operacional y la administrativa.
- 8.- El proceso administrativo constituye por sí mismo la más valiosa herramienta con que cuenta el auditor administrativo, porque marca la secuencia lógica a seguir en el examen de una entidad; además de que mediante el examen del cumplimiento de los principios y observancia de las características generales y específicas de cada uno de los elementos que conforman las fases que lo integran, se consigue tener los elementos de juicio necesarios para conocerla, evaluarla y promover la eficiencia y eficacia administrativa.
- 9.- Por sus características e importancia, la integración debe considerarse como una fase independiente del proceso administrativo. El proceso de inducción del elemento humano debe constituir en las entidades mexicanas una práctica cada vez más utilizada, por los beneficios que proporciona.
- 10.- Aún cuando hoy en día se hace uso del término "auditoría integral" éste no es más que un sinónimo de auditoría administrativa.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

AUDITORIA III
C. P. Henoc Regalado H.
Editorial SOID, S. A.

**GUIA PRACTICA DE
AUDITORIA ADMINISTRATIVA**
C.P. y L.A. Victor M. Rubio Regazzoni
L.A. Jorge Hernández Fuentes.
Editorial PAC. (1983).

**EL CONTADOR PUBLICO Y LA
AUDITORIA ADMINISTRATIVA**
D.R. y C.P. Fabian M. Villegas
Editorial PAC (1984).

ADMINISTRACION INTEGRAL
Fco. Javier Larés Casillas
Editorial C.E.C.S.A.(1980).

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION
George R. Terry
Editorial C.E.C.S.A. (1980).

**ELEMENTOS DE AUDITORIA FINANCIERA
Y OPERACIONAL**
C.P. René Amador
Editorial PAC (1982).

**NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
DE AUDITORIA
Instituto Mexicano de Contadores Públicos A. C.**

**PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD
GENERALMENTE ACEPTADOS
Instituto Mexicano de Contadores Públicos A. C.**

**SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS:
UN MANUAL PARA NEGOCIOS Y LA INDUSTRIA
Victor Lazzaro
Editorial Diana (1982)**

**ADMINISTRACION DE EMPRESAS
Agustín Reyes Ponce
Editorial LIMUSA (1978).**

**DETERMINACION DE LA RUTA CRITICA
Dr. R.L. Marthino
Editorial Técnica S. A.**

**COMO SE CONDUCE AL PERSONAL
EN SU EMPRESA
Aguilar A.
Editorial Psicología (1975).**

**ADMINISTRACION DE RECURSOS
HUMANOS
Arias G. F.
Editorial Trillas (1978).**

**DICCIONARIO ENCICLOPEDICO
UNIVERSAL
Editorial CREDSA (1972).**

**Apuntes de las materias
Auditoría Administrativa
y
Auditoría Integral.**